

Diplomarbeit

Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen

- der Status quo und ein zukünftiges Umsetzungsmodell.

Verfasser: Reinhold Haidinger

An der

Wirtschaftsuniversität Wien

Institut für Regional- und Umweltwirtschaft

Betreuerin: Univ.Prof. Dr. Sigrid Stagl

Wien, im November 2011

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	5
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	6
1. Einleitung	7
1.1. Problemstellung und Hintergrund	7
1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit.....	9
2. Nachhaltige Entwicklung als normatives Ziel	12
2.1. Sustainable Development	12
2.1.1. ‚Our Common Future‘	12
2.1.2. Ein 20 Jahres Update von Volker Hauff	14
2.1.3. Die Agenda 21 – Kap. 30: ‚Stärkung der Rolle der Wirtschaft‘	16
2.2. Die Lehre der Biokybernetik nach Frederic Vester	18
2.2.1. Grundsätzliches	18
2.2.2. Besondere Merkmale von komplexen Systemen	19
2.2.3. Vernetzung	20
2.2.4. Acht Biokybernetische Grundregeln	22
2.2.5. Die Verwendung in der weiteren Arbeit	25
2.3. Wissenschaftliche und politische Beiträge	26
2.3.1. Das 3-Säulen-Modell (Triple Bottom Line)	26
2.3.2. Die Konzepte der ‚schwachen‘ und ‚starken‘ Nachhaltigkeit.....	29
2.3.3. Politische Konzepte und Absichtserklärungen	31
2.3.3.1. EU-Nachhaltigkeitsstrategie.....	31
2.3.3.2. Ökosoziale Marktwirtschaft.....	33

2.4. Strategisches Rahmenkonzept für die Umsetzung.....	34
2.4.1. Zieldimension	35
2.4.2. Zeitdimension.....	36
2.4.3. Wertedimension.....	36
2.4.4. Handlungsdimension	37
2.4.5. Eine alternative Darstellung der drei Dimensionen.....	38

3. Reale wirtschaftliche Verhältnisse. Chancen für Nachhaltigkeit? 39

3.1. Das dominante Denk- und Wertemodell des Kapitalismus.....	39
3.1.1. Transnational Companies (TNCs) und ‚Sustainability‘?	42
3.1.1.1. Glencore (Schweiz)	42
3.1.1.2. OMV AG (AUT).....	44
3.1.1.3. Volkswagen AG (BRD)	45
3.1.1.4. Daimler AG (BRD).....	46
3.1.1.5. IKEA (Schweden).....	47
3.1.1.6. Inditex (ESP).....	49
3.1.1.7. Unilever (NL/GB)	50
3.1.1.8. Henkel AG & Co. KgaA (BRD)	51
3.1.1.9. Übersichtstabelle mit Nachhaltigkeits-Bewertung	53
3.1.2. TNCs und die hohe Kunst der Vernetzung.....	54
3.1.3. Sustainability Indizes.....	55
3.1.3.1. Die Marktführer unter den Index- und Fondsprodukten.....	55
3.1.3.2. Der Natur-Aktien Index (NAI).....	58
3.2. Nachhaltigkeit in engagierten KMU (Österreich & International)	59
3.3. Ein positiver Entwicklungsansatz: ‚Die Gemeinwohlökonomie‘	62
3.3.1. Die Inhalte der Wertedimension	62
3.3.2. Übereinstimmung mit Kernelementen der Nachhaltigkeit?	63
3.3.3. Kritische Anmerkungen zu betriebswirtschaftlichen (Nicht)Inhalten	64
3.3.4. Der Versuch einer Einordnung	67

3.4. Der Entwurf einer ‚Nachhaltigkeitsmatrix‘	69
3.4.1. Die theoretische Überlegung.....	69
3.4.2. Logik und Struktur der Matrix im Überblick.....	70
3.4.3. Musterbeispiele des Bewertungsansatzes	74
4. Das Umsetzungsmodell	76
4.1. Das Organisationsschema im Überblick	76
4.2. Lösungsorientierte Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Themen	78
4.3. Form und Inhalt der Umsetzung	80
4.3.1. Genossenschaft als Organisationsform	80
4.3.2. Dominante Gestaltungsprinzipien und Funktionsweise.....	82
4.3.3. Auswahl und Regelungen zur Mitgliedschaft.....	83
4.3.4. Leistungsspektrum des Modells und der Genossenschaft	84
4.4. Anreize und Hindernisse für die Netzwerkunternehmen	85
5. Schlussfolgerung und Ausblick.....	87
LITERATURVERZEICHNIS	91

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Vernetzung im Sinne der Biokybernetik	20
Abb. 2: Acht biokybernetische Grundregeln (Grafik entlehnt von Kraus, 2011). 22	
Abb. 3: Biokybernetischer Regelkreis (Vester, 2008)	23
Abb. 4: EU Sustainable Development: Leitindikatoren (Eurostat, 2011).....	32
Abb. 5: Strategischer Rahmen des NH-Themenkomplexes	34
Abb. 6: ‚Das Haus der Nachhaltigkeit‘	38
Abb. 7: Bewertung Nachhaltigkeit von TNC Beispielen.....	53
Abb. 8: Weltweite Netzwerkstruktur von TNCs (Vitali, et al. 2011).....	54
Abb. 9: Auszug aus Bewertungsstandard der DJSI.....	56
Abb. 10: Auszug aus Bewertungsstandard der FTSE4Good Indizes	57
Abb. 11: Tabellarische Übersicht von Leistungen in KMU	
zu nachhaltiger Entwicklung	60
Abb. 12: Die Gemeinwohlökonomie in der '3-Säulen-Modell'-Ansicht.....	67
Abb. 13: Die Gemeinwohlökonomie im strategischen Rahmenkonzept.....	68
Abb. 14: Nachhaltigkeitsmatrix mit beispielhafter Zuordnung.....	70
Abb. 15: NH-Bewertung: Börsennotierter Automobilhersteller	74
Abb. 16: NH-Bewertung: Solarunternehmen im Besitz der Mitarbeiter	75
Abb. 17: NH-Bewertung: Fiktives Beispiel für eine Gruppenansicht.	75
Abb. 18: Strukturmodell für ein Nachhaltigkeits-Netzwerk	76

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BR87	Der Brundtland Bericht von 1987
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
DJSI	Dow Jones Sustainability Indizes
EH	Einheiten
ESG	Environmental, Social and Governance
EZB	Europäische Zentralbank
FTSE	Financial Times Stock Exchange
GRI	Global Reporting Initiative
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MCC	Mondragón Corporación Cooperativa
NAI	Natur-Aktien Index
NH	Nachhaltigkeit
NGO	Non Governmental Organisation
NPO	Non Profit Organisation
RSPO	Roundtable on Sustainable Palmoil
SAM	Sustainable Asset Management
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen (auch 'Umweltrat'; BRD)
UN	United Nations
UNPRI	United Nations – Principles for Responsible Investment
WIKIP	de.wikipedia.org

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Hintergrund

Vor 24 Jahren wurde der Brundtland Report [BR87] zum Thema ‚Sustainable Development‘ veröffentlicht (General Assembly, 1987) und bereits 1972 erschien die Studie ‚Die Grenzen des Wachstums‘ (Ein 30 Jahres Update wurde von Meadows, et al. 2008 veröffentlicht.). Mit Kenneth E. Boulding (1966) hat sich auch ein Wirtschaftswissenschaftler schon früh mit einer visionären Meinung geäußert.

Alle diese Quellen fanden vielseitige Beachtung und zum Teil auch Anerkennung. Das Wissen um die Inhalte ist eine Voraussetzung zum Gewinn der Erkenntnis, dass sich im ökonomischen Streben der Menschen einiges ändern muss und sich auch verbessern lässt, um ein Worst-Case Szenario, wie es Systemforscher (z.B. Vester, 1998) andeuten, in Zukunft zu vermeiden.

Intellektuell ist seither zwar einiges geschehen, u. a. durch die Abhaltung weiterer Konferenzen (WIKIP, 2011d) mit globaler Beteiligung und der damit in Verbindung stehenden Diskussion. Wodurch zumindest das Wissen über die Notwendigkeiten weiter vertieft und verbreitet wurde. Wenn man die tatsächlich umgesetzten Ergebnisse betrachtet, gibt es allerdings eine enorme Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Trotz vieler und in immer kürzerer Abfolge auftretender Krisen, die auf wirtschaftliche Aktivitäten zurückzuführen sind, werden nicht die Chancen für Veränderung daraus genutzt, sondern kurzfristiger, teils panischer Aktionismus mit alt bewährten ökonomischen Rezepten betrieben. Man denke an die Reaktionen auf die Bankenkrise 2008/2009, die aktuell in eine noch kritischere Staatsschuldenkrise gemündet hat.

Aus diesen Umständen ziehe ich erste logische Schlüsse und stelle zu Beginn dieser Arbeit folgende Aussagen in den Raum, warum die Umsetzung der Leitidee einer nachhaltigen Wirtschaft wahrscheinlich noch nicht stärker realisiert werden konnte.

- Das neue Ziel ist mit dem aktuellen (globalen) Wirtschaftsmodell in wichtigen Teilen nicht kompatibel, was selbst bei integrativer Verwendung zu vielen sachlichen und theoretischen Konfliktebenen führt, die die gewollte Veränderung blockieren oder verhindern.

- Das Zielspektrum für Nachhaltige Entwicklung und die Überlegungen rund um Bedeutung und Auswirkungen für die praktische Umsetzung durch Unternehmen wird oft zu eindimensional, linear und simplifiziert weiter gegeben und bleibt daher in seiner ganzheitlichen, systemischen Qualität und Notwendigkeit unerkannt und ist daher schwierig umsetzbar.

Eventuell besteht auch die Möglichkeit, dass das Ziel und der Weg dahin unmöglich oder grundsätzlich abzulehnen ist. Dafür finde ich allerdings trotz mancher geäußelter Zweifel an konkreten Inhalten nirgendwo einen seriös fundierten oder nachvollziehbaren Beleg (vgl. Luks, S. 30; Vester, 2008, S. 11). Bei der Konferenz von Rio 1992 wurde der BR87 schließlich als verbindliche Zielvorstellung der internationalen Gemeinschaft verabschiedet!

Der Inhalt dieser Arbeit bezieht sich daher auf ‚Nachhaltigkeit‘ als Zielorientierung für ein wahrscheinlich notwendiges alternatives Wirtschaftsmodell, vor allem auf der mikroökonomischen Unternehmensebene. Mit neuem Wirtschaftsmodell ist eine Veränderung auf elementarer Ebene gemeint: Durch Leitbilder und Strategien anhand veränderter Werte und Erfolgsmaßstäbe, einer anderen Art der Vernetzung und Zusammenarbeit, sowie auch einer Umkehr in den Thematiken ‚Privatisierung‘ und Eigentumskonzentration.

Daher sind die Inhalte dieser Arbeit auch als Kritik zum aktuell dominanten Denkmodell (vgl. Bachinger/Matis, 2009), gemeinhin als ‚Kapitalismus‘ oder ‚freie Marktwirtschaft‘ bezeichnet (dazu kritisch: Galbraith, 2004), mit seinen speziellen wirtschaftlichen Erfolgskriterien zu verstehen. Im Kern erfolgt hier die Orientierung nach den Kategorien: Wachstumsraten, Profit, Rentabilität und absoluten Umsatzgrößen, in der Makroökonomie durch das BIP oder BSP repräsentiert (Pestalozzi, 1979).

Die Betonung auf Denkmodell ist wichtig, weil damit angemerkt wird, dass es hier nicht um unveränderliche Naturgesetze oder wissenschaftlich fundierte Grundwahrheiten geht. Sondern um Werte, Einstellungen und von vorwiegend egoistischen Zwecken dominierte Ziele, die zwar von einer Minderheit bezüglich Anzahl, aber mit einer absolut starken Mehrheit an Besitzstand und Einfluss ausgestatteten Gruppe von Unternehmen verfolgt werden (Vitali, et al. 2011).

Diese kapitalistischen Erfolgsparameter als Hauptzweck für die Existenz von privatwirtschaftlichen Unternehmen zu definieren ist eindimensional, stark einschränkend und dies verhindert neue Lösungswege. Eine gehaltvolle Aussage dazu hat Frederic Vester (1993, S. 459) geäußert „Ein Dogma erlaubt keine Befruchtung verschiedener Auffassungen, ja nicht einmal deren Koexistenz.“

An diesen Grundfesten wird in dieser Arbeit gerüttelt und ein Nachhaltigkeitsansatz vom Start bis zu einem möglichen Ziel erkundet.

1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit

Diese Forschungsarbeit will einen wertvollen Beitrag zur positiven Bewusstseinsbildung leisten und die Idee stärker etablieren, dass eine nachhaltige Wirtschaftsweise sinnvoll, möglich und auch für Unternehmer, als Leistungs- und Risikoträger, sehr erfolgreich und zufrieden stellend sein kann. (vgl. Die in der Arbeit integrierten Beispiele wie Mondragón oder Wagner Solar.)

Die zentralen Forschungsfragen lauten:

- Welches Anforderungs- und Anwendungsprofil für eine nachhaltige Entwicklung in Unternehmen kann man aus den Grundaussagen der für diese Arbeit verwendeten Nachhaltigkeitspostulate ableiten?
- Wie kann eine konkrete Umsetzung für erwerbsorientierte und im privaten Eigentum befindliche Unternehmen dieses Profil umfassend berücksichtigen?

Dafür ist die Arbeit in vier weitere große Hauptkapitel gegliedert. Im zweiten Kapitel werden zuerst die Zielvorstellung Nachhaltige Entwicklung selbst, synonym auch Nachhaltigkeit, ‚Sustainable Development‘ und ‚Sustainability‘, sowie wichtige theoretische Ergänzungen und Ableitungen betrachtet und analysiert. Die englischen Begriffe werden wegen dem Bezug zur Originalquelle (BR87), aufgrund der internationalen Bedeutung des Themas und im passenden textlichen Kontext verwendet. Die verschiedenen Nuancen der (Be-)Deutung und sprachliche Unterschiede werden nicht extra berücksichtigt.

Inhaltliche Ausgangsbasis sind einerseits die allgemein anerkannten Formulierungen aus dem BR87 und aus der Agenda 21 (1992) das Kapitel 30 ‚Stärkung der Rolle der Wirtschaft‘. Ergänzt und verbunden wird dieses Richtungsweisende Werk mit den Inhalten der biokybernetischen Systemtheorie (oder Biokybernetik) nach Vester (1993, 2004, 2008).

In Kapitel 2.3. wird in kompakter Form auf die wichtigsten theoretischen Modelle der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion eingegangen. Zwei Beispiele für einschlägige politische Programme wollen das Bild durch den Bezug zu öffentlichen Meinungen komplettieren.

Mit den Werten, Begriffen und Dimensionen des BR87 plus Nachfolger und der Biokybernetik wird in Kapitel 2.4 eine erste einfache Strukturierung und strategische Anordnung für den Weg von der Zielformulierung bis zur Umsetzung konstruiert, um damit die folgenden Schwerpunkte der Arbeit mit einem Grundverständnis zu fundieren.

Die Betrachtung des aktuellen Status quo in Kapitel 3 bezieht sich vor allem auf das allgemeine gesamtwirtschaftliche Umfeld. Insbesondere die multinationalen Unternehmen, ich verwende im weiteren Verlauf die international gebräuchliche Bezeichnung und Abkürzung ‚Transnational Companies‘ [TNCs], stehen im Fokus. Diese werden auch speziell in der Agenda 21 (Kap. 30) angesprochen.

Hier ist der größte Bedarf an Umorientierung zu vermuten und der Fokus dabei vorrangig auf die Themen Rohstoffverbrauch und Erfolgsverteilung konzentriert. Die im Kap. 3.1.1. integrierte Text- und Zahlenanalyse erfolgt anhand einer kleinen aber branchenbreiten Auswahl an Konzernen und deren kommunizierter Beiträge zu nachhaltiger Entwicklung, vorgenommen auf Basis publizierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte (Die meisten nach internationalem Standard (GRI, 2011) verfasst.), in Verbindung mit externen Zusatzinformationen.

Als Kontrapunkte wird mit der ‚Gemeinwohlökonomie‘ (Felber, 2010) ein umfassenderes Gesamtkonzept vorgestellt, dass vor allem aus wirtschaftlicher Sicht auch kritisch beleuchtet wird und ein kurzer Einblick in Aktivitäten von hauptsächlich inländischen KMU gegeben.

Mit dem Kap. 3.4 wird, inspiriert von den Erkenntnissen aus der Betrachtung der realen wirtschaftlichen Verhältnisse, der theoretische Teil abgeschlossen. Dazu wird das strategische Grundgerüst für Nachhaltige Entwicklung aus Kap. 2.4 in eine konkretere Form für die Erfassung und qualitative Bewertung von tatsächlichen Unternehmenswerten, Organisationsregeln und Handlungen umgesetzt. Im Mittelpunkt steht dabei die Aussicht auf eine reduzierte Komplexität mit hohem Informationsgehalt, im Sinne von Mustererkennung und Akzeptanz von unscharfer Logik (u. a. Vester, 2008).

In Kapitel 4 werden die konzeptionellen Ausführungen mit der Beschreibung eines potentiellen Umsetzungsmodells in eine realistische Ebene übergeleitet. Als Entwicklungsansatz bezieht es sich vor allem auf die Entscheidungsebene sowie die organisatorischen und kaufmännischen Elemente des Unternehmertums. Details über konkrete Umwelt- und Sozialziele sowie die technische Ebene der Produktion und Verteilung finden nur am Rande Erwähnung, wenn es zur Verdeutlichung dient.

Das letzte Kapitel fasst schließlich die gewonnenen Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen zusammen und widmet sich einem allgemeinen Ausblick.

2. Nachhaltige Entwicklung als normatives Ziel

2.1. Sustainable Development

2.1.1. ‚Our Common Future‘

Der Brundtland Bericht von 1987 (Die Kapitelüberschrift würdigt den englischen Originaltitel.) wurde bei der Rio-Konferenz 1992 zum verbindlichen Ziel der internationalen Gemeinschaft erklärt (u. a. Binswanger, 1997). Daher wähle ich die Inhalte desselben als ersten Ausgangspunkt für meine Überlegungen, welche Vorgaben und Anregungen man zu Werten und Verhaltensweisen für den operativen Zweck in Unternehmen ableiten kann.

Natürlich wird dieses Dokument zu Recht am Häufigsten im Nachhaltigkeitsdiskurs und zugehörigen Artikeln und Meldungen zitiert. Durch die zahlreichen Wiederholungen und die starke Präsenz von bestimmten Inhalten (z.B. die Generationengerechtigkeit, u. a. gefunden bei Young/Tilley, 2006; SRU, 2002) habe ich mich zu Beginn mit den abgeleiteten Aussagen zufrieden gegeben und den Bericht selbst nicht beachtet. Mit der steigenden Anzahl von gelesener Nachhaltigkeitsliteratur wurde mir eine deutliche Verschiedenartigkeit bezüglich Art, Inhalt und Umfang der Bezugsnahme bewusst (vgl. z.B. Schaltegger, 2007; Heubach, 2008; Meffert/Kirchgeorg, 1993) und es erfolgte zur Recherche doch der Zugriff auf das Original.

Vom Ziel der Arbeit ausgehend wird eine etwas umfangreichere Zusammenfassung von Originalzitaten wieder gegeben, ergänzt mit eigenen Hervorhebungen. Trotz der hoffentlich ganzheitlichen Auswahl ist jedem am Nachhaltigkeits-Thema Interessierten zu empfehlen, vor allem die einleitenden Kapitel ‚Chairman’s Foreword‘ (S.11-17) und ‚From one Earth to one World‘ (S.18-38) zur Meinungsbildung selbst zu lesen. Dort kann man das Essentielle in puncto Zielvorstellung von ‚Sustainable Development‘ finden.

Folgend der gewählte Textauszug aus dem Vorwort des BR87, inkl. der eigenen Hervorhebungen zur Verdeutlichung der Prioritätenwahl. Manche davon deuten bereits auf spätere Inhalte hin:

“A global agenda for change” - ... an urgent call...: to propose long-term environmental strategies for achieving sustainable development.... may be translated into greater co-operation...and lead to the achievement of common and mutually supportive objectives that take account of the interrelationships between people, resources, environment, and development;... to deal

successfully with the problems of protecting and enhancing the environment,...” (S.11)

“The Challenge of facing the future, and of safeguarding the interests of coming generations. ... greater need than ever for co-ordinated political action and responsibility. ... need to return to multilateralism. ... The challenge of finding sustainable development paths ought to provide the impetus – indeed the imperative – for a renewed search for multilateral solutions and a restructured international economic system of co-operation. These challenges cut across the divides of national sovereignty, of limited strategies for economic gain, and of separated disciplines of science.” (S.12)

“The environment does not exist as a separate sphere from human actions, ambitions, and needs... The word ‘development’ has also been narrowed by some in a very limited focus, along the lines of ‘what poor nations should do to become richer`.” (S.13)

“What is needed now is a new era of economic growth. Growth that is forceful and at the same time socially and environmentally sustainable. ... and pull together to formulate an interdisciplinary, integrated approach to global concerns and our common future.... but from all areas of vital decision making that influence economic and social progress, nationally and internationally.” (S. 14)

“We became convinced that major changes were needed, both in attitudes and in the way our societies are organized.” (S.15)

“The commission is also addressing private enterprise, from the one-person business to the great multinational company with a total economic turnover greater than that of many nations, and with possibilities for bringing about far-reaching changes and improvements.” (S. 16)

Erstaunlich ist die Reichhaltigkeit der Formulierung von damals. Details findet man seither in allen Texten zur Nachhaltigkeit. Damit wird sogar das Verständnis mancher fragwürdiger Aussagen gesamt gesehen erleichtert. Diese waren vorher in ihrer Begrenztheit schwer einzuschätzen und sind jetzt in manchem Fall eindeutig als unzureichend erkennbar.

Zusätzlich erstaunend ist der in der Zeitreise gewährte Rückblick auf die damaligen Problem-Highlights (S.15), die total an die gegenwärtigen Umwelt- und Wirtschaftskatastrophen erinnern:

1984 der Chemieunfall in Bhopal, Indien, zu verantworten von einem US-Chemiekonzern – 2010 die Ölpest im Golf von Mexiko mit BP als Hauptverantwortlichen. 1986 der Reaktorunfall von Tschernobyl - 2011 in

Fukushima. Genauso ist in dem Bericht mehrmals von einer ‚debt crisis‘ die Rede.

Sehr motivierend finde ich, wie Frau Brundtland im Schlussteil ihres Vorwortes über die gewonnene Weisheit, den Lern- und Erfahrungsprozess - mit Blicken über die eigenen Grenzen, das gemeinsame Schaffen von Mehrwert und den Spirit der Teambildung berichtet. Eine vorbildliche Prozessbeschreibung, wie sie auch für eine gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung von zielkonformen Konzepten zu ‚Sustainable Development‘ wünschenswert ist.

2.1.2. Ein 20 Jahres Update von Volker Hauff

Der Autor war Mitglied der Kommission, die den Basisreport erstellt hat. Die Internet Suche nach einer eventuellen Nachfolgeversion hat zu diesem Text (Hauff, 2007) geführt. Insgesamt ist diese Rede eher politisch formuliert und gibt einen Einblick, wie ein ausgewiesener Experte die Lage und die Wirkung in der Realität beurteilt.

Ein Teil des Textes wird wie beim Basisreport im Original wieder gegeben, weil die englische Sprache oft aussagekräftiger ist. Mit eigenen Hervorhebungen sind besondere Formulierungen extra markiert.

Zu Beginn äußert Herr Hauff eine ähnlich kritische Einschätzung, wie sie in meiner Einleitung zu finden ist.

Mit einem Aufruf zur Wertschätzung der ‚Sustainability‘ weist er noch einmal darauf hin, was 1987 wirkliche neue Gedankenbeiträge waren (S.2):

- Gleichheit und Gerechtigkeit, bezogen auf zukünftige Generationen und auf die jetzt lebenden Menschen in den unterschiedlichen Weltregionen.
- Das Feststellen eines Entwicklungsbedarfs für ein gemeinsames Verständnis von langfristigen Zielen für eine dauerhafte Lebensgrundlage der Menschheit.
- Als Mittel waren ‚New Governance‘- Instrumente sowie kollektive und koordinierte Handlungen angedacht.
- “New was the resoluteness with which we advocated the need for leadership and building trust with others.”

“We overstep limits of the long-term carrying capacity in the one world we share. – There is no common future, unless we adapted our use of natural resources. The majority of the world’s population only has a small share in this

overuse of resources. – There is no way towards environmental responsibility, unless we addressed unequal opportunity and unequal distribution of prosperity.” (S.3)

“I’m convinced that the Brundtland-Report holds a basis that is still solid today. To name six key issues:....

Growth: Our pledge was that growth is about choice, about quality, and that means: about sustainability. Up until today, it is not yet understood nor implemented that dependence on finite resources and environmental damage is anti-growth politics. The perspective on growth is still deteriorated by inadequate economic thinking. It was Albert Einstein who told us: “You cannot solve the problem with the same thinking which created the problem.” (S.4)

... It is time for action for a low carbon economy.... Linking the oil price to the pricing of food is creating a new problem. That is exactly the most urgent problem of bioenergy strategies.” (S.4)

Weitere interessante Statements für die Zielpeilung und folgende Handlungen:

Hauff bringt die ‚Marktwirtschaft‘ direkt in Verbindung mit den Umweltproblemen und fordert daher Regulierungen für die Wirtschaft.

Positiv ist die Hervorhebung der großen Bedeutung von Management Methoden, die er mit dem Bedarf an Messgrößen verknüpft. (In Verbindung zu dem ganzen Themenblock der Messung von Umweltschäden, -kosten oder Umwelt-, ‚Performance‘, wie die Wirtschaftsakteure gerne sagen (z.B. in Schaltegger, 2007), verweise ich hier erstmals auf die Biokybernetik (Kap. 2.2). Worin das Messen und Bewerten bei unsystemischer Betrachtung wegen der Datenflut & Komplexitätsexplosion sogar als Gefahr erachtet wird (Vester, 1993).)

Hauff äußert sich zum Management sogar optimistisch. Vorreiter unter den Unternehmen verbessern seiner Meinung nach ihre ‚Sustainability Performance‘ vor allem mit Reports und in der Versorgungskette, zusätzlich erwähnt er die ‚Sustainability‘ Indizes des Finanzmarktes. Er sieht den privaten Sektor gar mit einem Vorsprung gegenüber dem öffentlichen Bereich.

Die ganze letzte Aussage hat mich für diese Arbeit letztendlich noch darin bestärkt, diesen beiden Argumenten genauer auf den Grund gehen (vgl. Kapitel 3.1.1 und 3.1.3).

2.1.3. Die Agenda 21 – Kap. 30: ‚Stärkung der Rolle der Wirtschaft‘

Die UNO-Konferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio 1992 war die Plattform, wo der ‚Our Common Future‘- Report (BR87) in eine politisch und rechtlich verbindliche Handlungsvorgabe umgesetzt wurde. Dieses Thema war allerdings nicht der einzige Schwerpunkt dieser Konferenz, so dass vielleicht teilweise Energie und Konzentration verloren ging. Der inhaltliche Bezug auf Handlungsvorgaben für die Wirtschaft ist trotz enormen Umfangs des Gesamtberichtes (359 Seiten) eher als bescheiden einzustufen. Der unabhängig verfasste BR87 hatte zu mehr Hoffnung Anlass gegeben.

Zum Inhalt der Konferenz und dem Abschlussbericht vermerkt die Webseite ‚nachhaltigkeit.info‘ [NH-Info]: „Dabei war insbesondere die Abhängigkeit des Menschen von seiner Umwelt und die Rückkopplung weltweiter Umweltveränderungen auf sein Verhalten bzw. seine Handlungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.“ Die restlichen Schwerpunkte, die Klimaschutz Konvention, die Biodiversitätskonvention, die Waldkonvention sowie die Konvention zur Bekämpfung der Wüstenbildung (NH-Info, 2011), sind eine wertvolle Anregung für die übergeordnete Zielsetzung in dem in Kapitel 2.4. formulierten strategischen Rahmen.

Die Zusammenfassung wichtiger Inhalte der Agenda 21 beschränkt sich auf das Kapitel 30 ‚Stärkung der Rolle der Wirtschaft‘ (S.296-299), wieder mit eigenen Hervorhebungen ergänzt.

Die Platzierung gegen Ende des Berichts und der bescheidene Umfang von vier Seiten ließ schon vorweg die Befürchtung aufkommen, wenig Verbindliches zu finden.

Das Kapitel beginnt mit der unglücklichen Formulierung, dass zunehmender Wohlstand mittels Aktivitäten der Wirtschaft das vorrangige Ziel des Entwicklungsprozesses sei, kein Wort von ‚Sustainability‘! (S. 296)

Die Wege sollen effizient, vorbeugend und ‚sauber‘ sein, mit Technologie als bedeutendster Lösungsstrategie. Einsparung wird hauptsächlich auf das Thema ‚Abfall‘ reduziert, wobei mit der Zielvorgabe ‚Minimum‘ auf einen nicht verifizierbaren Wert abstrahiert wird.

Der gesamte Text bleibt zusätzlich zur Kürze sprachlich sehr wage. ‚Sollte‘ ist die übliche Bezugsform zu den einzelnen Themenbereichen, z.B. ‚sollen die transnationalen Unternehmen ermutigt werden‘ und ‚...sollen die Möglichkeit in Betracht ziehen,...‘. ‚Möglichst geringe Auswirkungen‘ und ‚optimale Effizienz‘ sind ebenfalls wenig aussagekräftige Formulierungen.

Den Vorschlag zur Einrichtung von Risikokapitalfonds finde ich noch erwähnenswert. Weil er für mich suggeriert, nachhaltige Entwicklung sei das Risiko und nicht unser jetziges Handeln.

Innerhalb dieser Beschränkungen gibt es auch positive Beiträge. Wie die Feststellung, dass die Umweltbewirtschaftung eine Schlüsseldeterminante darstellt, mit einer der höchsten Prioritätsstufen.

Als zusätzlich wertvoll empfinde ich folgende Inhalte:

- freiwillige Eigeninitiativen - größere Eigenverantwortung und Eigenkontrolle - Förderung von Alternativen - eine Empfehlung für übergreifende Partnerschaften
- die Erwähnung von Wechselwirkungen, Vernetzung und Informationssysteme, als systemische Komponenten (vgl. Kapitel 2.2).

Insgesamt werden keine neuen Normen und Werte von den Unternehmen explizit gefordert und damit hat man wahrscheinlich der heute vorherrschenden Beliebigkeit das Tor weit geöffnet.

In der zu jedem definierten Aufgabenbereich im gesamten Bericht obligaten ‚Finanzierungs- und Kostenabschätzung‘ wird in Kapitel 30 auf Extramittel komplett verzichtet.

Als letzter abschließender Hinweis soll noch erwähnt werden, dass in der gesamten Agenda für alle Programmpunkte nur eine Gültigkeit von 1993 -2000 festgelegt wurde und ich keinerlei Update zu diesen Regelungen gefunden habe.

2.2. Die Lehre der Biokybernetik nach Frederic Vester

2.2.1. Grundsätzliches

Die Biologische Kybernetik nach Frederic Vester wird in dieser Arbeit als notwendige essentielle Ergänzung zu den normativen Zielvorgaben des BR87 eingestuft. Erst mit der Hilfe eines systemischen Denkmodells kann eine Nachhaltige Entwicklung mit seinen eindeutigen Empfehlungen für die handelnden Akteure in ein brauchbares Organisations- und Handlungsgerüst übersetzt werden.

Basis für die Lehre von Vester (1993) ist das Verständnis der Wirklichkeit als systemisches Wirkungsgefüge. Der japanische Soziologe Magoroh Maruyama bezeichnete die Einführung eines biokybernetischen Denkens in die Welterkenntnis gar als den ersten größeren Bewusstseinschritt, den die abendländische Kultur seit den alten Griechen aufzuweisen hat (Vester, 1993, S. 38).

Im einleitenden Kapitel zu ‚Systemen‘ (Vester, 1993) werden gleich einige wichtige Fragen aufgeworfen, die in irgendeiner Form auch in den meisten Teilen dieser Arbeit eine Rolle spielen. Sogar Wiederholungen finden ihren Sinn und Platz, weil Redundanzen im biokybernetischen Sinn die Mustererkennung erleichtern. Weil z.B. in verschiedenen Fach- und Denkrichtungen ähnliches oder sogar gleiches Problembewusstsein und Lösungsansätze zu entdecken sind. Und im Grunde dreht sich der biokybernetische Ansatz um das Bemühen für ein neues Verständnis der Wirklichkeit, in dem Bereichs- oder Ressortdenken durch eine Berücksichtigung von natürlichen Zusammenhängen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen erweitert oder in der Entscheidungsfindung ganz ersetzt wird.

Vester (1993) benennt auch einige schlüssige Hauptaspekte, warum eine Veränderung dringend notwendig ist:

1. Ein viel zu hoher Pro-Kopf-Energiedurchfluss in den modernen Industrieländern und auch Städten, für ein dauerhaft lebensfähiges System.
2. Abhängigkeit von nicht erneuerbaren Rohstoffen für wichtige Funktionen, bei gleichzeitiger Verschwendung. Dazu ein aktuelles Bsp.: ‚Seltene Erden‘ werden für eine wichtige aktuelle Technikvariante der Windenergienutzung benötigt, aber auch für die Produktion von kurzlebigen Massenkonsumgütern (vgl. WIKIP, 2011e) verwendet. Ein bei Metallen häufig praktiziertes Recycling, als umweltfreundliche Lösung gerne propagiert, steht bei ‚seltene Erden‘ bei der Aufbereitung von

Konsumschrott erst am Anfang (Schüler, et al. 2011). Wobei beim Recycling auch im Umkehrschluss auf Punkt 1 zu achten ist.

3. Willkürliche Veränderung und Nutzung von Landschaften und teures Reparieren von Kurzfrist-Symptomen (Eigenes Bsp.: Industrielle Großprojekte wie Kraftwerke und anschließende Renaturierung)
4. Keine wirklichen Lösungen für das moderne Bedürfnis nach Mobilität (vgl. auch Kapitel 3.1.1. 3 & 4).

Als sehr wichtig für Nachhaltigkeitsansätze ist auch der Hinweis auf typische Fehler bei der Lösung von Problemen in komplexen Systemen (Vester, 1993) zu werten, die anhand eines psychologischen Experimentes beobachtet wurden (Dörner, 2002):

- Mangelhafte Zielerkennung und Behebung von einzelnen Missständen.
- Einseitige Informationsverwertung mit immer größeren Datenmengen, ohne Beziehungen ausreichend zu analysieren.
- Einseitige Schwerpunktbildung, ohne Beachtung von Nebenwirkungen.
- Tendenz zur Übersteuerung - durch schlechte Abstimmung zwischen dem Zeitpunkt der Problemerkennung, der Dosierung des Mitteleinsatzes und dem ausreichenden Warten auf Ergebnisse aus der Wirkungsanalyse.
- Tendenz zu autoritärem Verhalten der Entscheidungsbefugten.

2.2.2. Besondere Merkmale von komplexen Systemen

Ein erster Hinweis für die Nützlichkeit des biokybernetischen Denkmodells findet sich durch den Verweis auf Komplexität und den Widerspruch die kurzfristige Zielorientierung hervorruft, weil langfristige Auswirkungen des Handelns auf Basis dieser Ziele nicht berücksichtigt und auch noch nicht überschaubar sind. Vester (1993) unterscheidet in direkte und indirekte Handlungsfolgen, wobei die direkten Auswirkungen längere Zeit von der Biosphäre gepuffert werden, also Grenzen ‚unsichtbar‘ bleiben.

Diese Aussage passt hervorragend zu zentralen negativen Auswirkungen des gegenwärtigen Wirtschaftens, wie eine noch nicht ernsthaft spürbare Erschöpfung von Ressourcen durch unreflektierte Ausbeutung und die Zerstörung individuell vielleicht weit entfernter Lebensräume.

Wichtig ist auch das Wissen um die nicht kausal logische Abfolge von manchen Systemreaktionen, sozusagen Wirkungen aus der Eigendynamik eines Systems heraus.

Neue Systeme können durch die Häufung und Nähe von Berührungspunkten spontan entstehen, wie beispielhaft bei Maßnahmen und Effekten in der Raumplanung zu beobachten ist.

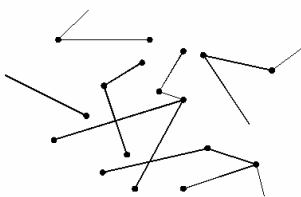
Lebensfähige Systeme zeichnen sich durch Offenheit aus. Dazu wird mit Wahrscheinlichkeitsgesetzen und der Lehre von der Entropie erläutert, dass zur Erhaltung eines solchen Systems übergeordnet ein Austausch von Ordnung und Unordnung stattfinden muss. Vester (2008) nennt dies auch dynamische Ordnung.

2.2.3. Vernetzung

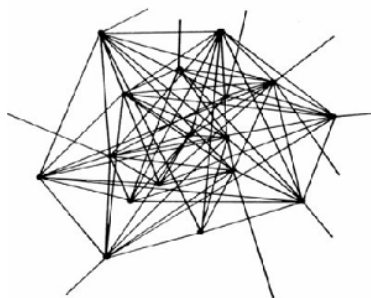
Ein besonders wichtiges Merkmal von Systemen ist die immanente Vernetzung der Teile, auch durch ‚unsichtbare‘ Elemente (Vester, 2008) wie Kommunikation und Informationsaustausch. Erst durch die beobachtbare Vernetzung kann von einem System gesprochen werden.

Sehr gut veranschaulicht wird die Thematik durch folgende Schaubilder unterschiedlicher Vernetzungsformen (Vester, 1993). Wobei man die Abfolge auch als evolutionäre Entwicklung interpretieren kann.

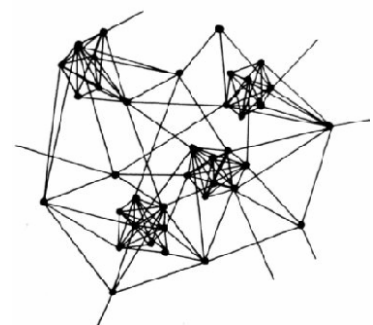
Ein Kollege hat mich freundlicherweise dazu auch auf den Philosophen und Mathematiker Blaise Pascal (1623 – 1662) hingewiesen, der passend dazu festgestellt hat, „Jede Entwicklung verlaufe vom Primitiven, über das Komplizierte zum Einfachen.“



(a) Unvernetzt und instabil.



(b) 'Chaotische' Vernetzung: Stabilität steigt & sinkt dann wieder.



(c) Unterstrukturen verbessern Lebensfähigkeit.

Abb. 1: Vernetzung im Sinne der Biokybernetik

Sowohl die Bilder als auch die philosophische Weisheit geben zumindest Hoffnung, dass auch die innewohnende Komplexität des Zieles ‚Nachhaltige Entwicklung‘ überwunden werden kann und große Veränderungen wirtschaftlich machbar und tragbar sind.

Zusätzlich kann ich dem Bild 1(c) als Beispiel für strukturierte Vernetzung weitere nachhaltige Aspekte abgewinnen: Kooperation, Koordination, Interdisziplinarität (z.B. betreffend die Haushaltslehre - die Ökologie und Ökonomie ursächlich verbindet (Wolff, 1997) - diese nicht mehr ausschließlich den Wirtschaftswissenschaften zu überlassen).

Eine ‚optimale‘ Vernetzung lässt auch genügend Spielraum, regionale nachhaltige Strategien zu berücksichtigen, die dem Entwicklungsstand von Infrastrukturen, dem Ressourcenzugriff oder der Bildung der Bevölkerung entsprechen. Was wiederum die Notwendigkeit betont über Erfolgskriterien neu nachzudenken, damit sich Wirtschaftsräume entsprechend ihrer spezifischen Stärken und Schwächen entwickeln können und nicht nach globalem Einheitsstandard (wie aktuell z.B. nach Profitwünschen von Finanzinvestoren). Damit kann ‚starke‘ Nachhaltigkeit gefördert werden.

Die weitläufigen Verbindungen der 3. Abbildung versinnbildlichen aber genauso den Globalisierungsgedanken und den notwendigen Austausch zwischen Menschen in allen Weltgegenden.

Negativbeispiele der chaotischen Vernetzung, Bild 1(b):

- Das Nomadentum des internationalen Großkapitals auf der Suche nach der maximalen Rendite.
- Das ‚blinde‘ Outsourcing nach reiner Kostenbetrachtung und unter Verlust von handwerklich-industriellen Fähigkeiten in den Regionen, wo lange Traditionen eine starke Infrastruktur und hohe Qualität bedingt hatten (Bsp. Textilindustrie in Österreich).
- Abhängigkeit von weltumspannenden und fragilen Logistikketten.
- Einseitige Waren- und Geldströme (z.B. China als ‚Werkbank‘ und die USA als Konsument.)

2.2.4. Acht Biokybernetische Grundregeln

Frederic Vester (2008) hat diese Regeln Anfang der 70er Jahre für eine UNESCO-Studie erstmals formuliert. Sie sind von Vorgängen in der Natur abgeschaut und nach Vester nicht als Verbote, sondern als Innovationsanreize und eine Vorgabe für erfolgreiches Strategie Management zu verstehen.

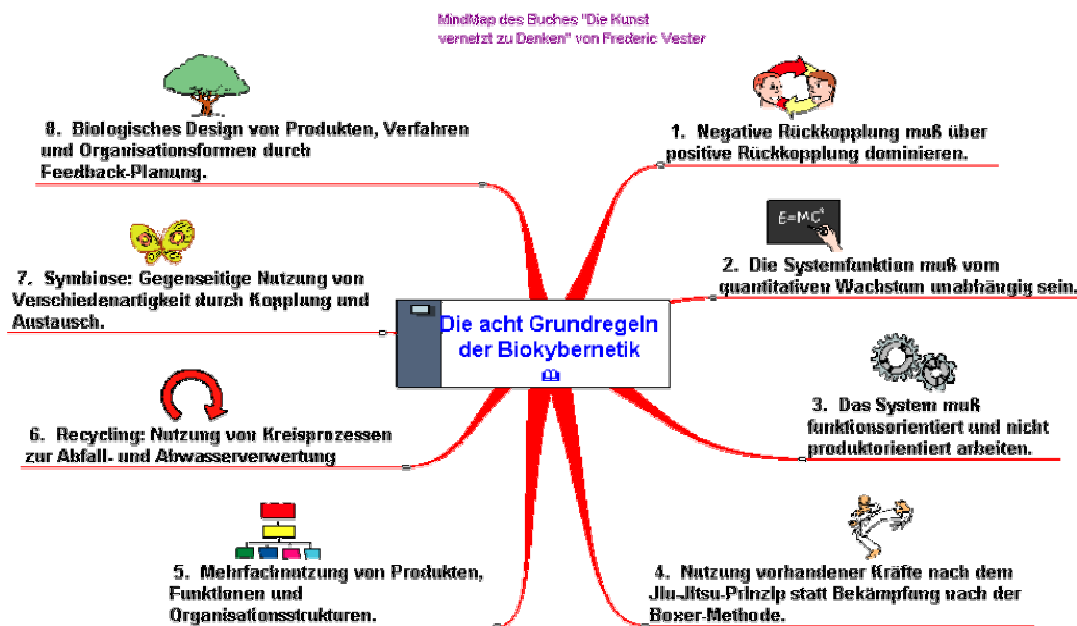


Abb. 2: Acht biokybernetische Grundregeln (Grafik entlehnt von Kraus, 2011)

Diese 8 Grundprinzipien sind sicher soweit als möglich bei der individuellen Zielformulierung und der Steuerung von nachhaltigen Unternehmen zu berücksichtigen. Die meisten Prinzipien erschließen sich in ihrer Bedeutung direkt aufgrund ihrer Formulierung und Inhalte. Lediglich für die negative Rückkoppelung, die nach Vester (2008) für Stabilität und Selbstregulation sorgt, kann ich zumindest aus meiner Erfahrungspraxis als Unternehmer kein einfaches Erfolgsbeispiel zur Handhabung ableiten.

Die restlichen Prinzipien kann man sich sehr direkt für die Anwendung in Unternehmen vorstellen, auch in Form von Ergebnissen für nachhaltigere Strategien und Umsetzungen, die sich daraus ergeben.

Nachfolgend die einzelnen Prinzipien, mit veranschaulichenden eigenen Beispielen ergänzt:

1. Regelkreisprinzip der negativen Rückkoppelung: z. T. im jetzigen Wirtschaftsmodell, vor allem in den letzten 30 Jahren, außer Kraft gesetzt. Anstatt Zyklen von Wachstum und Stagnation zu akzeptieren und mit strukturierter Entwicklung zu bereichern, war man auf der Suche nach dem ‚heiligen Gral‘ und glaubte scheinbar tatsächlich, ohne Konsequenzen immer währendes einseitiges Wachstum erzeugen zu können. Obwohl sich jetzt im Nachhinein natürlich das Meiste als Illusion erwiesen hat. Bestes Beispiel ist die aktuelle Verschuldungskrise, mit ausgelöst durch einen überbordenden Geldkreislauf als permanente Maßnahme (=> dauerhaft positive Rückkoppelung) zum Ausgleich von ‚Wachstumsschwächen‘ (vgl. dazu: ‚EZB & Geldpolitische Ziele‘, WIKIP, 2011f).

Wohingegen die Anpassung von Sollwerten (z.B. gesellschaftlich notwendige vs. individuell gewünschte Wachstumsraten) eine der fundamentalsten biologischen Funktionen überhaupt ist (Vester, 2008).

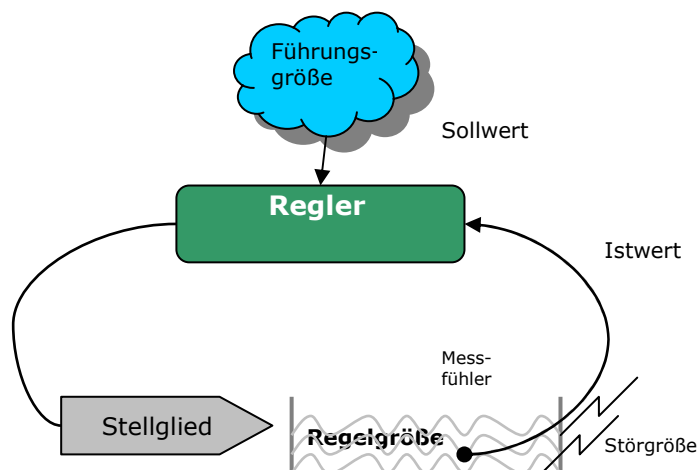


Abb. 3: Biokybernetischer Regelkreis (Vester, 2008)

2. Die Systemfunktion muss unabhängig von Mengenwachstum gewährleistet sein. Dies ist in weiten Teilen der globalen Wirtschaft ohne größere Strukturbrüche gerade nicht vorstellbar (vgl. Kapitel 3.1.1.x).

3. Die Funktionsorientierung ist bei der Leistungserstellung vorrangig zu beachten. Die Langlebigkeit von Produkten abseits von Trends und Stimmungen ist jedenfalls ein positiver Beitrag.

Von der anderen Seite her betrachtet, hätte sich ein finanzstarker Automobilkonzern (vgl. Kap. 3.1.1. 3 & 4) schon in den letzten 20 Jahren mehr

mit nachhaltiger Mobilität beschäftigen können, anstatt vom gleichen verschwenderischen Produkt die nächst höhere Stückzahl zu erreichen.

Für nachhaltige Entwicklung kann man diese Erkenntnis immerhin dafür nutzen, langfristige Umorientierungen von nicht mehr tragbaren Geschäftsmodellen jetzt in Angriff zu nehmen. Eine schrittweise Veränderung bei jeder größeren Neuinvestition bietet sich als reale Möglichkeit an.

4. Das Jiu-Jitsu-Prinzip: Entspricht einer besseren Nutzung von Fremdenergie durch Kaskaden oder Ketten, während eigene Energie vorwiegend zur Steuerung eingesetzt wird. Vorliegende Konstellationen werden genutzt, anstatt mit Kraft dagegen zu arbeiten. Die Berücksichtigung des Prinzips fördert die Selbstregulation (Vester, 2008). Die Kraft-Wärme-Kopplung ist ein Beispiel für eine erfolgreiche technische Lösung.

5. Mehrfachnutzung von Produkten, Verfahren und Organisationseinheiten. Dazu fällt mir z.B. das Teilen von teuren und selten benötigten Investitionsgütern oder von sonstiger betrieblicher Infrastruktur ein. Ein entsprechendes Beispiel für eine konkrete Nutzung der Vorteile dieses Prinzips ist in Kapitel 4 beschrieben.

6. Recycling im weiteren Sinn: Nutzung von Kreisprozessen zur Verringerung von Abfallmengen, man spricht auch von ‚Cradle to Cradle‘ (McDonough/Braungart, 2008). Vester (2008) empfiehlt dazu, vorzeitig über die reine Produktion hinaus zudenken und ortet viel versprechende Potentiale bei Branchen übergreifender Suche und Kooperation.

7. Symbiose unter Nutzung kleinräumiger Diversität: Symbiotische Beziehungen sind laut Vester (2008) keine Ausnahmeerscheinungen, sondern bilden eine Grundlage aller lebenden Systeme. Damit sie entstehen und wirksam werden können, sind kleinräumige, dezentrale Strukturen und eine vielfältige Mischung von Funktionen notwendig. Das genaue Gegenteil sind große Monokulturen!

8. Biologisches Grunddesign: Fordert eine Vereinbarkeit von technischen mit biologischen Strukturen. Die Planung und der Betrieb neuer Projekte sind durch Feedback-Schleifen mit der lebendigen Umwelt zu verbinden. Dies bringt auch ökonomische Vorteile mit sich, da weniger Störfälle und Nachbesserungen zu erwarten sind.

Abschließend merkt Vester (2008) an, dass diese Regeln einen Ausdruck für die Fähigkeit zur Selbstorganisation darstellen, wodurch sich hohe Stabilität und Nachhaltigkeit ergeben.

2.2.5. Die Verwendung in der weiteren Arbeit

Das biokybernetische Denk- und Erkenntnismodell ist sowohl für die Nachhaltigkeits-Matrix in Kap. 3.4 als auch im Umsetzungsmodell in Kap. 4 ein unverzichtbarer Bestandteil. Selbst wenn nicht alle wesentlichen Aspekte aus diesem Kapitel explizit eingearbeitet werden, sind sie doch im Hinterkopf bewusst vorhanden, um später bei weiterer Forschungstätigkeit oder realem Handeln für auftretende Problemstellungen eingesetzt werden zu können.

Wenn es die dort folgenden Beschreibungen sinnvoll erscheinen lassen, werden aber auch zusätzliche Details mit Beispielen oder durch Hinweise integriert, die in diesem Kapitel zwecks Kompaktheit weggelassen wurden.

2.3. Wissenschaftliche und politische Beiträge

Die bedeutendsten theoretischen Erklärungsansätze der letzten Jahre, die auch in den meisten aktuelleren wissenschaftlichen Werken als Basis dienen oder zumindest berücksichtigt werden, sind:

- Das 3-Säulen-Modell (vgl. u. a. Tilley/Young, 2006; Schaltegger/Wagner, 2010; SRU, 2008)
- Die Konzepte der ‚schwachen‘ und ‚starken‘ Nachhaltigkeit (vgl. Kleine, 2008; SRU, 2002)

Diese finden auch hauptsächlich Eingang in die politischen Erklärungen und Konzepte (vgl. dazu z.B. SRU, 2008).

2.3.1. Das 3-Säulen-Modell (Triple Bottom Line)

Der Bezug zu diesem Modell wird hier hergestellt, weil es derzeit die am weitesten verbreitete Grundvorstellung für ein detailliertes und nach Meinung der Anwender und Befürworter, ausreichend Erfolg versprechendes Zielmodell ist.

Kleine (2008) formuliert dazu zwei kritische Einschätzungen, die an dieser Stelle geteilt werden: Sowohl die Aussage, es handle sich um eine simplifizierte Ausgangsbasis für betriebliche Nachhaltigkeitskonzepte. Als auch das Argument, dass das 3-Säulen-Modell keine allgemeingültige Aussagekraft entfaltet und viel eher eine häufig verwendete Kategoriensammlung darstellt, die sich aus einer mehrjährigen Diskussion unter Fachleuten als einfach anwendbar heraus kristallisiert hat.

Der Erklärungsansatz dieser Arbeit geht bezüglich Prioritätensetzung nicht mit diesem Modell konform. Weil das 3S-Modell die vorrangige Dringlichkeit von Maßnahmen zur absoluten Reduzierung der Umweltbeanspruchung in allen vorwiegend industrialisierten Ländern nicht ausreichend berücksichtigt und hervorhebt, sondern sich auf eine Art Gleichrangigkeit von den parallel existierenden und real immer verknüpften Handlungsfeldern eingeschworen hat. Da dieses Modell in einem Industrieland zuerst erwähnt oder entwickelt wurde (WIKIP, 2011c), wäre eine Priorität in der Zielbindung anhand des Wissens um

unverhältnismäßigen Ressourcenverbrauch (vgl. ‚ökologischer Fußabdruck‘: LfU, 2009; Moidl et al. 2008) eine absolut notwendige Bedingung.

Der Ansicht über die Wichtigkeit von sozialen und ökonomischen Zielen wird auch in dieser Arbeit entsprochen. Allerdings vertrete ich dazu die Meinung, dass diese Themen selbst ohne Beachtung von ökologischer Nachhaltigkeit in einer modernen Gesellschaft auf der Diskussions- und Handlungsagenda stehen (vgl. z.B. das Werk von Amartya Sen). Ökologische Nachhaltigkeit kann für diese Prozesse nur förderlich sein!

Durch eine fixierte parallele Betrachtung wird die Lösungssuche noch komplizierter, z.B. in der Bewertungsfrage. Und schon bei eindimensionaler Betrachtung von ökologischen Zielsetzungen ist es bisher noch nicht ansatzweise gelungen, wesentliche Erfolge in den Hauptanliegen von nachhaltiger Entwicklung zu erreichen, geschweige denn eine größere Anzahl von Unternehmen für ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell zu motivieren oder zu begeistern. (vgl. dazu auch Bölsche (1995), mit einer Rückschau zur Umwelt-/Ökobewegung in Deutschland.)

Am Stärksten eignet sich dieser Ansatz zum sichtbar machen von Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen, was natürlich wertvolle Beiträge und Hinweise zur Erstellung eines Nachhaltigkeits-Modells beitragen kann.

Trotz dieser wesentlichen Schwächen bauen auch die produktivsten Forscher und Forscherinnen in ihren Modellerklärungen gerade auf diese ‚Dreifaltigkeit‘ auf. Young/Tilley (2006) treffen ihre Aussage zu ‚Sustainable Entrepreneurship‘ auf Basis zweier einschlägiger Modelle, nämlich von Dyllick/Hockerts (2002) über ‚six criterias of corporate sustainability‘ und McDonough/Braungart (2002) die mit einer ‚triple top line‘ argumentieren.

Young/Tilley vertreten zumindest auch einen fortschrittlichen Standpunkt, indem sie eine Erweiterung über bisher vorherrschende Handlungsstandards verlangen.

In allen drei Artikeln ist die angesprochene Gleichstellung der Dimensionen durch die grafischen und tabellarischen Ansichten zu vermuten, und eine Prioritätensetzung eindeutig nicht nachvollziehbar.

Dyllick/Hockerts verwenden mit dem ‚economic value added‘, einen zumindest in bisherigem Sprachgebrauch zweifelhaften Begriff (vgl. EVA-Konzept von Stern/Stewart; WIPID, 2011g). ‚Sufficiency‘ wird als passive Handlung auf Konsumentendruck dargestellt (vgl. Table 1 in Young/Tilley (2006, S. 408), der ‚Eco-efficiency‘ wird überall ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. In der hier

vorliegenden Arbeit wird hingegen davon ausgegangen, dass die Öko-Effizienz im Gesamtverständnis einen neutralen Stellenwert einnimmt, weil es als quasi Instrumentarium abhängig von den Hauptbedingungen ist (vgl. Kap. 3.4.).

Insgesamt muss man den Modellen eine hohe Komplexität und Vielfalt bescheinigen.

Ein weiterer sehr wichtiger Vertreter der wissenschaftlichen Sustainability Debatte ist Prof. Schaltegger, derzeit Leiter des ‚Centre for Sustainability Management (CSM)‘ an der Leuphana Universität, Lüneburg (BRD); gemessen an der Anzahl seiner Veröffentlichungen und einem federführenden Beitrag im Auftrag des deutschen Umweltministeriums (Schaltegger, et al. 2007).

Auch er ist bei der Erforschung der praktischen Umsetzung eindeutig ein Vertreter des 3-Säulen Modells.

Hauptaspekte in seiner aktuellen Arbeit: Die Typologisierung von ‚Sustainable Entrepreneurship‘ (Schaltegger/Wagner, 2010) auf Basis der Definitionen und Kategorien seiner älteren Konzeption des ‚Ecopreneurship‘ (Schaltegger, 2002). Im Kern basiert diese Anordnung auf einer zwei Ebenen Darstellung, wo die Kategorien ‚Umweltorientierung und ihre Eingliederung in der Geschäftspolitik‘ und ‚Marktwirkung‘ auf der x- bzw. y-Achse dargestellt werden. Dazu sind je Ebene mehrere Bewertungskriterien zugeordnet. Für die Umweltorientierung sind dies: 1. Umweltziele und -politiken; 2. Ökologisches Profil der Produkte/Dienstleistungen; 3. Die Organisation des Umweltmanagement und 4. Kommunikationsaktivitäten. Der jüngere Beitrag bringt dazu keine substanziellen Veränderungen mehr ein. Dafür wird dort ‚Sustainability Innovation‘ als Neuerung eingearbeitet. Aus meiner Sicht verhält sich aber auch die Kategorie ‚Sustainability Innovation‘, wenn isoliert eingesetzt und betrachtet, wertneutral zum Kernziel (vgl. Kap. 3.4).

Insgesamt wird in seinem Werk sehr viel Augenmerk auf wirtschaftliche Interessen gerichtet und ein schwächerer inhaltlicher Bezug zu ökologischen und sozialen Bedeutungen hergestellt. Der Ausschnitt von ‚Sustainable Development‘ erscheint limitiert.

Was in allen besprochenen Ansätzen mehr oder weniger stark unterpräsentiert bleibt, ist die Wertedimension als strategischer Ausgangspunkt (vgl. dazu Kap. 2.4).

Aus Praxisbeispielen kann man zusätzlich häufig entnehmen, dass von respektablen Detailhandlungen in einzelnen Dimensionen schon auf ein erfolgreiches Ganzes geschlossen wird (vgl. Beispiele in: Lindner/Fröhlich, 2009).

Diese Betrachtungen bringen insgesamt kein größeres Vertrauensvotum für das alleinige Potential des 3-Säulen-Modells. Das Umweltgutachten 2002 vergleicht in einem Zitat das Modell sogar mit einem Wunschzettel (SRU, 2002, S.21).

2.3.2. Die Konzepte der ‚schwachen‘ und ‚starken‘ Nachhaltigkeit

Die divergenten Ansichten dieser beiden Konzepte werden im Praxiskontext nicht so häufig besprochen, wie das eingangs dargestellte Modell. Für ein Verständnis, warum viele Nachhaltigkeits-Ansätze diese oder jene Argumente verwenden, sind sie jedoch auch unverzichtbar.

Einige Eckpfeiler im Konzept der ‚schwachen‘ Nachhaltigkeit sind:

- Ein Rückgriff auf die neoklassische Nutzentheorie für das Ziel ‚Wohlfahrt zu schaffen‘, egal mit welcher Art von Kapital. Diesbezüglich wird von einer Gleichwertigkeit der Kapitalarten ausgegangen. Es zählt der Gesamtbestand und dieser soll konstant gehalten werden. Naturgüter können sinngemäß unbegrenzt durch andere Güter/Kapitalarten ersetzt werden (= vollständige Substituierbarkeit). (Kleine, 2008; SRU, 2002)
- Der aktuelle Wert der Naturgüter wird mit einer Diskontierungsrate ‚abgezinst‘. Demzufolge wird der zukünftige Nutzen geringer bewertet als er dem gleichen Gut heute beigemessen wird (SRU, 2002). Das erinnert stark an die wirtschaftliche Logik für die Berechnung des Shareholder Value mittels Discounted Cash Flows (vgl. Rappaport, 1986).
- Naturzerstörung wird daher schlicht als Wertminderung verbucht.
- Investitions- bzw. Sparquoten einer Volkswirtschaft werden mit dem wertmäßigen Verbrauch von Umweltressourcen verglichen und sollen Kompensation herstellen (SRU, 2002). Einige Schwachpunkte dieses so genannten ‚Genuine-Savings‘ -Ansatzes wurden bereits anhand eines Beispiels aus der jüngeren Wirtschaftsgeschichte, nämlich der Südseeinsel Nauru, festgestellt (Scherhorn/Wilts, 2001).
- Substitutionsmöglichkeiten durch Technologie werden sehr hoch eingeschätzt, eine zukünftige Rohstoffverknappung wird nicht einkalkuliert. Der Übergang von Produktion zu Dienstleistungen und die

Transformation in eine Wissensgesellschaft sollen die Annahme eines zukünftigen Minderbedarfes rechtfertigen. Dies wird zu einer Zeit behauptet, wo der Volumenausstoß an Produkten so hoch ist wie nie zuvor (vgl. Beispiele TNCs in Kap. 3.1.1.)!

In der Analyse von Kleine (2008) ist angesprochen, dass die gesamte Grundlage dieses Konzeptes auf alten Paradigmen, wie eben der ‚neoklassischen Ökonomik‘, aufbaut und auf sehr theoretischem Niveau besprochen wird.

Dazu im Vergleich abweichende Schwerpunkte in der ‚starken‘ Nachhaltigkeit:

- Verpflichtung zum Arten- und Biotopschutz, der in Fällen ernsthafter Normkonflikte aber auch anderen Verpflichtungen untergeordnet werden darf (SRU, 2002, S. 66).
- Naturgüter sind nicht substituierbar, worin allerdings auch der Sachverständigenrat (SRU, 2002) ein Problem für die Umsetzung sieht. Besonders in der Auslegungsvariante, dass dies auch die ‚nicht regenerativen‘ Ressourcen betrifft und daher eine Nicht-Verwendung das Gebot wäre.

Ich will hier allerdings dagegen halten, dass dieses Grundgebot seine unbedingte Wichtigkeit hat. Durch welches Substitutionskapital ist der großflächige Verlust von Regenwald (= eher ‚nicht regenerativ‘, weil künstlich nicht wieder herstellbar) kompensierbar, oder eine vergiftete Trinkwasserquelle, etc.?

Über Ressourcen wie Erze oder Mineralien kann man sicher auch unter diesem Gebot sinnvolle und sehr lange anhaltende Nutzungsvarianten berechnen (vgl. Binswanger, 1997).

- Das Vorsorgeprinzip. Der Umweltrat (2002, S. 67) empfiehlt als Leitlinie den Grundsatz, das Naturkapital über die Zeit hinweg konstant zu halten (-> Verschlechterungsverbot; dazu auch Rawls, 1971), inklusive einer aktiv vorsorgenden Investitionspolitik in ‚Naturkapital‘ (-> Verbesserungs- und Gestaltungsauftrag).

Zum Ergebnis eines Vergleiches der beiden Ansätze, meint das Umweltgutachten 2002: ‚Schwache‘ Nachhaltigkeit im Bereich der Rohstoffe und ‚starke‘ Nachhaltigkeit im Bereich der Funktionen ökologischer Systeme ist am plausibelsten. Nach Kleine (2008) ist der Unterscheidungspunkt der mögliche Grad an Substituierbarkeit.

2.3.3. Politische Konzepte und Absichtserklärungen

Der Vollständigkeit halber werden auch kurze Auszüge aus zwei aktuellen wirtschafts- und umweltpolitischen Werken präsentiert. Weil man auch darin die aktuelle Zielorientierung, die Herangehensweise und bestimmte Prioritäten, falls vorhanden, gut herauslesen kann.

2.3.3.1. EU-Nachhaltigkeitsstrategie

Die derzeit gültige Strategie wurde 2006 unter österreichischer Präsidentschaft entwickelt und benennt sieben zentrale Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung (SRU, 2008):

- Klimawandel und umweltfreundliche Energie,
- nachhaltiger Verkehr,
- nachhaltige Konsumtion und Produktion,
- Erhaltung und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen,
- Gesundheit,
- soziale Eingliederung, Demografie und Migration sowie
- globale Herausforderungen in Bezug auf Armut und nachhaltige Entwicklung.

Zu jedem dieser strategischen Bereiche sind ein allgemeines Ziel und davon abgeleitet operative Ziele und Vorgaben nieder geschrieben. Das Gutachten 2008 des SRU bezeichnet dies als eine Art ‚Meta-Strategie‘, weil keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen definiert werden, sondern auf andere EU Aktionspläne verwiesen wird, z.B. die aktuellen Umweltaktionsprogramme. Zusätzlich herrscht keine klare Zuteilung von Verantwortlichkeiten, der Umweltrat spricht von einer Ähnlichkeit zur ‚Methode der offenen Koordinierung‘.

Insgesamt wirkt das gesamte EU-Vorgehen für einen am Thema Interessierten sehr unübersichtlich (zu Lissabon Strategie, Cardiff-Prozess, Umweltaktionsprogramme vgl. SRU, 2008), selbst bei Berücksichtigung der Herausforderung infolge der Größe der sehr unterschiedlichen Staatengemeinschaft und damit nachvollziehbarer Koordinationsschwierigkeiten.

Es stellt sich daher die Frage, wie auf solchen Wegen tatsächlich eine nachhaltige Wirtschaftsweise entstehen soll? Zusätzlich verfügt die Konzernwirtschaft scheinbar über so starke Lobbying Ressourcen und gute Kontakte, so dass selbst die seltenen konkreten Ansätze, wie z.B. die moderate Zielvorgabe von 120g CO₂/km (für 2012) für die durchschnittliche Neufahrzeugflotte (leichte Nutzfahrzeuge) aus dem Bereich ‚nachhaltiger Verkehr‘, durch spezielle Ausnahmen wieder leicht auszuhebeln sind (vgl. dazu Kap. 3.1.1.4).

Die zur Strategie definierten Kriterien in einem komprimierten Überblick.

Theme	Headline indicator
Sozio-ökonomische Entwicklung	Reales BIP pro Kopf, Wachstumsrate und insgesamt 
Nachhaltige Produktions- und Konsumstrukturen	Ressourcenproduktivität 
Soziale Eingliederung	Von Armut oder Ausgrenzung gefährdete Bevölkerung 
Demografische Veränderungen	Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer 
Öffentliche Gesundheit	Gesunde Lebensjahre und Lebenserwartung bei der Geburt, nach Geschlecht 
Klimawandel und Energie	Treibhausgasemissionen  Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttoendenergieverbrauch 
Nachhaltiger Verkehr	Gesamtenergieverbrauch vom Verkehr im Verhältnis zum BIP 
Natürliche Ressourcen	Index weit verbreiteter Vogelarten  Fischfang aus Beständen, die sich außerhalb sicherer biologischer Grenzen befinden: Status der Fischbestände unter EU Aufsicht im Nordostatlantik 
Globale Partnerschaft	Öffentliche Entwicklungshilfe als Anteil des Bruttoinlandseinkommen 
Gute Staatsführung	No headline indicator

Abb. 4: EU Sustainable Development: Leitindikatoren (Eurostat, 2011)

In dieser Indikatorenliste fallen besonders die verwendeten Begriffe ‚BIP‘ (Neuere Ansätze: vgl. Stiglitz, et al. 2009) und ‚Entwicklungshilfe‘ negativ auf.

Ein ganz aktueller Stand zum Themenkomplex ‚The EU Sustainable Development Strategy (SDS)‘ ist auf der Webseite des ‚Environment Directorate-General of the European Commission‘ verfügbar.

2.3.3.2. Ökosoziale Marktwirtschaft

Dieses Konzept ist als viel versprechender Ansatz aus den 80er Jahren in Erinnerung geblieben. Dies war der Anlass nachzuforschen, was aus dieser Idee geworden ist. Und es wurde tatsächlich zum 20jährigen Bestehen ein neues Programmpapier (Ökосоziales Forum, 2009) und ein dazu gehöriges wissenschaftliches Beiwerk (Buzcko, et al. 2010) aufgelegt, auf die hier inhaltlich kurz eingegangen wird.

Die Imperative der ‚Ökосоzialen Marktwirtschaft‘ in der neuen Version fordern: Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit sowie persönliche Freiheit mit Verantwortung.

Das Programm wird in zehn Handlungsfelder unterteilt:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Globale Gerechtigkeit | 2. Ressourcen- und Energiepolitik |
| 3. Mobilität | 4. Innovation |
| 5. UnternehmerInnentum | 6. Arbeit und Beschäftigung |
| 7. Soziale Gerechtigkeit | 8. Bildung |
| 9. Migration und Integration | 10. Abgabensystem |

Das Konzept beinhaltet mehr Stichwörter die zum BR87 passen, als in den meisten anderen in dieser Arbeit besprochenen Werken enthalten sind. Auch vereinzelte Begriffe aus der systemischen Weltsicht sind enthalten. Im Großen und Ganzen werden die Felder aber in sich geschlossen bearbeitet. Eine riesige Auswahl von vernünftigen Maßnahmen wird vorgeschlagen, viele auch schon Bestens bekannt aus der Phase früherer Umwelt- und Sozial-Diskussionen.

Insgesamt addiert sich das zu einem Maßnahmenkatalog von über 120 einzelnen Einträgen. Als mit Abstand wichtigste Adresse dieses Kataloges wird die politische Führung angesprochen. Umsetzungsstrategien sind nicht enthalten, auch keinerlei Versuch einer Zuordnung, wer die Durchführung konkret übernehmen oder die Zielerfüllung einfordern soll.

Das erinnert leider auch an die zitierte ‚Wunschliste‘ des SRU (2002) und an übermäßige Komplexität, die Lösungen eher verhindert, wie es Vester (1993) anspricht.

2.4. Strategisches Rahmenkonzept für die Umsetzung

Nach dem Grundstudium der inhaltlichen Vorgaben, Ideen und Ansätze sehe ich mich vom wissenschaftlichen Standpunkt her eindeutig als Vertreter des egalitären (vgl. SRU, 2002) Verständnisses und Befürworter der ‚starken‘ Nachhaltigkeit, dabei fokussiert auf die ökologische Dimension (SRU, 2008). Als zusätzliche Erklärung zur Positionierung merke ich an, dass ich Wolff (1997) voll beipflichte, wenn er darauf hinweist, dass sich Ökologie und Ökonomie mit dem gleichen Gegenstand befassen und er daher keinen Widerspruch ausmachen kann. Daher muss für ökologische Fortschritte kein wirtschaftlicher Nachteil für die Allgemeinheit erwartet werden.

Als erstes Ergebnis eines strategischen Denkansatzes zu einer möglichst sinn- und gehaltvollen Darstellung des Nachhaltigkeits-Themenkomplexes wird ein selbst erstelltes Schaubild gezeigt, welches die für die Zwecke und Vorstellungen wesentlichsten Elemente zusammenfügt. Dieses Bild will eine Hierarchie im Sinne von Wichtigkeit, Abfolge und Ordnung vermitteln und orientiert sich logisch an den zwei primären Quellen BR87 und Biokybernetik.

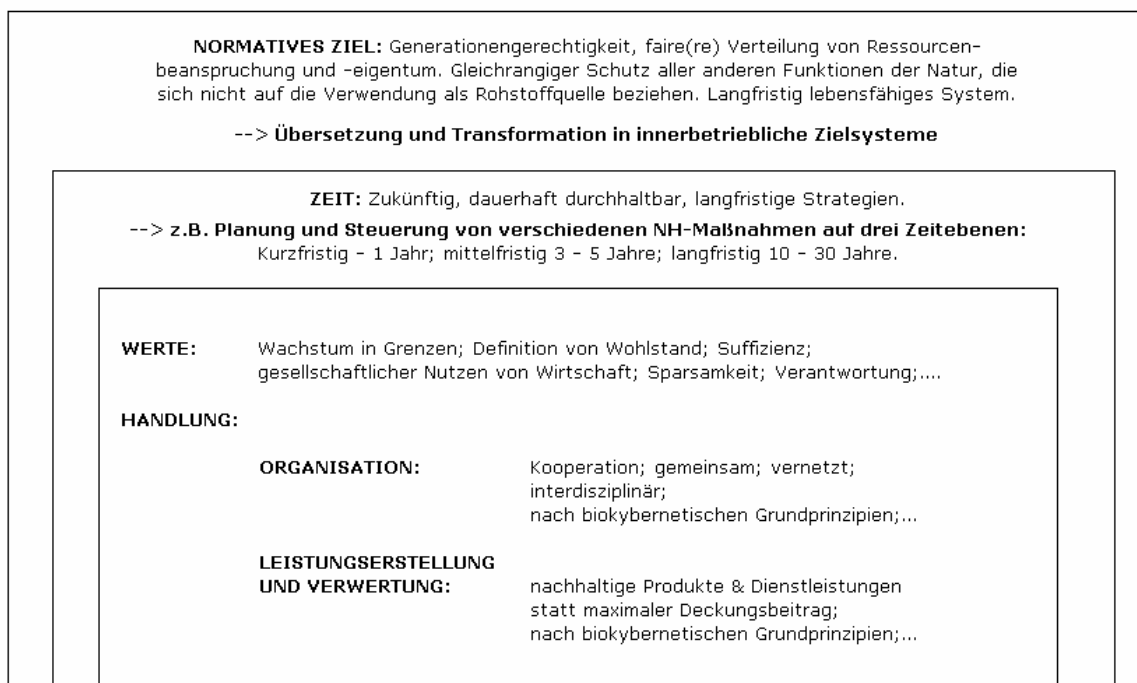


Abb. 5: Strategischer Rahmen des NH-Themenkomplexes

2.4.1. Zieldimension

Erste Priorität hat natürlich der normative Inhalt der Zieldefinition, die im BR87 klar ausgesprochen wurde. Die in der Abbildung der Zieldimension beigefügten Begriffe nennen die angestrebten Ergebnisse der Entwicklung oder Evolution. Natürlich sind die Ziele für die Umsetzung auf der Entscheidungsebene von Wirtschaftssubjekten weiter aufzuschlüsseln. Die Details sind im Unternehmenssystem zu erarbeiten.

Anhand des meistzitierten Zielkontextes, nämlich der Generationengerechtigkeit, soll der folgende Gedankengang die Überleitung vom Ziel zur Handlungsebene verdeutlichen:

Der Generationenkontext kann im eigentlichen Sinn nur so gedeutet werden, dass genügend verwendbare und leistbare Ressourcen zumindest einmal in 20, 30 oder 50 Jahren noch zur Verfügung stehen, sowie das auch genügend intakter Lebensraum für eine nach aktuellen Prognosen zumindest bis dahin noch wachsende Weltbevölkerung vorhanden ist. Welche Ressourcen das sein können, ist nur nach dem aktuell vorhandenen Wissen und Stand der Technik abschätzbar.

Erste logische Verknüpfung: Unabhängig davon, wo sich der wirtschaftliche Lebensmittelpunkt eines Individuums bzw. einer Unternehmensorganisation befindet, muss man von dieser Zielqualität eine Aufforderung ableiten, den gegenwärtigen Lebensstil und Verbrauch kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Besonders betroffen sind dann jene, die im weltweiten Vergleich die meisten Ressourcen/Kopf benutzen und umgerechnet viel Raum in Anspruch nehmen (vgl. LfU, 2009; Moidl, et al. 2008).

Zweite logische Verknüpfung: Eine Verpflichtung zur absoluten Einsparung beim verbrauchsbezogenen Ressourceninput, wenn verfügbare Informationen auf besonders kritische Umstände bei der Rohstoffgewinnung und -veredelung sowie der Verteilung hindeuten.

Nur solche Verhaltensweisen leisten einen zielorientierten Beitrag. Unabhängig davon, was die anderen Verbraucher tun.

Also ist die abstrakte Formulierung über Generationengerechtigkeit durchaus mit logischen Argumenten in die Handlungsebene überzuleiten.

2.4.2. Zeitdimension

Den Zeitkontext sehe ich unter mehreren Gesichtspunkten als bedeutsam an, wobei keine Vollständigkeit der angeführten Aspekte beansprucht wird:

- Gerechtigkeit und Chancen für zukünftige Generationen.
- Nachhaltige Entwicklung = dauerhaft durchhaltbare Entwicklung (Binswanger, 1997; der SRU hat sich erstmals 1994 darauf festgelegt (SRU, 2002, S.57))
- Bestimmte Wachstumspfade sind nur in systemeigenen Zeithorizonten gültig (Vester, 2008).
- Für die Zielerreichung geht es um die Neugestaltung von Prozessen, damit ein lebensfähiger Zustand für die menschliche Zivilisation erhalten bleibt bzw. an manchen Orten wieder hergestellt wird. Prozesse und Veränderungen dieser Größenordnung benötigen lange Zeiträume, auch in Form von Geduld für die erhofften Ergebnisse.
- Trotzdem muss auch ein Zeitpunkt für den Start der individuellen Veränderung einer Organisation definiert werden!
- Die Originalformulierung ‚Urgent Call‘ (BR87) hat ebenfalls Zeitqualität.

Alle Zeit-Begriffe verbindet folgende Gemeinsamkeit: Sie benennen Ausformungen und Qualitäten, die in die Wertedimension und von dort in die Handlungsdimension einfließen müssen, können aber keine konkreten Aussagen zu Maßnahmen treffen. Erst die Beobachtung und Beurteilung von Ergebnissen nach Ablauf einer Zeitspanne stellt wieder einen Bezug her. Daher wurde die Darstellung in der Grafik so gewählt, dass die Zeitdimension die unteren Ebenen vollständig umschließt.

2.4.3. Wertedimension

Ein eindeutiger, von der hier verwendeten Zieldefinition abgeleiteter Wertekanon wird benötigt, um für die letztendlich bedeutsamste Dimension der Handlung („Taten zählen, nicht Worte.“) die Verbindung zur Zieldimension herzustellen. Er dient auch als Basis für eine Bewertung bestehender kontraproduktiver wirtschaftlicher Praktiken.

Steht das Wertegerüst, ist der notwendige Rahmen bekannt, um mit entsprechenden wirtschaftlichen Handlungen auch die gewünschten Wirkungen bzw. Fortschritte zu erzielen.

Eine Auswahl einiger wichtiger Elemente der Wertedimension:

- Suffizienz (Selbstbegrenzung, Verhältnismäßigkeit)
- Am Gemeinwohl orientiert anstatt individuell egoistisch, was sowohl für Personen als auch Organisationen eine Rolle spielt; Kooperation statt Konkurrenz (vgl. Felber, 2010).
- Das Prinzip der Verantwortung (vgl. Jonas, 1979).
- Transparenz und Glaubwürdigkeit. Dies ist, um dem Sachverständigenrat für Umweltfragen zu folgen (Luks, 2010, S.68), die Voraussetzung für eine breite Akzeptanz von Umweltstandards und erfordert Überschaubarkeit, Verständlichkeit, Plausibilität und die Offenlegung von Wegen und Zielen.
- Sparsamkeit oder nach Luks (2010) auch ‚die Verschwendung von Möglichkeiten durch Nichtnutzung‘.
- Dem Zustand der Welt geschuldet und die Verpflichtung etwas zu unternehmen (Der Imperativ aus dem BR87.).

2.4.4. Handlungsdimension

Die erste und wesentlichste Aufgabe auf der Handlungsebene ist die Einordnung in Ziel- und Zeitrahmen, sowie den vereinbarten Werten entsprechend. („Nicht öffentlich Wasser predigen und heimlich Wein trinken“, Heinrich Heine (1797 – 1856).)

Für die Nutzung in Unternehmen ist noch einmal in zwei Ebenen zu unterscheiden:

- Organisationsbezogen: z.B. Biokybernetische Planung und Steuerung. Geänderte Abrechnungs- und Kontrollsysteme. Neue Informationssysteme: Aufbau und Verwendung von Rohstoffdatenbanken. Nachhaltiges Marketing, welches Funktionalität und Langlebigkeit verkauft anstatt sich künstlicher Bedürfnisweckung für zweckloses Umsatzwachstum zu widmen. Ressourcen teilen. Vernetzte Standortpolitik.
- Produkt- und Leistungsbezogen: z.B. Kreislaufwirtschaft - von der Nutzung von Prozess- und Energiekaskaden bis zu „Von der Wiege bis zur Wiege“-Lösungen. Substitution problematischer Stoffe. Einsparung von Transportenergie durch regionalen Einkauf. Integrierte Lösungen suchen, damit erfolgreiche Anstrengungen nicht Stückwerk bleiben oder andere Effekte (wie Wachstum) die Verbesserungen mehr als neutralisieren.

Der Umstieg auf nachhaltige Produkt- und Leistungsstrategien kann am Anfang schwer fallen, weil durch die Vielzahl an heute verwendeten Stoffen eine gewisse ‚Ehrfurcht‘ vor der Komplexität nachvollziehbar ist. Ein Vorschlag für fallbezogene Lösungen ist daher der Einsatz von ABC-Analysen als Hilfsinstrument, die nach Mengen und Bedeutung der benötigten Rohstoffe differenzieren, so dass in die wirksamste Richtung gearbeitet und geplant werden kann und der Umsetzungsprozess überschaubarer bleibt.

2.4.5. Eine alternative Darstellung der drei Dimensionen

Ausgehend von der ursprünglichen Wortbedeutung von ‚oikos‘ als Haus- und Wirtschaftsgemeinschaft, stelle ich den üblichen Dreiecks- und Säulendarstellungen der 3 Dimensionen: Ökologie – Soziales – Ökonomie, folgende Grafik entgegen.

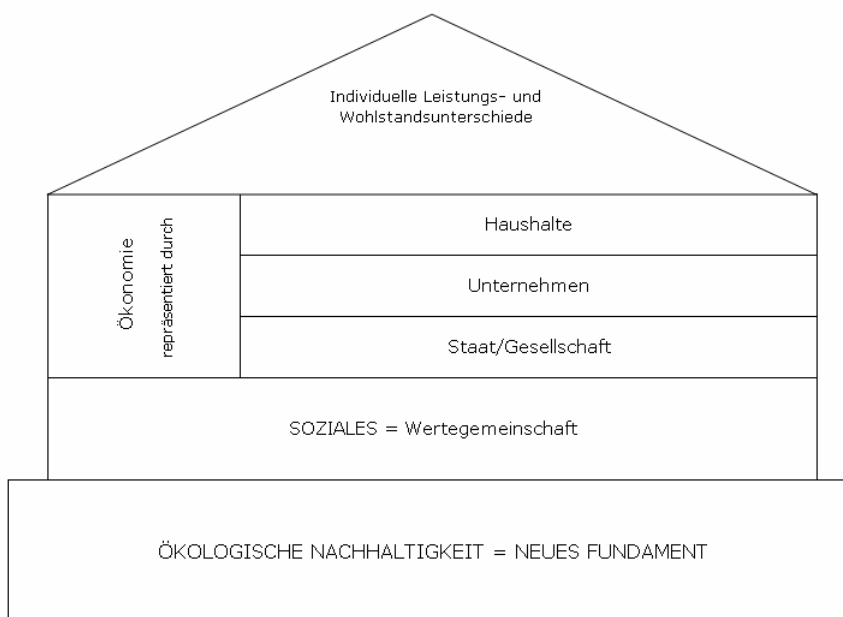


Abb. 6: ‚Das Haus der Nachhaltigkeit‘

3. Reale wirtschaftliche Verhältnisse. Chancen für Nachhaltigkeit?

Wer sich mit der praktischen Handhabung von ‚Sustainable Development‘ beschäftigen will, kommt nicht umhin, die wirtschaftlichen globalen Rahmenbedingungen genauer zu studieren.

Optimistisch wird beständig der Eindruck vermittelt, die Verantwortlichen in den Transnational Companies (TNCs), im Finanzwesen und in der Politik streben ebenfalls nach einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. RNE, 2011 und Bsp. in Kap. 3.1.1.). Die Agenda 21 betont jedenfalls die Bedeutung der TNCs, durch eine 17-fache Erwähnung in Kapitel 30!

In einer kritischen Reflexion der realen Umstände offenbaren sich die möglichen Gründe für diesen Optimismus leider nicht (vgl. auch Paech, 2011). Vor allem wenn man an das vermittelte Wissen von Ökosystemforschern denkt, das permanenten Wachstumsträumen und überhaupt in seiner exponentiellen Form eine klare Absage erteilt und als wahrscheinliches Schlusszenario einen Systemkollaps annimmt (z.B. Vester, 2008).

3.1. Das dominante Denk- und Wertemodell des Kapitalismus

Warum die TNCs in diesem Kapitel an den Anfang und in den Mittelpunkt gestellt werden, ist die eindeutig nachvollziehbare und fast ausschließliche Grundorientierung (vergleiche die späteren Beispiele) an typisch kapitalistischen Werten. Was durch die folgenden Aussagen in ein Verhältnis zum Thema dieser Arbeit gebracht wird.

In einer modernen Form der Kapitalismuskritik betont der amerikanische Ökonom J.K. Galbraith (2004) eine klare Trennung zwischen den Begriffen ‚Kapitalismus‘ und ‚Marktwirtschaft‘, deren versuchte Gleichstellung er als Taktik zur Verschleierung von faktischer Dominanz und Macht der Konzerne ansieht.

Bachinger/Matis (2009) gehen in ihrem Erklärungsansatz der ‚mentalitätskritischen Wahrnehmung‘ von einer besonderen Art des Denkens, unter kapitalistischen Bedürfnissen angepassten Bewusstseinslagen, aus.

Diese ‚kapitalistische Rationalität‘ konzentriert sich auf Profit und die optimierte Verwertung von eingesetzten Produktionsmitteln, ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeit, Ethik und mögliche soziale Verwerfungen.

In einem aktuellen Interview zur Weltwirtschaft befragt (FAZ.net, 2011), meinte der menschlich hoch geschätzte Dalai Lama: ‚Der Kapitalismus kenne keine Moral, nur demokratische Verhältnisse haben als Regulativ manche Auswüchse verhindern können.‘

Eine kapitalistische Weltwirtschaftsordnung kann man auch vermuten, wenn man folgendes Ordnungsschema betrachtet: Sachkapital, Naturkapital, ‚Kultiviertes Naturkapital‘, Sozialkapital, Humankapital, Wissenskapital (aus: SRU, 2002, S. 59).

Zusätzlich zu dieser Wertekultur wird die schiere Beherrschung des Hauptvolumens der gesamten Weltwirtschaft immer besser nachweisbar (vgl. Vitali, et al. 2011). Ein schwer wiegendes Argument, so dass man sich wahrscheinlich Wege überlegen muss, wie abseits dieser Unternehmen, sozusagen als Gegengewicht, mittel- bis langfristig ein nachhaltiges Wirtschaftsnetzwerk aufgebaut werden kann. Dies ist zumindest ein wichtiger Aspekt in weiteren Überlegungen (vgl. Kap. 4).

Die Ernsthaftigkeit der Anstrengungen in TNCs ist grundsätzlich hinterfragbar, weil:

- Krasse Missstände häufig erst nach Medien- oder NGO-Druck beseitigt werden, wenn überhaupt. Zielorientierte Nachhaltigkeitspolitik verlangt meiner Meinung nach aber offensive Freiwilligkeit. Es mangelt daher an Glaubwürdigkeit.
- Wachstums- und Renditeziele im strategischen Fokus stehen, wie passt da Nachhaltigkeit als oberste Zielebene hinein? Ein Widerspruch in sich.
- Die Höhe von Gewinnausschüttungen in Form von Dividenden absolut wichtig ist! Eine faire(re) Verteilung kann so eher nicht gewollt sein.
- Geschäftsmodelle, wenn sie denn nicht nachhaltig sind, unter diesen Umständen nicht hinterfragt und geändert werden können. Welche Shareholder würden heutzutage einer vom Vorstand geplanten Umsatzschrumpfung zustimmen und diesen Vorstand im Amt belassen?

- Starke Abhängigkeiten und enge Vernetzungen zwischen Finanzinstituten und den produzierenden TNCs bestehen (Vitali, et al. 2011). D.h. im Prinzip, eine für die interessierte Öffentlichkeit hochgradig anonyme Eigentümerschaft steuert die Unternehmen. Dies unterhöhlt das Verantwortungsprinzip.

Viele dieser Argumente werden in den folgenden Beispielen angesprochen und großteils mit konkreten Zahlen hinterlegt.

Ausgewählte Unternehmen und Wirtschaftszweige:

- GLENCORE (CH) und OMV AG (AUT) – Rohstoffe/Energie
- IKEA (SWE) und INDITEX (ESP) - Konsumgüter
- VOLKSWAGEN AG und DAIMLER AG (BRD) - Automobil
- UNILEVER (NL) und Henkel (BRD) – Lebensmittel; Hygiene & Haushalt

3.1.1. Transnational Companies (TNCs) und ‚Sustainability‘?

In diesem Kapitel wird die Außendarstellung mittels Nachhaltigkeits-Berichten und darin beschriebenen Einzelmaßnahmen, egal ob ökologisch oder sozial motiviert, in einer Gegenüberstellung zu den ökonomischen Geschäftsmodellen und Fakten auf ihren Wertbeitrag zu nachhaltiger Entwicklung, wie sie bisher in dieser Arbeit interpretiert wurde, überprüft.

Die Auswahl der TNCs ist eine zufällige Stichprobe, zum Teil beeinflusst von aktuellen Medienberichten. Die endgültige Auswahlliste von Unternehmen mit der Ausprägung ‚Stammsitze ausschließlich in Europa‘ war grundsätzlich unbeabsichtigt. Den erfüllten Berichtsstandards und der Leistung in ‚Sustainability Indizes‘ nach, sollten die vorgestellten Beispiele zu den Besten gehören. In der Berücksichtigung der verschiedenen Branchen wurde auf einen ausgewogenen Querschnitt aus besonders umsatzstarken, produzierenden Bereichen geachtet.

Für den Rohstoff/Energie-Sektor kam als Argument dazu, dass unzählige Medienveröffentlichungen dieser Branche eine noch höher ausgeprägte Geschäfts- und damit Machtkonzentration bescheinigen, als im Durchschnitt der TNCs. Im Fall der Automobilbranche ist die wirtschaftspolitische Meinungsbildung als Faktor hinzugezogen worden. ‚Die Autoindustrie ist eine Schlüsselindustrie‘, sagen sowohl Politiker in Deutschland (BPA, 2011; Tillmann, 2009) als auch in China. In den USA wurde General Motors im Jahr 2009 mit viel Steuergeld gerettet.

Wesentlichste inhaltliche Bezugspunkte sind realisiertes und beabsichtigtes Wachstum und die daraus resultierende geschätzte Menge an zu verarbeitenden Rohstoffen, sowie die Verteilung des ‚Erfolges‘ in Form von Geldmitteln.

3.1.1.1. Glencore (Schweiz)

Als Einstieg wähle ich dieses Unternehmen, weil es sich um einen Global Player der Branche ‚Rohstoffgewinnung und -verteilung‘ handelt und damit das Kernthema der Ressourcenfrage direkt berührt wird.

Das Unternehmen Glencore hat für 2010 zum ersten Mal einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Erfolge nach eigenen Angaben sind:

- Das Berichten von nicht finanzieller Performance an Stakeholder.
- Die Bindung an internationale Berichtsstandards, nämlich die GRI – G3 Guidelines für den ‚Metals- and Mining Sector‘, und die Berufung auf ein ‚Corporate Sustainability Framework‘ auf Basis von ‚Glencore Corporate Practice and Principles‘ mit 7 universellen Verpflichtungen, die aus folgenden, sehr allgemeinen Themen bestehen: 1. Our people, 2. Communities, 3. The environment, 4. Compliance, 5. Our customers, 6. Our investors, 7. Communication and reporting.
- Die detaillierten Maßnahmen und Handlungen drehen sich um Arbeitssicherheit; angeblich ökonomische Vorteile und Entwicklungschancen für Kommunen in den Abbaugebieten und Projekte der medizinischen Versorgung. Zum Thema ‚CO2 und Klimawandel‘ wird eine geplante Erweiterung bei Biokraftstoffen (berührt den eigenen Geschäftsbereich!) und ein Emissionshandel für den Transportbereich Schifffahrt kommuniziert.
- In Industrieländern selbstverständliche Standards, wie Menschenrechte oder die freie Wahl für die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft, werden als soziale Maßnahmen berichtet. Das für einen Minenbetreiber selbstverständlich wichtige Thema ‚Arbeitsschutz‘ wird als Nachhaltigkeitsbeispiel genutzt (Glencore, 2011a, S. 35).

Im weiteren Sinne verdient eine Geschichte zur angeblich größten Kupfermine Afrikas in Mopani (Soukup, 2011) Aufmerksamkeit. Durch geschickte Finanztransaktionen werden dort dem Staat Sambia rechtmäßige Steuern vorenthalten. Im Sustainability Report wird derselbe Standort mit positiven Sozialthemen dargestellt (Glencore, 2011a, S.39 und S.55), wobei auch zu diesem Thema von anderer Seite weniger Positives berichtet wird (Multiwatch, 2011).

Ausgewählte Finanzwerte (alle Angaben in USD): Der verteilbare Profit für die Eigentümer wurde binnen einen Jahres um über 50% auf 1,646 Mrd. gesteigert, zusätzlich sind in 2010 Zinszahlungen von 1,217 Mrd. angefallen. Im Vergleich dazu nehmen sich die gesamten Ausgaben für den industriellen Bereich, mit der Hauptanzahl an Mitarbeitern - alleine in Mopani 16.000 (WIKIP, 2011h) - sehr bescheiden aus, z.B. die Summe an Löhnen von 855 Mio. oder Abgaben an Staaten in Höhe von 575 Mio. (Glencore, 2011a, S.56).

3.1.1.2. OMV AG (AUT)

Die OMV AG ist sicher im Vergleich zu den anderen Beispielen ein relativ kleiner internationaler Konzern, aber immerhin das umsatzstärkste Unternehmen Österreichs (WIKIP, 2011i).

Nach der Präsentation der wichtigsten Finanzwerte werden gleich am Beginn des aktuellen Geschäftsberichtes (OMV AG, 2011a) profitables Wachstum und nachhaltige Entwicklung sprachlich verbunden. Betreffend Wachstum wurden im Jahr 2002 (OMV AG, 2003) umfangreiche strategische Ziele formuliert, nämlich die Verdoppelung der Börsenkapitalisierung, der Mengenvolumen in allen drei Geschäftsbereichen und des Marktanteils in den Zielmärkten, welche allesamt vorzeitig erreicht wurden.

Das Verhältnis in der Entwicklung von Mitarbeiterzahlen und Volumenausstoß zwischen 2002 und 2010 überrascht, weil einmal der Zuwachs an Mitarbeitern überwiegt. Dies dürfte auf die größte Akquisition in der Firmengeschichte im Jahr 2004 in Rumänien zurückzuführen sein.

Der Nachhaltigkeitsbericht (OMV AG, 2011b) folgt den Richtlinien des GRI und beschreibt Funktionalstrategien zu:

- Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Health, Safety, Security, and Environment; HSSE),
- Community Relations und Social Affairs, sowie
- Human Resources (HR).

Umweltschutz, gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche Kriterien fließen angeblich dadurch in die Ausübung des Kerngeschäftes ein. Der Vorstandsvorsitzende meinte im Dialog mit Stakeholdern, dass die alleinige Erfüllung wirtschaftlicher Anforderungen das Überleben nicht sichern könne. Ebenso wichtig sei dem Unternehmen eine Akzeptanz von den Stakeholdern. Im eigenen Interesse will man daher zur Reduktion von CO₂-Emissionen beitragen, sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze schaffen, oder durch Straßen- und Schulbauten dem Gemeinwesen dienen.

Die Gesamtausrichtung orientiert sich nach dem ‚Best Practice‘ der Branche, wobei bis auf ein kleines Beispiel dieser Vergleichsmaßstab nicht näher erklärt wird.

Die Nachhaltigkeit ist schriftlich in der aktuellen Gesamtgeschäftsstrategie integriert und wird auf folgende Themen konzentriert: ‚Reduktion der CO₂-Emissionen‘, ‚Vielfalt und Bildung‘, ‚Gesundheit und Sicherheit.‘ Das sind sicherlich alles schöne Schlagwörter, bis auf die CO₂-Problematik aber ‚Allerwelts-Themen‘. Für dieses Kernthema muss man aber auch nur eine Ebene

tiefer gehen, um die Substanzlosigkeit der Berichterstattung darüber, zu erfahren. Vier Seitentreffer ergibt die Begriffssuche ‚CO2‘, mit keinem inhaltlichem Mehrwert in den gefundenen Textpassagen.

Das Wort ‚Wachstum‘ (inkl. Wortkombinationen) wird im Geschäftsbericht 55x eingesetzt. Die Ausschüttungssumme (Dividende) betrug für 2010 € 334 Mio., die gesamten Personalaufwendungen im Vergleich rd. € 1,11 Mrd., was mich im Verhältnis zueinander sehr erstaunt hat. Ein knappes Viertel der Ausschüttung fließt dabei an den Großaktionär IPIC aus Abu Dhabi.

Was abschließend wichtig scheint und später auch in die Musterbewertung einfließt, ist der Geschäftsgegenstand selbst. Ein Mineralölkonzern mit ehrgeizigen Wachstumszielen im Bereich Rohstoffausbeutung (vgl. OMV AG, 2011c) und bisher ohne nennenswerte alternative Geschäftsfelder im Portfolio wird per se keine Nachhaltigkeitsschwelle erreichen können.

3.1.1.3. Volkswagen AG (BRD)

Zuerst einmal die knappen Fakten: Im Geschäftsjahr 2010 wurden 7,2 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert, gegenüber 6,3 Mio. ein Jahr zuvor (VW AG 2011b, S.3). Das entspricht einer Mengensteigerung von rd. 14,3%.

Wenn man noch einschlägige Zusatzinformationen beachtet, wie das massiv zunehmende Gewicht/Fahrzeug in den letzten Jahr(zehnt)en (VCÖ, 2011; Meyer-Renschhausen/von dem Hagen, 1996), kann man sich ohne Rechenstift den beachtlichen Rohstoffverbrauchszuwachs ausmalen.

Unter dem vermeintlichen Nachhaltigkeitspluspunkt – genannt ‚grüne Mobilität‘ – wird darauf hingewiesen, dass in den letzten 5 Jahren der durchschnittliche CO2 Ausstoß je Neufahrzeug um 15% auf 144 g/km gesenkt wurde. Der günstige Eindruck währt bei Erinnerung an die Anzahl von Fahrzeugen kurz, führt aber zu einer erweiterten Zahlensuche.

Als neuer Ausgangspunkt wird daher das Jahr 2005 mit einer Produktionsmenge von 5,2 Mio. Autos gewählt, was gegenüber der Produktion 2010 von rd. 7,35 Mio. ein Plus an Mengenausstoß von rd. 41% ergibt. Dies zum Vergleich der Anstrengungen und Effekte.

Was sonst noch Bemerkenswertes gefunden wurde, in einer losen Aufzählung:

- Das Ein-Liter Auto wird ins Gedächtnis gerufen, mit dem Hinweis, dass ab 2013 eine Kleinserie gebaut werden soll.

- Produktion und Vertrieb eines dezentralen Blockheizkraftwerkes, langfristig 100.000 EH geplant -> gegenübergestellt: eine veröffentlichte Absatz-Planzahl für verkaufte Volkswagen PKW im Jahr 2018: 6,6 Mio. (2010: 4,5 Mio.).
- Es existieren ein NH-Leitbild und verbesserte NH-Strukturen.
- Engagement beim UN Global Compact (2011) zum Thema Reporting Standard.
- Die Erwähnung einiger geringfügiger sozialer Engagements.
- Änderungen bei der Energieversorgung der Arbeits- und Produktionsstätten, hin zu ‚Erneuerbaren Energien‘.
- 30% gesteigerte Produktion mit 18% Plus an Arbeitsplätzen.
- Wertschöpfung: Geldflüsse an Aktionäre und Kreditgeber sind für 2010 höher als die direkten Steuern und Abgaben.
- Die Dividendenausschüttung von € 1,034 Mrd. für 2010 übertrifft den Wert aus dem Jahr 2006 um mehr als 100%.
- Der Geschäftsbericht enthält 100x das Wort Wachstum (inkl. Wortkombinationen), 39x Dividende sowie 34x Nachhaltigkeit.

3.1.1.4. Daimler AG (BRD)

Die Daimler AG (2011b, S. 250) bezieht sich in ihrem Nachhaltigkeits-Verständnis auf das 3-Säulen Modell.

Dieses Beispiel wurde u. a. auch deshalb ausgewählt, weil es gut verdeutlicht, wie einfach die wenigen elementaren Errungenschaften auf internationaler Ebene, wie die CO₂-Zertifikate, durch geschicktes Management leicht ausgehebelt werden können.

Anlassfall sind Strafzahlungen in Milliarden Höhe für die Nichteinhaltung von CO₂-Zielen die in den nächsten Jahren drohen (Buchenau, et al. 2009). Die Daimler AG hat in 2010 rund 1,27 Mio. PKW verkauft und kann sich mit einem zukünftigen Anteil von ca. 50.000 Elektrofahrzeugen, das sind dann etwa 4% Anteil an der Gesamtmenge, dieses Bußgeldes elegant entledigen. Dabei werden die Zahlen sogar noch schön gerechnet. Laut einer EU-Verordnung (ARD, 2011) zählen E-Autos mit Null Emissionen, obwohl z.B. für die BRD mit ihrem tatsächlichen Stromerzeugungsmix eine realistische Schätzung von 120g CO₂/km ausgeht. Jedes E-Auto wird zusätzlich mit dem Faktor 1,5 in die Aufrechnung einbezogen!

Noch dazu werden die Konzerne über die Hintertür mit öffentlichen Millionen zur Entwicklung solcher E-Autos unterstützt (Haerder, 2011).

Die erste Suche nach Argumenten für die Beurteilung von Nachhaltigkeit führt zu den Wachstumsraten. Für 2010 wurden u. a. folgende Ziffern für die so genannten dynamischen Schwellenländer (oder auch BRIC-Staaten) berichtet: China (+140%) Brasilien (+40%), Russland (+68%) und Indien (+79%) (Daimler AG, 2010b, S. 71).

Insgesamt beläuft sich das kumulierte Mengenwachstum im umsatzstärksten Bereich (= PKW-Segment ‚Mercedes-Benz Cars‘) seit 2005 bei rd. 5%, das Rekordjahr war 2007; die Mitarbeiterzahl hat gegenüber 2006 um absolut 13.924 Menschen bzw. über 5% der Belegschaft abgenommen (Daimler AG, 2011b & 2007).

Als letzte Fakten aus den Geschäftszahlen stelle ich ein paar Finanzwerte im Vergleich dar. Der NH-Bericht 2010 weist z.B. Ausgaben für ‚Aus- und Weiterbildung‘ von 202 Mio. Euro und für ‚Stiftungen, Spenden, Sponsoring‘ von 51,1 Mio. Euro aus, die Ausschüttung (Dividende) beläuft sich auf 1,971 Mrd. Euro und geht aktuell zu knapp 78% an Finanzinvestoren (Daimler, AG 2011b).

Der NH-Bericht konzentriert sich vor allem auf Aspekte einer verbesserten Organisation von NH-Aktivitäten und -Management; der Orientierung der Berichterstellung an der GRI Richtlinie G3 aus dem Jahr 2004, dessen Korrektheit auch durch einen externen Wirtschaftsprüfervermerk bestätigt wird; sowie kleinere Maßnahmen im Bereich Ökoeffizienz und diverse soziale Aktivitäten.

In der ‚Sustainability Governance Structure‘ wird ein Bereich ‚E-Drive & Future Mobility‘ angeführt. Darunter fällt z.B. eine Aktion namens ‚e-mobility Baden-Württemberg – Infrastrukturlösungen‘, die im Juni 2010 gestartet wurde und 200 Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechniken umfasst. Car2go (eine Variante des Carsharing), 2011 wurde ein 3. Standort eröffnet; und car2together (webbasierte Mitfahrzentrale) nennen zwei weitere Betätigungsfelder, mit einem Volumen von wenigen hundert Fahrzeugen.

3.1.1.5. IKEA (Schweden)

Auf dieses Unternehmen wurde ich durch die Diskussion zum massiven Ausbau von Palmölplantagen, vor allem in Asien, aufmerksam (u. a. Regenwald e.V. 2011). Einerseits ist hier das Problem zu thematisieren, dass die Substitution

von nicht erneuerbaren durch erneuerbare Ressourcen eine schädliche Lösung sein kann. Wenn man den Vertretern der ‚schwachen‘ Nachhaltigkeit folgt, würde aber ein steigender monetärer Unternehmenswert von IKEA die Vernichtung von Urwald kompensieren!

Zugehörige Geschichten (vgl. zu RSPO & Zertifizierung: FOCUS online, 2011; Hartmann, 2011) zeigen Methoden auf, wie diese ‚neuen‘ angeblich nachhaltigeren Geschäftsmodelle betrieben werden.

Zur Kenntnisnahme der grundsätzlichen Lage bei der IKEA GmbH wurden der Geschäftsbericht 2009/2010 und der Nachhaltigkeitsbericht 2010 als Informationsgrundlage herangezogen.

Im Geschäftsbericht wird auf ein ‚extraordinary growth‘ in den letzten 10 Jahren hingewiesen, die Umsatzzahlen von 1999 bis 2010 zeigen einen Anstieg von 7,6 auf 23,1 Mrd. Euro. Die aktuelle Strategie (seit 2009) läuft unter der Leitidee ‚Growing IKEA – Together‘. Weiters steht die Sicherstellung von ‚longterm profitability‘ an vorderster Stelle. „Sustained profitability gives us resources to grow further and offer a better everyday life for more of the many people. That is what we do with our profits – grow!“

Der Nachhaltigkeitsbericht (IKEA Group, 2011a) berücksichtigt die 10 Prinzipien des UN Global Compact. Der Chief Sustainability Officer vermeldet eine Integration von sozialen und ökologischen Werten im Herz des Geschäftes. Produkte und Leistungen sollten keine negativen Auswirkungen für den Planeten produzieren, sondern im Gegenteil positiv wirken, mit Null Abfallerzeugung und Null CO₂.

Für den Zeitraum bis 2015 werden dann ein paar sinnvollere und realistischere NH-Ziele abgesteckt. Für den Produktbereich soll eine neu entwickelte IKEA Sustainability Product Score Card zu Verbesserungen verhelfen.

Um noch einmal auf das Thema Palmöl zurück zu kommen. IKEA berichtet selbst von einem Verbrauch von ca. 60.000 Tonnen und damit von 0,1% der Weltjahresproduktion. Praktisch ausschließlich für das Angebot von extrem billigen Teekerzen! Mit einer Zertifizierung via ‚Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)‘ will IKEA diesen Umstand ausgleichen. Die Suffizienz wird nicht hinterfragt. Kathrin Hartmann (2011) führte dazu ein ausführliches Interview mit der PR-Managerin von IKEA Deutschland, wobei auch andere kritische Bereiche angesprochen wurden, u. a. die Beschaffung von Holz. Die Firmen-Managerin bemühte sich dabei natürlich um ein gutes Image, manche Vorwürfe bleiben sicher ohne IKEA interne Daten schwer nachweisbar.

3.1.1.6. Inditex (ESP)

Auf diesen Konzern, dessen Tochterunternehmen ‚Zara‘ bekannter ist, wurde ich wiederum durch einen Medienartikel, in diesem Fall zu Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben, aufmerksam (n-tv.de, 2011). Eine weitere Recherche (EarthLink e.V., 2011, ‚nur‘ zum Aspekt ‚Kinderarbeit‘) ergab, dass sich das Unternehmen zumindest um solche Fälle aktiv kümmert. Zum Allgemeinen berichtet der n-tv -Artikel von doch 50 Anzeigen alleine in Brasilien. Auf jeden Fall für mich Anlass genug, die Unternehmensberichte genauer unter die Lupe zu nehmen.

Der Geschäftsbericht enthält einen integrierten Bezug zu Nachhaltigkeits-Themen. Im Jahr 2005 wurde zuletzt ein eigener CSR-Report veröffentlicht.

Die Highlights in der 3-Säulen Ansicht sind nach Meinung des Unternehmens:
1. Das ‚Eco-efficient store project‘ definiert ein weit gefasstes Ziel, dass bis 2020 die gesamte ‚Commercial Area‘ öko-effizient gestaltet sein soll. Aktuell sind drei spezielle Stores als vorhandene Exempel angeführt, von insgesamt 5.044 Stores weltweit (Seit 2006 wurden 1.913 Stores neu eröffnet, plus rd. 61%).

Die unternehmensweite Umweltbeanspruchung stieg seit dem Jahr 2006 im Bereich ‚Gesamtenergieverbrauch‘ um rd. 13% und im Produktverkauf um rd. 54,3%.

2. Ethik und Verantwortung durch Anwendung eines ‚Code of Conduct‘ für Lieferanten und externe Produzenten. Orientierung an ‚Good Corporate Governance‘. Einrichtung eines ‚Ethics Committee‘ im Jahr 2006 mit Zuständigkeit für Mitarbeiteranliegen. Maßnahmen: Auf die Einhaltung von ‚Fundamental employment standards‘ achten wie z.B. Mindestalter, akzeptable Arbeitsbedingungen, keine Diskriminierung, die Mitgliedschaft in Gewerkschaften, sauberes Trinkwasser in den Fabriken, etc.

Die Dividende für 2010 beträgt € 997 Mio. (+ rd. 33,3 % zu 2009), im Vergleich dazu: ‚Social Investment Total‘ € 11,4 Mio. (davon ‚Sponsorship and Patronage‘ € 4,9 Mio.).

3.1.1.7. Unilever (NL/GB)

Dieses Beispiel wurde einerseits ausgewählt, weil der Konzern in den zwei bedeutendsten Sustainable Indizes gelistet ist und andererseits ein zweifelhaftes Verhalten bei Beschaffung und Verbrauch von Palmöl registriert wurde.

Unilever ist das einzige Unternehmen unter den hier erfassten börsennotierten Konzernen, das noch keinen Nachhaltigkeitsbericht vorweisen kann, sondern sich damit erst im Planungsstadium befasst.

Stattdessen wird Werbung in eigener Sache gemacht, mit einem Dokument namens ‚Unilever Sustainable Living Plan. Small Actions. Big Difference.‘ (2010).

Das 3-Säulen-Modell wird mit ambitionierten ökonomischen Wachstumszielen (Umsatzverdoppelung) und sozialen Vorteilen ausgefüllt. Vorteile, weil mit dem Wachstum neue Jobs und Einkommen generiert werden oder die sich aus der Verwendung der eigenen tollen Produkte ergeben. Für die ökologische Dimension will man sich auf die Themen CO₂, Wasser, Abfall und nachhaltige Beschaffung von Agrarprodukten konzentrieren.

Zur CO₂-Problematik schreibt die Firma jedoch offen, dass sie für die Hauptverursachungsquelle noch keine Antwort parat haben.

Die geplanten Maßnahmen zu Sozial- und Umweltthemen sind vorrangig ‚win-win‘ -Verhältnisse, in direktem Zusammenhang mit dem Verkauf von Unilever Produkten oder der Eigenversorgung mit Rohstoffen. Lediglich beim Abfall wird definiert, dass er trotz massivem geplanten Umsatz- und Produktionswachstum auf dem 2008er Niveau gehalten werden soll. Wahrscheinlich innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen.

Sehr interessant ist eine Tabelle mit den wichtigsten verbrauchten Rohstoffen und dem Anteil an der Weltproduktion (Unilever, 2011, S.18). Da dazu schon im letzten Beispiel spezielle Informationen angesprochen wurden, wird auch hier das Bsp. Palmöl herausgegriffen. Unilever ist mit immerhin 3% Anteil od. ca. 1,3 Mio. Tonnen p. a. (laut Regenwald e.V., 2011) einer der größten Verbraucher der Welt.

Dazu sei ergänzt, dass eine genaue Zielvorgabe definiert ist, das Palmöl bis 2015 zu 100% aus zertifizierten Quellen stammen soll. Wobei es dazu natürlich von Vorteil sein wird, dass der Präsident des Executive Boards des RSPO, der einzigen Zertifizierungsstelle, ein Mitarbeiter von Unilever ist (RSPO, 2011). Wobei auch alle anderen wichtigen Plantagenbesitzer, Produzenten und Verarbeiter an diesem Tisch sitzen.

Da Palmöl nebenbei auch ein weltweiter Hauptrohstoff für die Biotreibstoffgewinnung ist, verweise ich auf eine kritische Studie zu CO₂-Bilanz und Umweltverträglichkeit der tatsächlichen Anbau- und Landgewinnungsmethoden (Danielsen, 2008).

Aufgrund einer bestimmten Eindeutigkeit der bisherigen Fakten wurde auf die zusätzliche Auswertung von Finanz- und Geschäftszahlen verzichtet.

3.1.1.8. Henkel AG & Co. KgaA (BRD)

Dieses Unternehmen kam in die Auswahl, weil es betreffend Sustainability Anstrengungen unter den börsennotierten Großunternehmen als Vorzeigefirma gilt, dokumentiert mit zahlreichen Awards und Ratings (Henkel AG, 2011b, S.40). Es gibt zu dieser Firma keinen speziellen Anlassfall, wo besondere Umstände diesen Vorschuss bereits diskreditieren würden.

Für die weitere Analyse wurden die Zahlen und Daten aus den veröffentlichten Berichten aufbereitet.

Diese Werte zeigen ein weniger positives Bild. Die letzte formulierte Geschäftsstrategie (Henkel AG, 2009), sieht ein organisches Umsatzwachstum von 3 - 5% vor, was einer Verdoppelungsrate zwischen 24 und 15 Jahren entspricht. Die Ziele sollen auch von Seite der Beschaffung unterstützt werden, z.B. durch Auslagerung in Niedriglohnländer.

Wie hat sich das bis ins Jahr 2010 ausgewirkt? Für die Shareholder sehr positiv, mit einer Gesamtausschüttung von 1,118 Mrd. Euro wurde der Wert des Vorjahres um 87,5% übertroffen. Dieser Erfolg wurde auch mit einer Senkung der Anzahl der Beschäftigten erreicht, um rd. 6,3% oder 3.220 Arbeitsplätze. Im Vergleich zu 2004 sind ebenfalls weniger Menschen im Konzern beschäftigt, obwohl der Umsatz seither um rd. 50% gewachsen ist.

Die ‚Sustainability Challenge‘ wird parallel, innerhalb der eigenen Systemgrenzen bearbeitet. Für den eigenen Energie- und Wasserverbrauch, sowie das Abfallaufkommen waren bis 2012 relative (je Tonne Output) Einsparungen von bis zu 20% geplant. Diese Ziele konnten bereits im Jahr 2010 übertroffen werden (Henkel AG, 2011b). Anhand einer persönlichen Schätzung müssten diese Einsparungen durch die Wachstumseffekte über kompensiert worden sein. Wobei die Verbrauchseffekte in vor gelagerten Stufen nicht berücksichtigt sind.

Zwei weitere Schlüsselbereiche für Sustainability sind ‚Gesundheit und Sicherheit‘ sowie ‚Sozialer Fortschritt‘. Dabei wird auf Mitarbeiter Ausbildungsprogramme großer Wert gelegt.

Im sozialen Bereich werden mehrere von Familienmitgliedern gegründete Stiftungen unterstützt, die sich vorrangig mit Bildung und Forschung beschäftigen.

Insgesamt vermittelt das Unternehmen ein Bild, das die Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit halbwegs ernsthaft betrieben werden. Aber auch hier kann ein überwiegender ‚win-win‘ Fokus beobachtet werden. Das realisierte und geplante Wachstum ergibt leider ebenfalls nur eine negative NH-Bewertung in der folgenden Übersicht.

3.1.1.9. Übersichtstabelle mit Nachhaltigkeits-Bewertung

Die in der Tabelle eingetragene subjektive Bewertung orientiert sich an den normativen Zielvorgaben des BR87, in Kap. 2.4 näher definiert. Bei allen Beispielen liegt damit der Schwerpunkt auf Ressourcenverbrauch, Wachstum und Verteilungsgerechtigkeit. Ein genauerer Einblick in das konkrete Bewertungskonzept erfolgt in Kap. 3.4., dort mit einem ausgearbeiteten Beispiel für die Automobilunternehmen belegt.

TNCs	NH-Bewertung	Orientierung an 3S Ökonomie Sozial Ökologie	Sustainability-Reporting			SustainabilityIndizes		
			veröffentlicht	GRI-Standard	Bestätigungs- /Prüfvermerk	Börsen- notiert	vertreten	in welchem?
Glencore	negativ	x	x	GRI G3 Selbsteinschätzung: Level A	geplant 2011	x		Beteiligungs- unternehmen: Xstrata PLC im DJSI (1)
OMV	negativ	x	x	GRI G3 - Level A+	x	x	x	VÖNIX (2)
Volkswagen	negativ	x	x	GRI G3 - Level A+	x	x	x	DJSI, FTSE4Good (3)
Daimler	negativ	x	x	GRI G3 (2004)	x	x	bis 2010	DJSI
IKEA	negativ	x	x	10 Principles of UN Global Compact				DJSI
Inditex	negativ	x	x	GRI (Version 2002)	x	x	x	DJSI
Henkel	negativ	x	x	GRI G3 (2006) Application Level B	?	x	x	DJSI (4) FTSE4Good ethical Index Domini International Social Equity Funds
Unilever	negativ	x	in Planung			x	x	DJSI (5) FTSE4Good Global

Abb. 7: Bewertung Nachhaltigkeit von TNC Beispielen

Anmerkungen in der Tabelle: (1) Super Sector Leader im Bereich Rohstoffe; (2) VÖNIX ist NH-Index der Wiener Börse; (3) Laut Unternehmensangaben (VW AG, 2011b); (4) Bis 2011 Super Sector Leader. (5) Ebenfall bis 2011 Super Sector Leader.

3.1.2. TNCs und die hohe Kunst der Vernetzung

Die fast druckfrische Studie von Vitali, et al. (2011) schließt eine inhaltliche Lücke zum besseren Verständnis der Dominanz und Machtkonzentration der kapitalistisch organisierten Wirtschaft und passt auch perfekt als Beispiel für die Bedeutung und Wirksamkeit von sinnvoll strukturierter Vernetzung.

Als Ziel der Studie wird angegeben, erstmals die Welt umspannenden Kontroll- und Steuerungsmechanismen von TNCs aufzudecken, was in früheren Netzwerkanalysen auf diesem Niveau vernachlässigt wurde. Die Autoren haben dabei ein noch höheres Konzentrationsniveau an Einfluss errechnet, als die reine Vermögensverteilung vermuten ließe.

Aus einer weltweiten Datenbank (ORBIS: Stand 2007) wurden 43.060 TNCs ermittelt, wovon überraschenderweise nur 5.675 an Börsen notiert sind.

Durch komplexe Berechnungen wurde schließlich festgestellt, dass wiederum nur 737 Top Holders 80% der gesamten Menge kontrollieren. Im absoluten Kern dieses Super-Netzwerkes bleiben 147 Organisationen übrig, unter denen sich auffällig viele Finanzunternehmen befinden.

Die Autoren identifizieren eine Hauptstruktur, die sie als ‚Bow-Tie‘ (eine geometrische Figur, die einem Querbinder ähnelt) bezeichnen.

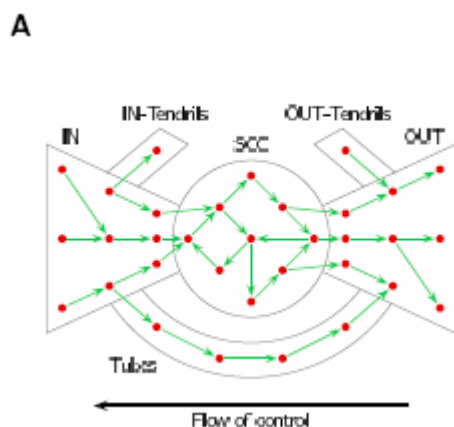


Abb. 8: Weltweite Netzwerkstruktur von TNCs (Vitali, et al. 2011)

Damit man sich den ungefähren gesamt wirtschaftlichen Einflussbereich vorstellen kann, zitiere ich das wirtschaftsfreundliche iW Köln (o.J.), welches für den Zeitraum 2005/2006 mittels ‚großzügiger‘ Wertschöpfungsermittlung einen Anteil der ‚nur 500‘ größten TNCs + Zulieferer (Abhängigkeit!) von rd. 42,5% am damaligen Welt-BIP geschätzt hat.

3.1.3. Sustainability Indizes

Die Berücksichtigung von ‚Sustainability Indizes‘ will die Darstellung der Welt der Konzerne und deren angebliche Beteiligung an ‚Sustainable Development‘ abrunden. Zudem sei an den Beitrag von Volker Hauff erinnert (Kap. 2.1.2), wo er in diesen Kapitalmarktprodukten ein Signal der Besserung sieht.

Das Kapitel befasst sich zuerst mit den weltweit verbreitetsten Produkten, bevor mit dem Natur-Aktien-Index (NAI) auch ein von den Großen der Branche stärker abweichendes Konstrukt kurz vorgestellt wird. Zum Teil sind Hunderte bis zu Tausende Unternehmen gelistet, untergliedert in Segmente, Branchen, etc. und wiederum in verschiedene Teilindizes aufgesplittet.

Hinter allen diesen an typischen Regeln des Finanzmarktes orientierten Produkten stecken, mit teilweiser Ausnahme im NAI, wieder kapitalistische Unternehmen, d.h. es kann von keiner unabhängigen gesellschaftlichen Beurteilung der Inhalte ausgegangen werden.

Eine Auswahl besonders wichtiger Indizes (Bergius, 2007):

- Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI)
- FTSE4Good
- Domini Social Equity Funds (Wird nicht im Detail besprochen.)

Als bedingt positive Alternative folgt eine kurze Bestandsaufnahme zum NAI, möglicherweise der ‚Best in Practice‘ -Ansatz in der Reihe dieser Produkte. Bedingt deshalb, weil es auch bei diesem Produkt natürlich ausschließlich um das Ziel ‚Geldvermehrung durch Rendite‘ geht.

3.1.3.1. Die Marktführer unter den Index- und Fondsprodukten

Der erste Index der DJSI-Indexgruppe wurde 1999 ins Leben gerufen. Die Vergleichbarkeit mit klassischen Aktienindizes, welche daher auch den Grundpool an auswählbaren Unternehmen definieren, spielt eine wichtige Rolle. Daraus werden 10 – 20% (‚Best-in-Class‘) in die Nachhaltigkeitsindizes übernommen (SAM, 2011a).

Die zentralen Werte der ‚Sustainable Asset Management‘ (SAM) in Ihrem Tun sind an wenigen fundamentalen Aussagen festzumachen.

Der Geschäftsansatz wird von Ihnen selbst so beschrieben: Jene Firmen auswählen, die langfristigen Shareholder Value schaffen, indem sie Gelegenheiten ergreifen, mit Sustainability Themen Umsatz zu generieren und/oder durch aktives Management drohende Kosten aus Umwelt- und Sozial-Risiken möglichst zu vermeiden. Die Shareholder erhoffen sich durch solche Praktiken zusätzlich eine aufklärende und disziplinierende Wirkung auf das Management.

„Die wichtigsten Informationen sind jene, die uns sagen, was Nachhaltigkeit bringt, was sie kostet und ob sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens künftig erhöht“, erläutert SAM-Chef Reto Ringger (Bergius, 2007).

Der Präsident von ‚Dow Jones Indexes‘, der Partnerfirma von SAM, ergänzt: „Die DJSI sind der Goldstandard für die Bestätigung der nachhaltigsten Unternehmen der Welt. Anlegern bieten diese Indizes ein wertvolles Instrument, um Unternehmen zu unterstützen, die sich nachhaltigen Geschäftspraktiken verpflichten und diese umsetzen.“ (SAM, 2011a)

Die Bewertung erfolgt mittels einer eigenen Bewertungsmatrix, die in ihrer Grundorientierung wie folgt aussieht (SAM, 2011b):

Dimensionen	Jeweils zugeordnete Kriterien
Economic	Corporate Governance Risk & Crisis Management Codes of Conduct/Compliance/Corruption & Bribery Industry Specific Criteria
Environment	Environmental Reporting Industry Specific Criteria
Social	Human Capital Development Talent Attraction & Retention Labor Practise Indicators Social Reporting Industry Specific

Abb. 9: Auszug aus Bewertungsstandard der DJSI

Mittels standardisiertem Fragebogen werden Information von den Unternehmen erhoben und ausgewertet. Die Antworten zu den Fragen multipliziert mit zwei Gewichtungsfaktoren (einmal auf die Frage und einmal auf das Kriterium bezogen) ergeben Werte, die in Addition die Sustainability Performancezahl ergeben (SAM, 2011b). Anhand eines leeren Beispielfragebogens (SAM, 2011c) kann eine gewisse Ähnlichkeit zum GRI (2011) attestiert werden.

WIKIP (2011j) gibt per Stand Sept. 2008 eine ermittelte Gewichtung von 3% für die ökologische Dimension an. Wie oben ersichtlich, bezieht sich dabei die ökologische Ausrichtung ausschließlich auf ‚Environmental Reporting‘!

Ein interessantes Detail am Rande: Unter den so genannten ‚Supersector Leaders‘ (SAM, 2011a) befindet sich die Xstrata PLC. Ein mit der in Kap. 3.1.1.1 vorgestellten Glencore AG stark verbundenes Unternehmen, das Beteiligungsverhältnis betrug zuletzt 34,5 % (Glencore, 2011b). Eine kritische Berichterstattung zu den Beiden ist bei INCOMINDIOS Schweiz (2011) zu finden.

Als zweite gewichtige Auswahl werden die inhaltlichen Standards der ‚FTSE4Good‘-Indexfamilie nur ganz kurz umrissen. Weil sich zwar die Darstellung im Vergleich zu den DJSI natürlich unterscheidet, aber im Grunde sehr ähnliche Schwerpunkte gesetzt sind.

Die Logik für die Bewertung ist etwas differenzierter wie beim Pendant von SAM, gut nachzuvollziehen in einem eigenen Informationsblatt (FTSE, 2011).

Zwei Branchen (früher 5!), nämlich Waffen und Tabak, werden im Gegensatz zu den DJSI gänzlich ausgeschlossen.

Themen	Kriterien		
	Public Policy	Management Systems	Public Reporting
Environmental Management			
Climate Change			
Human and Labour Rights			
Supply Chain Labour Standards			
Countering Bribery			
Corporate Governance			

Risk	3	Definition
	2	High
	1	Medium
	0	Low
		Negligible
Score	5	Definition
	4	Best Practise/Leader
	3	Beyond good practise
	2	Good Practise - FTSE4Good Index Level
	1	Some good practise
	0	Poor disclosure
	No disclosure	

Abb. 10: Auszug aus Bewertungsstandard der FTSE4Good Indizes

3.1.3.2. Der Natur-Aktien Index (NAI)

Dieser auf Unternehmen mit hohem direkten oder indirekten Umweltfokus spezialisierte Index existiert seit 1997. „Der NAI soll Gradmesser für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen sein, die global zur Entwicklung ökologisch und sozial nachhaltiger Wirtschaftsstile beitragen.“ (Securvita, 2011)

Die Unabhängigkeit der Bewertungen ist wahrscheinlich stärker ausgeprägt als bei den großen Vertretern der Branche. Dies deshalb, weil der Ausschuss der über Kriterien und Mitgliedschaft entscheidet, von ausschließlich hauptberuflich für NPO mit ökologischem Bezug tätigen Personen besetzt ist. Allerdings sind die Lizenz- und Markenrechte Eigentum des Unternehmens Securvita, Hamburg, welches als Kooperationspartner fungiert. Zu diesem Unternehmen gibt es aktuelle Ermittlungen wegen Betrugsverdacht gegen ehemalige leitende Manager und dem Gründer selbst (Brenn, 2011). Was nicht gegen eine Aufnahme in den NAI sprechen würde, weil gute Managementpraxis als Werte-Komponente total fehlt, z.B. Ausschlusskriterien wegen Veruntreuung oder Korruption. Dies offenbart eine wesentliche Schwäche des Produktes.

Im Bereich Research wird auf die Expertise der Schweizer Ratingagentur Inrate SA vertraut. Die sich analog zum FTSE4Good an ESG (= Environmental, Social and Governance)-Faktoren orientiert und Mitglied des UNPRI ist.

Die Beurteilung bzw. Aufnahme in den Index erfolgt nach vier Kriteriengruppen (Securvita, 2011), die sich auf die Ebene der Leistungserstellung und Verwertung beziehen, bereichert um Branchenaspekte. Die umfangreiche Detailliste ist gut durchdacht und man kann sich für gleiche Zwecke sinnvolle Anregungen holen. In den Ausschlusskriterien befindet sich auch ein höherer Anteil an ethischen Anforderungen.

Die vier Kriteriengruppen:

1. Das Unternehmen bietet Produkte oder Dienstleistungen an, die einen wesentlichen Beitrag zur ökologisch und sozial nachhaltigen Lösung zentraler Menschheitsprobleme leisten.
2. Das Unternehmen ist Branchen-Vorreiter im Hinblick auf die Produktgestaltung.
3. Das Unternehmen ist Branchen-Vorreiter im Hinblick auf die technische Gestaltung des Produktions- und Absatzprozesses.
4. Das Unternehmen ist Branchen-Vorreiter im Hinblick auf die soziale Gestaltung des Produktions- und Absatzprozesses.

3.2. Nachhaltigkeit in engagierten KMU (Österreich & International)

Die ersten Entwürfe zu dieser Arbeit hatten einen empirischen Teil mit einer Befragung von engagierten KMU vorgesehen. Da für diesen Plan kein verwendbares Basismodell gefunden wurde, auf deren Grundlagen man eine solche Befragung hätte sinnvoll aufbauen können, ist die Umsetzung dieser Idee verworfen worden.

Der aktuelle Beitrag weist darauf hin, dass diese Art von Unternehmen vorwiegend für das Umsetzungsmodell in Kapitel 4 in Frage kommt und bietet einen kleinen Überblick zu den NH-Bestrebungen dieser Vorreiter Unternehmen.

Die Beiträge für die Tabelle weiter unten sind aus der unternehmerischen Praxis einer inhomogenen Gruppe von KMU ausgewählt, wobei die Firmen hier nicht explizit genannt werden. Wer ein spezielles Interesse hat: Die Auswahl ist aus zwei Literaturquellen entnommen (Leimüller/Langthaler, 2008 und Lindner/Fröhlich, 2009) und es gibt teilweise Überschneidungen mit der Unterstützerliste der Gemeinwohlökonomie (VFGÖ, 2011b). Dort findet sich bereits eine relativ große Anzahl an vielleicht nachhaltigen Unternehmen, die sich für empirische Studien anbieten würden.

Die Auswahl an Inhalten reflektiert verschiedene qualitative Aspekte gekoppelt mit regionalen Gesichtspunkten, genaueres Zahlenmaterial steht nicht zur Verfügung.

Der hier gezeigte Ausschnitt vermittelt keine Kategorisierung der Unternehmen und Inhalte. Die Größe, die Branchen und die Eigentumsverhältnisse sind zu verschieden bzw. die Gesamteffekte aufgrund komplett fehlender Finanzaufgaben und detaillierter Mengenangaben nicht nachvollziehbar.

Was aber auch hier relativ klar herauskommt, ist die vorherrschende gleichrangige Gegenüberstellung von Ökologie, Sozialem & Ökonomie. Wobei die Beschreibungen in der Literatur einzelne punktuell hervorragende Leistungen in den Unternehmen hervorheben. Eine Gesamtbetrachtung oder Gegenüberstellungen finden nicht statt, was mangels fehlender allgemeiner Bewertungsmodelle nicht verwunderlich ist.

Nicht so überzeugende Beispiele beschäftigen sich entweder mit der Produktion von Luxusgütern, was auch in einer nachhaltigen Ökonomie ihre Berechtigung haben wird und wo Verbesserungen erstrebenswert sind, aber eher nicht die Hauptanliegen der Diskussion betreffen oder Vorbildwirkung entfalten. Oder mit Geschäftsmodellen deren Wirkung nicht unbedingt positiv sein muss, z.B. die Steigerung des Verkaufs von Elektromopeds mit Batterien eines chinesischen Großkonzerns.

Beispiele aus Lindner/Fröhlich (2009):

Ein Geschäftsmodell basierend auf erneuerbaren Ressourcen.	Rohstoffe aus nachhaltiger Bewirtschaftung.
50% regionale Beschaffung	Biologische Nahrungsmittelproduktion
Ressourcenschonung (mengenbezogen) bei Leistungsangebot und -erstellung	Forschung zur Nutzung von 'Produktions-Abfallprodukten'
Ausschließliches Wirtschaften mit regionalen Ressourcen.	Fair Trade Einkauf für die eigentliche Produktion.
Verwendung einer chemiefreien Innovation als Geschäftsgrundlage.	Umstellung von Vertrieb und Installation auf die bestmöglichen, zukunftsfähigen und umweltfreundliche Produkte.
Produktion und Verkauf besonders umweltfreundlich erstellter und benutzbarer Güter mit langer Lebensdauer	Fokussierung des gesamten Geschäftsbetriebs auf 80%ige CO2-Reduktion.
Faire(re) Kooperation mit Geschäftspartnern in 'ärmeren' Weltregionen	Ethische Produktvorauswahl im Einzelhandel.
Soziales Engagement durch direkte Finanzförderungen	Ökologisches Bewußtsein stärken. Sustainability als Lerninhalte.
Stärkende branchenbezogene Kooperation ersetzt Wettbewerbsdenken.	

Beispiele aus Leimüller/Langthaler (2008):

Verwirklichung ökologischer Gesamtkonzepte.	Individueller Verzicht auf Mehrgewinn.
Spezielle Berücksichtigung von Frauen und anderen häufig benachteiligten Menschen bei Arbeitsplatzangeboten und -gestaltung.	Koppelung des eigenen Geschäftserfolges mit dem Kauf von Regenwaldfläche und sozialem Engagement vor Ort sowie Projektbewerbung bei Geschäftspartnern.
Kooperation über unternehmerische Grenzen hinaus, aber gekoppelt mit dem eigenen Geschäftsmodell.	Kompensation von Eigenverbrauch durch Unterstützung von Klimaschutzprojekten.

Abb. 11: Tabellarische Übersicht von Leistungen in KMU zu nachhaltiger Entwicklung.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist als einzige umfangreichere empirisch belegte Arbeit, die bei ausgiebiger Recherche gefunden wurde, die CAUSEE Studie aus Australien (Matthews/Senyard, 2010) erwähnenswert. Die Auswahl der untersuchten Unternehmen in der Studie ist insofern eingeschränkt, als dass ausschließlich Start-Up-Firmen herangezogen wurden. Aus der Gesamtanzahl wurden zwei interne Vergleichsgruppen gebildet und einander im Sustainability-Kontext gegenübergestellt. Die eine Gruppe von Unternehmen ist mit eindeutigem Produkt-/Dienstleistungsfokus auf Sustainability oder andere Umweltbereiche konzentriert, die Vergleichsgruppe repräsentiert andere Branchen.

Die Rückschlüsse aus der Ergebnisbetrachtung lassen wenige Besonderheiten im Unterschied zu normalen Start-Up Prozessen erkennen und bieten keine weit reichende Orientierungshilfe für potentielle unternehmerische Nachahmer.

3.3. Ein positiver Entwicklungsansatz: ‚Die Gemeinwohlökonomie‘

Das Konzept der Gemeinwohlökonomie hat in seinen Grundzügen sehr viel Potential für eine Nachhaltige Ökonomie und ist in seiner Beschreibung und Detaillierung schon sehr weit fortgeschritten. Ein umfangreicher Kriterienkatalog (VFGÖ, 2011a) zur Zielformulierung und Umsetzung sowie als Grundlage eines qualitativen Bewertungsansatzes in Form einer Gemeinwohlbilanz wurde bereits veröffentlicht und befindet sich in einer Gruppe von unterstützenden und teilnehmenden Unternehmen (2011b) in Bearbeitung.

Vorwiegend handelt es sich ebenfalls um einen Ansatz, der die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie integriert, mit einigen wesentlichen Schnittpunkten zu dem in dieser Arbeit diskutierten Inhalten. Dazu wird am Ende des Kapitels eine ungefähre subjektive Einschätzung tabellarisch aufbereitet.

Die Namensgebung ist sehr gelungen und die Bezeichnung kann sich durchaus als integrativer und einigender Überbegriff für eine nachhaltige Wirtschaftsweise etablieren.

3.3.1. Die Inhalte der Wertedimension

Was sich mit diesem Arbeitsansatz stark überschneidet ist die umfassende Kritik am aktuellen Wirtschaftssystem. Wobei in dieser Arbeit ein neutralerer bzw. einfacherer Standpunkt vertreten wird, weil die Konzentration auf der Unternehmensperspektive liegt, während sich die Gemeinwohlökonomie mit einer gesamt gesellschaftlichen Erneuerung mit wirtschaftlichen und sozialen Schwerpunkten beschäftigt. Sie bewegt sich damit in der Tradition von Initiativen rund um den Begriff ‚solidarische Ökonomie‘ (vgl. Altvater, et al. 2006).

Im Zentrum der Kritik steht eben die Wertedimension. Wo eine Diskrepanz und ein unaufgelöster Widerspruch zwischen allgemein geschätzten und auf der persönlichen Ebene bevorzugten menschlichen Werten wie Vertrauen, Wertschätzung oder Kooperation, mit den Werten der modernen, angeblich ‚freien‘ Marktwirtschaft, wie Konkurrenz und Egoismus, ausführlicher besprochen wird (Felber, 2010). Dieser Standpunkt ist sicherlich gut vertretbar, weil z.B. in den westlich industrialisierten Gesellschaften die lohnabhängige Erwerbsarbeit einen sehr hohen Stellenwert einnimmt und finanziell die Lebensgrundlage für die meisten Familien und Haushalte schafft und somit die Wechselwirkung zu persönlichen Werten wahrscheinlich eine starke ist.

Um auch eine differierende Sichtweise anzuführen, wird Fredmund Malik (2001) zitiert, der aus der Sicht der Management-Kybernetik eine Verwechslungsgefahr zwischen Gemeinschaft und Organisation sieht und daher Gemeinsamkeiten in privaten Beziehungen, der Ziel- und Zweckorientierung von Organisationen gegenüberstellt. Seine Begründung bezieht er vor allem auf die Größenunterschiede der Systeme und der dadurch unterschiedlichen Erfassbarkeit. Die Aussage widerspricht den Argumenten von Felber zwar nicht direkt, allerdings kann man aus dem Statement von Malik die Erwartungen für einen ‚Beziehungsansatz‘ in der Wirtschaft einschränken.

Nach der Einleitung befasst sich das Werk von Felber intensiver mit der Selbstverständlichkeit ökonomischer Begriffe. Eine wichtige Aussage betrifft eine fundamentale Grundlage der modernen Ökonomie – ‚Wettbewerb sei die beste Methode‘ – wofür Felber keine entsprechenden Forschungsbeweise gefunden hat. Daher meint er, dies sei eine reine Behauptung (Felber, 2010, S.17). Er dagegen argumentiert für die Stärken und wahrscheinliche Überlegenheit der Kooperation als Grundorientierung und formuliert in 10 Punkten seine Kritik am Kapitalismus, und meint an dieser Stelle eindeutig die Welt der Konzerne und nicht die restlichen Wirtschaftsbetriebe.

Die Überleitung zum detaillierten Konzeptinhalt gelingt mit einem sehr passenden Gesetzestext, der deshalb hier wörtlich zitiert wird: „Alle wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl. Bayrische Verfassung. Art. 151.“ (S.24)

In der Grundbeschreibung der Ziele des Ansatzes wird dann ein eher gesellschaftlicher Blickwinkel eingenommen, d.h. die Außensicht auf Unternehmen und daraus abgeleitete allgemeine Wünsche und Anforderungen überwiegen.

3.3.2. Übereinstimmung mit Kernelementen der Nachhaltigkeit?

Abgesehen von einer hohen Übereinstimmung mit dem 3-Säulen-Modell kann auch von einer erweiterten Nachhaltigkeits-Orientierung ausgegangen werden. Die Mehrheit der Ziele und Maßnahmen in der verwendeten Kriterienmatrix sind diesbezüglich wünschenswert und beziehen sich auf das aktive Handeln und Verhalten. Die Auswahl erscheint im Kontext zu den hier besprochenen Nachhaltigkeitszielen und Prioritäten etwas willkürlich. Es fehlt irgendwie ein

strategischer Überbau (vgl. Kap. 2.4.), der die für Wohlstandsgesellschaften unbequeme Zielbeschreibung des BR87 mehr in den Vordergrund stellt.

Folgend ein paar inhaltliche Auszüge aus der Kriterienliste, mit insgesamt 18 Kriterien. Die Beispiele zeigen zum Teil starke Übereinstimmung mit den Kernelementen von Nachhaltigkeit, beinhalten aber auch weniger bedeutsame Argumentationen:

- Ethisches Beschaffungswesen: ‚Cradle to Cradle‘ -Prinzip. Übernahme von Verantwortung bei der Verwendung von Stoffen/Produkten im eigenen Produktionsprozess durch Verpflichtung zur bestmöglichen Informationsgewinnung über den Entstehungsprozess der eingekauften Produkte.
- Ethische Finanzdienstleistungen: Die Verantwortung übernehmen, was mit eigenen überschüssigen Finanzmitteln passieren soll. Höhe und Herkunft der Verzinsung. (Zinsen werden insgesamt sehr negativ dargestellt, attraktive Alternativen für den positiven Aspekt des Ansparens werden vermisst.)
- Arbeitsplatzqualität: Beschreibt sehr hohe Erwartungen und ist sehr auf eine urbane, gut gebildete Arbeitnehmerschicht bezogen. Für Nachhaltigkeit hat das wahrscheinlich keine sehr hohe Priorität.
- Viele verschiedene Aspekte von Verteilungsgerechtigkeit: Darin wird eine sehr hohe Übereinstimmung mit einem sehr zentralen Handlungs-/Themenfeld von nachhaltiger Entwicklung festgestellt.
- Forderung und Förderung ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: Sinnvoll und gut, aber ob es als Hauptkriterium notwendig ist, bleibt fraglich. Schließlich ist der Bildungs- und Erziehungsauftrag keine Kernaufgabe von Unternehmen. Weniger Kriterien können die Komplexität etwas eindämmen.

3.3.3. Kritische Anmerkungen zu betriebswirtschaftlichen (Nicht)Inhalten

Unternehmerische Erfolgsmaßstäbe neu zu definieren und dafür Messkonzepte zu entwickeln ist eine wichtige Forderung und Maßnahme. Gleichzeitig wird die heute als Messstandard etablierte Finanzbilanz meiner Meinung nach zu sehr abgewertet und ausgeklammert. Damit wird ein wertneutrales Instrument für die Auswirkungen menschlicher Motivationen und Verhaltens verantwortlich gemacht.

Für eine nachhaltige und am Gemeinwohl orientierte Wirtschaft kann es eher nur von Vorteil sein, vor allem auf gut eingespielte kaufmännische Informationssysteme zurückzugreifen. Hierzu gibt es sehr gut ausgebildete Fachkräfte und in der Mehrheit der Betriebe Ergebnisse von hoher Qualität. Wenn die Zielorientierung neu justiert wird, kann dieses System sehr viele wertvolle Informationen liefern, die man neu kombinieren und präsentieren muss, um Nachhaltigkeits-Anstrengungen und Erfolge besser zu kommunizieren.

Mir fällt spontan die Wertschöpfungsrechnung ein, die eine Entstehungs- und Verwendungskomponente integriert. Aber auch eine andere Form von Investitionsrechnung wäre sinnvoll, die nicht nach Kapitalwerten und Rentabilität bewertet, sondern nachhaltige Investitionsvorteile mit Informationen zur Finanzierung verbindet. Oder Controlling-Instrumente die im geänderten Modus einer biokybernetischen Steuerungsfunktion zur Planung von Budgets, der Verwendung von Überschüssen sowie zur Ermittlung von Finanzmittelbedarf und dessen Abdeckung eingesetzt werden.

Systemisch betrachtet, sind Finanzmittel neben der Versorgung mit Energie und Ausgangsrohstoffen für die Produkte und menschlicher Arbeitskraft die zentrale Ressource für jede Art von wirtschaftlicher Unternehmung und damit bestens geeignet im biokybernetischen Regelkreis (vgl. Kap.2.2) eine wichtige Regelgröße darzustellen.

Bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente zählen für die Sicherung der langfristigen ökonomischen (Über-)Lebensfähigkeit zu den wichtigsten Grundpfeilern. Es ist aber natürlich notwendig darüber nachzudenken, wie man zusätzliche Zahlenwerte zu Nachhaltigkeits-Anforderungen ermitteln und mehr in den Mittelpunkt stellen kann. Qualitative Bewertungen, wie auch in dieser Arbeit ansatzweise entwickelt, sind als gleichwertige Ergänzung neben die Finanzbilanz zu stellen. Dazu gibt es auch genügend Erfahrungsmaterial und Expertise, z.B. aus der Sozial- und Ökobilanzierung, von EMAS-Normen, etc. Auch das Sustainability Reporting wird im originären Zielmodus wertvolle Dienste leisten.

Auch der Themenbereich Unternehmensführung und Management ist unterrepräsentiert bzw. zu politisch, demokratisch dargestellt. Wirtschaftlich effizient, umweltschonend und sozial kompetent viele unterschiedliche Bedürfnisse einer modernen Gesellschaft zu bedienen, wird eine viel größere Herausforderung darstellen, als kurzsichtig kapitalistisch zu agieren. Daher halte ich eine Überfrachtung mit ‚weichen‘ Faktoren und die Ansprüche für aktives Mitagieren aller Stakeholder z. T. für übertrieben ausgeführt (vgl. VFGÖ, 2011a).

Führung und Management bleiben eine sehr anspruchsvolle Fachaufgabe, die nicht beliebig aufteilbar ist. Ohne klare Entscheidungsstrukturen und Hierarchien können komplexe zweckorientierte Organisationen kaum reüssieren. Schließlich ist auch zu berücksichtigen, dass in einem wahrscheinlich langen Übergangsprozess, die Systeme zum Teil parallel existieren und hier auch Marktanteile und Kunden im wahrsten Sinne ‚gewonnen‘ werden müssen. Dies wird umso besser gelingen, je mehr man die Menschen auch von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines neuen Modells überzeugen kann. (vgl. zu ‚Grenzen solidarischer Ökonomie‘ Giegold/Embshoff, 2008)

Für die im Konzept in den Vordergrund gestellte Gemeinwohlbilanz als Hauptbilanz sehe ich zum derzeitigen Stand daher vielfältige Probleme und Ablehnungsgründe, wie z.B.:

- Steigerung des bereits dem Thema immanenten hohen Komplexitätsgrades, anstatt eine sinnvolle Reduktion anzubieten. Eine Gefahr des ‚Verzetteln‘, sowohl inhaltlich als auch durch beachtlichen bürokratischen Mehraufwand.
- Mangelnde Akzeptanz bei reformwilligen Kapitalisten, wie z.B. manchen traditionellen Familienunternehmen.
- Ein aus meiner Sicht zu starker Eingriff in die Unternehmensautonomie. Gemeinsame Regeln sind gut (vgl. auch Kap. 4), teilweise sind die Forderungen und Ansprüche meiner Meinung nach überzogen.
- Zur Beurteilungsform: „Und schon wieder etwas völlig Neues.“ Bei größeren Unternehmen zusätzlich zum schon aufwändigen GRI Reporting (GRI, 2011) gefordert. Eine Gefahr der Überfrachtung und Überforderung ist realistisch gegeben.
- Hohe externe Kontrollanforderungen, was wenig Vertrauen vermittelt und wahrscheinlich beachtliche Kosten verursacht.

Wobei viele Elemente dieser Bilanz als Mittel der Kommunikation und als Werbeargumente für die Idee, sowie auch zur qualitativen Messung und Bewertung von nachhaltigeren Wirtschaftspraktiken, gut verwendbar sind. Eine Reduktion und Integration in Vorhandenes ist vielleicht überlegenswert.

3.3.4. Der Versuch einer Einordnung

Nach einiger sachlicher Kritik, wird das Gesamtkonzept an dieser Stelle noch einmal positiv gewürdigt. Dazu werden die Übereinstimmungen mit dem 3-Säulen-Modell und alternativ mit dem strategischen Rahmenkonzept dieser Arbeit in zwei getrennten Tabellenansichten präsentiert. Beide Tabellen geben subjektive Zuordnungsansichten wieder. Dies ist nicht als Wertungsansatz gedacht, sondern als Orientierungshilfe für eine Standortbestimmung.

Zur Übereinstimmung mit dem 3-Säulen-Modell wird eine schwerpunktmäßige Einordnung je Kriterium, unter Berücksichtigung der darunter formulierten Inhalte zu Zielen und Maßnahmen (VFGÖ, 2011a), vorgenommen und schließlich in jeder der drei Dimensionen addiert.

Gemeinwohlabilanzkriterien Unter Berücksichtigung der Inhalte des Ziel- und Maßnahmenkataloges.		3-Säulen-Modell		
		Ökologisch	Sozial	Ökonomisch
A1	Ethisches Beschaffungswesen	x	x	x
B1	Ethische Finanzdienstleistungen		x	x
C1	Arbeitsplatzqualität		x	
C2	Gerechte Verteilung des Arbeitsvolumens		x	x
C3	Forderung und Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen	x	x	
C4	Gerechte Verteilung des Einkommens		x	x
C5	Gleichstellung/Inklusion Benachteiligter		x	
C6	Innerbetriebliche Transparenz und Mitbestimmung		x	
D1	Ethisches Verkaufen -> kundenorientiert		x	x
D2	Solidarität mit Mitunternehmen		x	x
D3	Ökolog. Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	x		
D4	Soziale Gestaltung der Produkt und Dienstleistungen		x	
D5	Erhöhung des sozialen und ökologischen Branchenstandards	x	x	x
E1	Gesellschaftliche Wirkung/Bedeutung der Produkte/Dienstleistungen	x	x	
E2	Beitrag zum Gemeinwesen		x	
E3	Reduktion ökologischer Auswirkungen	x		
E4	Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe			x
E5	Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung		x	
Summe je Ebene		6	15	8

Abb. 12: Die Gemeinwohlokonomie in der ‚3-Säulen-Modell‘-Ansicht

Die ungefähre Einordnung in das strategische Rahmenkonzept (Kap. 2.4) orientiert sich danach, welche Wirksamkeit den Kriterien in Hinsicht auf die Zielvorgaben des BR87 vermutlich zugetraut werden kann, wobei dies für jede Ebene separat eingeschätzt wird. Zusätzlich werden auch hier die bereits ausgearbeiteten Detailmaßnahmen je Kriterium (VFGÖ, 2011a) mit berücksichtigt, z.B. wie realistisch sind diese; wie viel Anteil an einem nachhaltigen Geschäftsvolumen und -erfolg betrifft eine Maßnahme; kann man Ziel und Maßnahmen auch auf andere gesellschaftliche Realitäten anwenden.

Die Darstellung erfolgt in relativen Prozentwerten (in 10% Schritten).

Gemeinwohlbilanzkriterien Unter Berücksichtigung der Inhalte des Ziel- und Maßnahmenkataloges.		Strategisches Rahmenkonzept		
		ZIELE	WERTE	HANDLUNG
A1	Ethisches Beschaffungswesen	100%	100%	100%
B1	Ethische Finanzdienstleistungen	30%	50%	50%
C1	Arbeitsplatzqualität	10%	10%	10%
C2	Gerechte Verteilung des Arbeitsvolumens	10%	10%	10%
C3	Förderung und Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen	50%	100%	100%
C4	Gerechte Verteilung des Einkommens	100%	100%	100%
C5	Gleichstellung/Inklusion Benachteiligter	20%	100%	10%
C6	Innerbetriebliche Transparenz und Mitbestimmung	10%	50%	10%
D1	Ethisches Verkaufen -> kundenorientiert	10%	30%	20%
D2	Solidarität mit Mitunternehmen	10%	100%	10%
D3	Ökolog. Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	100%	100%	100%
D4	Soziale Gestaltung der Produkt und Dienstleistungen	10%	50%	10%
D5	Erhöhung des sozialen und ökologischen Branchenstandards	100%	100%	100%
E1	Gesellschaftliche Wirkung/Bedeutung der Produkte/Dienstleistungen	60%	100%	50%
E2	Beitrag zum Gemeinwesen	10%	50%	10%
E3	Reduktion ökologischer Auswirkungen	100%	50%	100%
E4	Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe	20%	50%	50%
E5	Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung	10%	20%	10%

Abb. 13: Die Gemeinwohlökonomie im strategischen Rahmenkonzept

3.4. Der Entwurf einer ‚Nachhaltigkeitsmatrix‘

3.4.1. Die theoretische Überlegung

Mit den jetzt verarbeiteten Zusatzinformationen aus den Kapiteln 3.1 bis 3.3 wird das Vorhaben umgesetzt, aufbauend auf dem Basisgerüst von Kapitel 2.4, eine ‚Nachhaltigkeitsmatrix‘ zu entwerfen. Als Erstes werden Entwurfslogik und Nutzungsmöglichkeiten skizziert. Eventuell kann diese Strukturierung in späteren Arbeiten als Vorstufe für die Durchführung einer tiefer gehenden Sensitivitätsanalyse, dem systemischen Strategie- und Planungstool von Vester (2008), verwendet werden. Zu einer solch intensiveren Analyse bedarf es dann eines genauer definierten Anwendungsproblems, das nur von einer größeren Gruppe von betroffenen Menschen geistig und unter praktischen Gesichtspunkten aufbereitet werden kann. Dies sprengt die aktuellen Möglichkeiten und den Rahmen dieser Arbeit.

Es ist beabsichtigt, dass die umsetzungsorientierte Zusammenstellung für die Transformation der tatsächlichen Zielvorgaben in faktische Handlungs- und Ergebnisfelder geeignet ist und eine einfachere Interpretation und Einordnung von individuellen Unternehmenssituationen ermöglicht. Diese Matrix ist ein Schritt in die Richtung, die Komplexität zu reduzieren und doch angemessen zu berücksichtigen, d.h. eine akzeptable Vereinfachung vorzunehmen ohne dabei die gewünschte Zielorientierung und Wirkung zu verlieren.

Die Bewertung, die damit ebenfalls ausgedrückt wird, ist übergeordnet qualitativer Natur, allerdings in vielen Rubriken durch aussagekräftige Zahlen gut untermauerbar; z.B. Wachstums- und Mengenzahlen der jüngeren Vergangenheit kann man sehr gut über standardisierte Rechnungswesen-Informationssysteme erheben und neue Ziele dazu aus Strategieplänen entnehmen.

Viele in der Grafik verwendete Detailbegriffe sind als Beispiele eingesetzt und werden auch als solche, wenn im Kontext notwendig, erläutert.

3.4.2. Logik und Struktur der Matrix im Überblick

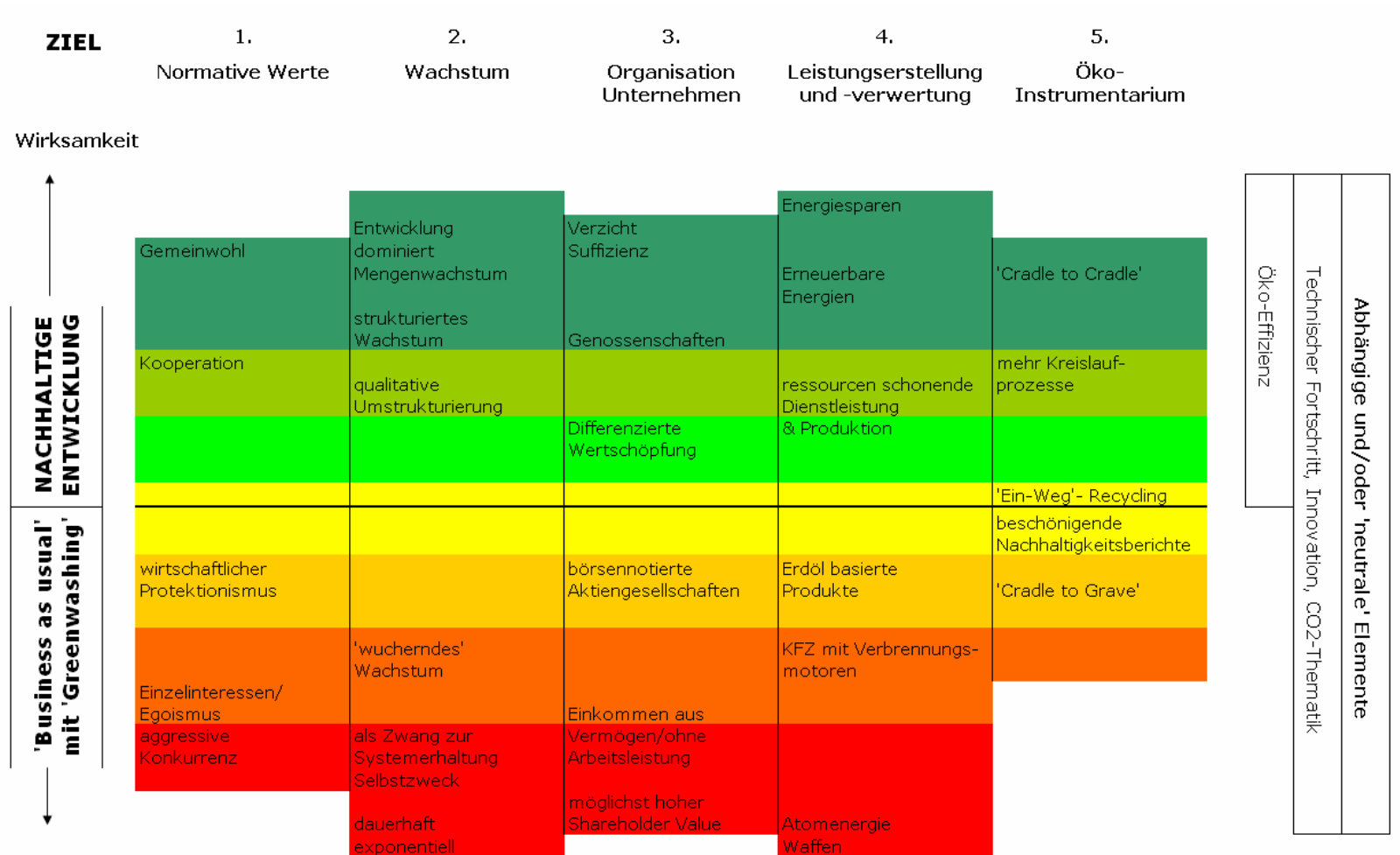


Abb. 14: Nachhaltigkeitsmatrix mit beispielhafter Zuordnung

Die Ziele, auf deren Basis mit dieser Matrix gearbeitet wird, sind identisch mit der obersten Ebene in Abb. 5, Kap. 2.4. und werden hier zur einfacheren Orientierung und wegen ihrer herausragenden Bedeutung noch einmal gerne wieder gegeben:

- Nachhaltige Entwicklung steht für: 'Our Common Future' – Generationengerechtigkeit in beiden Varianten, faire(re) Verteilung der Wertschöpfung, zumindest gleichrangiger Schutz des Lebensraumes. Die Ökonomie als Teil eines langfristig lebensfähigen Systems.
- Das Gegenmodell steht u. a. für: Kurzfristige Ziele, Ausbeutung und Umweltzerstörung zur egoistischen Nutzenmaximierung der Eigentümer und Eigentümerinnen.

Anfangs war der Entwurf dieser Matrix lediglich als Lösung für eine besser strukturierte und damit verständlichere Darstellungsform geplant. Im Laufe des Aufbaues der Form wurde die potentielle Eignung zur Bewertung sichtbar. Vor allem zur Bewertung einzelner Firmen. Aber auch Gruppen oder Branchen bezogen kann die Matrix verwendet werden, falls man eine zusätzliche summierungsfähige Beurteilungsebene hinterlegt. Das Prinzip der Mustererkennung und die Grundlagen der unscharfen Logik (vgl. Vester, 1993, 2008) waren ein Leitgedanke für den Aufbau.

Der ganz linke Bereich gibt die Richtung und Stärke der Entwicklung vor, die aufgrund der qualitativen Inhalte in den farbigen Kategorienspalten zu erwarten ist. Die obere gelb bis grüne Färbung stellt die nachhaltigen Beiträge dar, die gelb bis rote untere Hälfte wird als ‚Business as usual‘ deklariert, ergänzt mit dem so genannten ‚Greenwashing‘ (WIKIP, 2011). Die Höhe der jeweiligen Balken soll zusätzlich die wahrscheinliche Wirksamkeit ausdrücken. Damit ist auch die Wertungs- und Messskala festgelegt. Derzeit noch hauptsächlich qualitativ angelegt, aber auch mit einer Zahlengewichtung vorstellbar, falls man entsprechend sinnvolle Messwerte für Ausprägungen in den Kategorien oder für weitere inhaltliche Zusammenhänge findet bzw. entwickelt.

Die Auswahl der Kategorienspalten ist nach bestem Wissen und Gewissen auf Basis der Zielvorgaben vorgenommen worden. Sie kann in der Anzahl der Spalten natürlich, z.B. einem speziellen Zweck folgend, erweitert werden. Die Grundaussage verändert sich dadurch nicht. Insgesamt können für eine noch detailliertere Bewertung auch Wechselwirkungen berücksichtigt werden (grafisch nicht umgesetzt).

Die hier verwendeten Kategorien und die Begründung:

1. Normative Werte: Die wie schon in Kap. 2.4. demonstriert eine übergeordnete Stellung einnehmen. Nur zielkonforme Werte können die Umsetzung erfolgreich steuern.
2. Wachstum unter Berücksichtigung von absoluten Mengengrößen und Kumulationseffekten je Unternehmen/Branche. Z.B. ein KMU darf auch bedenkenlos ein paar Jahre exponentiell wachsen, wenn die Wechselwirkungen zu den meisten anderen Bereichen positiv sind. Ist aber z.B. die angebotene Leistung aus Gründen der Nachhaltigkeit abzulehnen, schützt auch die Kleinheit nicht vor einer negativen Gesamtbewertung. Die Wachstumsrubrik wäre trotzdem in beiden Varianten auf der Nulllinie einzustufen (weil keine wesentliche Wirkung).
3. Die Organisationsebene von Unternehmen: u. a. individuelle strategische Zielprioritäten, Gesellschaftsform und Größe, sowie die Eigentumsverhältnisse.
4. Die eigentliche Leistungserstellung und Verwertung: Was wird hergestellt und wie Ressourcen schonend ist das im aktuellen ökologischen und technologischen Kontext überhaupt möglich.
5. Der Einsatz von Ressourcen bezogenen Öko-Instrumentarien: Wie Substitution von problematischen Stoffen, Beteiligung an einer Kreislaufwirtschaft, etc.

Durch die verschiedenen Längen der Farbbalken wird ausgedrückt, dass die Wirksamkeit Fall bezogen variieren wird und überhaupt keine strengen und genauen Grenzen gezogen werden können, d.h. ‚Maximierung‘ oder ‚Optimierung‘ sind keine geeigneten Zielkoordinatenbeschreibungen, wegen der Unmöglichkeit einer Kenntnisnahme solcher Extremwerte.

Im rechten Zusatzteil der Matrix sind einige wichtige und aus dem NH-Diskurs bestens bekannte Begriffe unter dem Oberbegriff ‚Abhängige und/oder neutrale Elemente‘ angeführt.

Die Darstellungsform und der Überbegriff wollen verdeutlichen, dass z.B. ‚technischer Fortschritt‘ (Besonders im Konzept der ‚schwachen‘ Nachhaltigkeit hervorgehoben.) nicht zwingend zielorientierte Beiträge liefern muss. Diese Art von Fortschritt kann mit der korrekten Absicht unterstützend sein, aber auch kontraproduktiv wirken. Die viel beschworene ‚Öko-Effizienz‘ wiederum kann zwar nicht negativ wirken, aber sehr wohl durch Begleitumstände im Gesamten neutralisiert werden (vgl. die meisten Beispiele in Kap. 3.1.1), darum die grafische Begrenzung in Höhe der angedeuteten ‚Nachhaltigkeitsschwelle‘.

Selbst das CO₂-Klimaproblem wird diesem ‚neutralen‘ Bereich zugeordnet. Das soll andeuten, dass eine ‚starke‘ nachhaltige Wirtschaftsweise automatisch zum Klimaschutz beiträgt, während eine reine Konzentration auf die CO₂-Thematik z.B. auch wieder großtechnische Lösungen oder Substitutions-Phantasien im ‚Business as usual‘ -Modus bevorzugen kann.

3.4.3. Musterbeispiele des Bewertungsansatzes

Beispiel 1: Ein volumenorientierter Massenfahrzeughersteller (vgl. Bsp. Kap. 3.1.1.3 & 4), der zu über 95% Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren produziert, börsennotiert und damit vorrangig dem Ziel der Erhöhung des Shareholder Value verpflichtet ist.

Eine grobe Ergebnisübersicht ergibt das folgende Bild und soll darauf hinweisen, dass mit dieser Gesellschaftsform und der vollen Wachstums- und Ausschüttungsorientierung an relativ wenige Eigentümer, die Grundziele der Nachhaltigen Entwicklung, wie sie in dieser Arbeit respektiert werden, soweit verfehlt oder gar nicht beachtet werden, dass auch manche bemühte Verbesserung in der Produktions-Öko-Effizienz etc. in keinem Fall dazu führen kann, dass die angedeutete Nachhaltigkeitsschwelle erreicht wird.

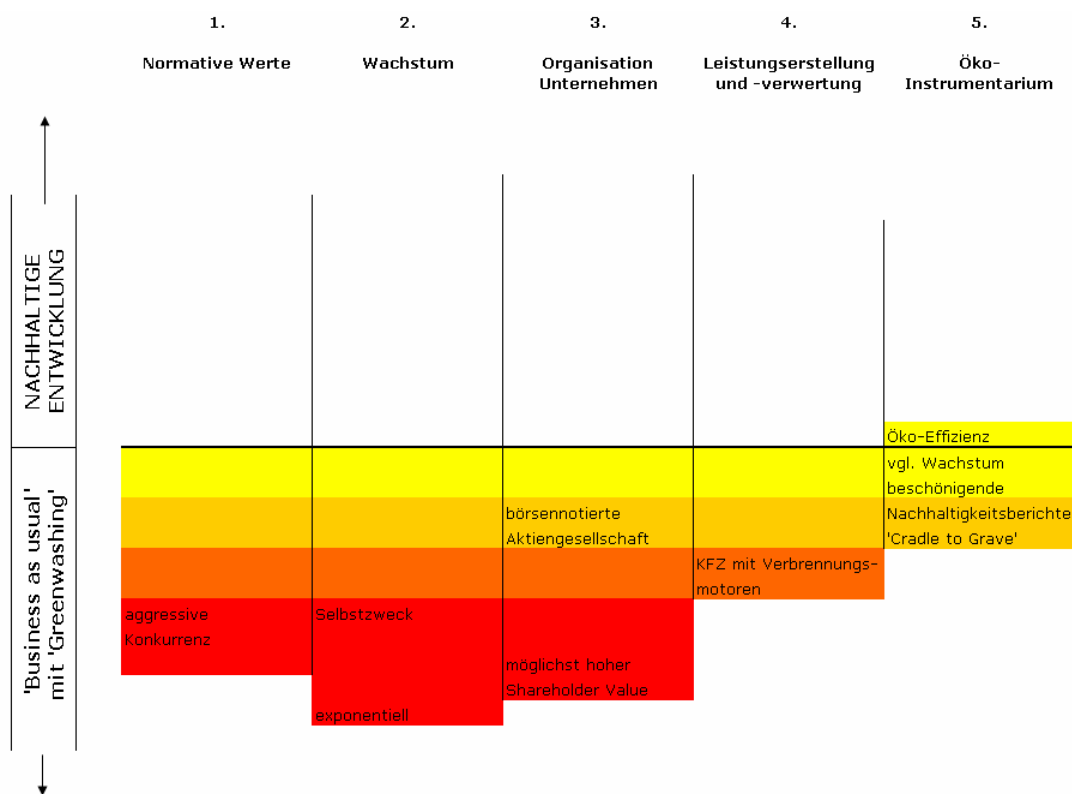


Abb. 15: NH-Bewertung: Börsennotierter Automobilhersteller

Beispiel 2: Als positives Beispiel fungiert die Wagner Solar GmbH (BRD). Hintergründe zur Historie des Unternehmens findet man bei Wilhelm (2008); zu 100% im Besitz der Mitarbeiter (Wagner, 2011); dritter Preis für Deutschlands nachhaltigste Marke im Jahr 2010 (WIKIP, 2011k).

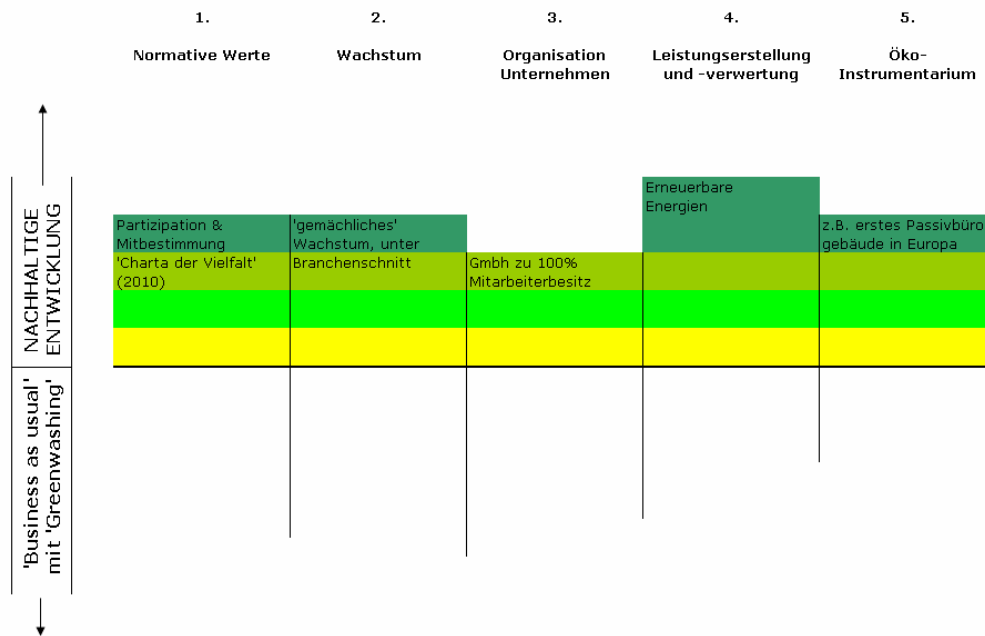


Abb. 16: NH-Bewertung: Solarunternehmen im Besitz der Mitarbeiter.

Beispiel 3: Dieses Beispiel einer fiktiven Gruppe ‚typische KMU‘ in Österreich soll nur die Möglichkeit einer Gruppenbewertung andeuten. Als gedankliche Basis werden Erfahrungswerte aus zahlreichen eigenen Projekten als Controllingberater verwendet. Der angezeigte Balkenverlauf soll so etwas wie eine vermutete Normalverteilung der jeweiligen Ausprägungen darstellen.

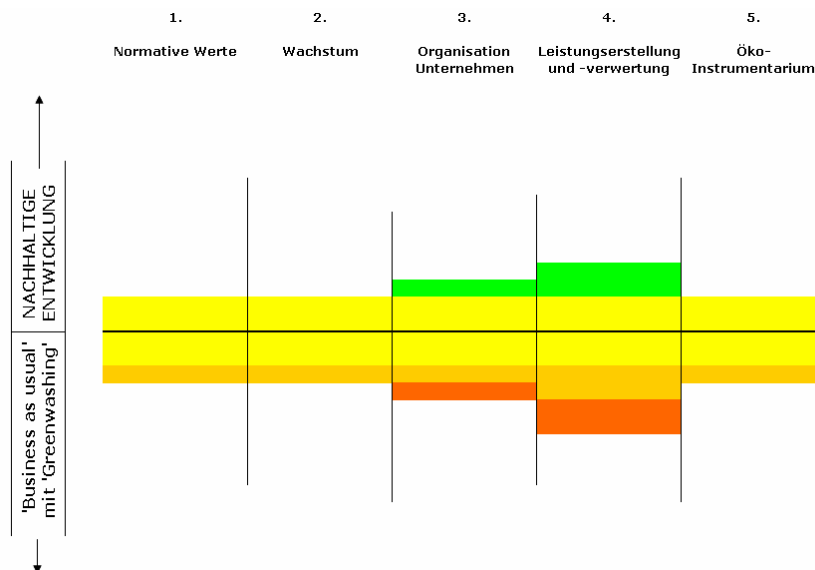


Abb. 17: NH-Bewertung: Fiktives Beispiel für eine Gruppenansicht.

4. Das Umsetzungsmodell

Das Grundanliegen dieses Kapitels ist die Vorstellung der möglichen Gründung einer Genossenschaft für die Förderung von nachhaltiger Entwicklung in KMU unter besonderer Berücksichtigung von vorteilhafter Vernetzung. Alle vorher behandelten positiven Beispiele, Elemente und der Nachhaltigkeit verpflichtete Werte und Handlungsweisen sind in die Überlegungen einbezogen worden. Teilweise werden sie in der Folge als zusätzliche Argumentation eingebaut und mit weiteren kleinen Beispielen erklärt.

Es geht auch darum eine wirtschaftliche Gegenmacht aufzubauen (Altvater, 2006).

4.1. Das Organisationsschema im Überblick

Das folgende Organisationsschema ist natürlich nur ein persönlicher Strukturentwurf, der dann in gemeinsamer Arbeit (eventuell begleitet von einer Sensitivitätsanalyse) konkretisiert und für dann genau definierte Zweck festgelegt werden müsste.

Die Abbildung will die impliziten Grundideen der Organisation und der vernetzten Struktur veranschaulichen.

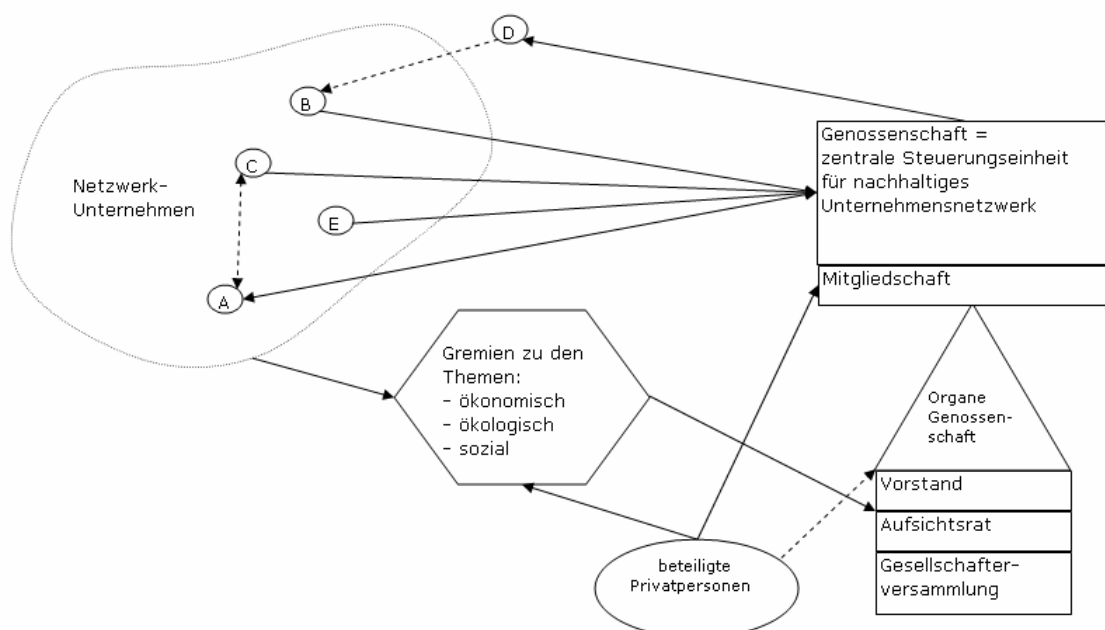


Abb. 18: Strukturmodell für ein Nachhaltigkeits-Netzwerk

Die Grundstruktur ist so ausgelegt, dass die Führung und Steuerung des gesamten Netzwerkes im Sinne nachhaltiger Entwicklung sich besonders an demokratischen Werten orientiert und eine breite Mitbestimmung und Mitgestaltung fixer Bestandteil der Organisationsform ist. Wobei auch klare Entscheidungsstrukturen von Bedeutung sind (zur systemischen Variante vgl. Beer, 1995), die sich aus dem rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmen der Gesellschaftsform ableiten werden.

Die eingezeichneten Gremien für die drei Dimensionen sind als stabilisierendes Zusatzelement angedacht, und können je nach Festschreibung in der Satzung bestimmte Funktionen ausüben. Beispiele dazu: Die eingebundenen, rechtlich aber natürlich weiterhin selbständigen Unternehmen, organisieren sich untereinander eine Fachgruppe für ökonomische Themen und nehmen einen eigenen Aufsichtsratsposten ein oder haben als Gremium ein zusätzliches Mitbestimmungs- oder Vetorecht für genau festgelegte Aktionen des Vorstandes (z.B. Das Überschreiten bestimmter Kostengrenzen.). Es kann sich aber auch ein mehr informelles Zusammenarbeiten entwickeln, z.B. die Fachgremien beschränken sich auf die Teilnahme an der Strategieentwicklung. In der Mehrzahl dieser Funktionen soll das System flexibel, offen und lernfähig sein (vgl. Kap. 2.2).

Die eingezeichnete Möglichkeit, betreffend die Beteiligung von Privatpersonen, drückt aus, dass interdisziplinäre und weitere gesellschaftliche Schnittstellen erwünscht sind. Vertreter und Vertreterinnen der Wissenschaft, der Gemeinwohlökonomie oder von Kommunen sind willkommene Kooperationspartner und können die Strukturentwicklung sicher vorantreiben. Neben der einfachen Mitgliedschaft kann auch aktive Mitarbeit oder die Übernahme von operativen Funktionen angestrebt werden.

Auf jeden Fall ist die Mitgliedschaft mittels finanzieller Einlage das verpflichtende Kriterium für alle beteiligten Personen und/oder Organisationen. Damit kann eine dem Ziel und Zweck verbundene Verpflichtung wahrscheinlich am Einfachsten nachgekommen werden.

Die in der Grafik angedeuteten Detailverbindungen zwischen den Netzwerkunternehmen untereinander und der Genossenschaft verbildlichen folgende beispielhafte Umstände:

1. Da es Ziel der Genossenschaft ist, die Erkenntnisse der Biokybernetik für das Ziel zu nutzen, werden die Vorteile einer strukturierten Vernetzung (vgl. Abb. 1(c), Kap. 2.2) angestrebt, wodurch gewünschte Entwicklungen wie Symbiosen, Kreislaufwirtschaft, etc. aktiv leichter angewendet oder ausgebaut werden

können. Die Verbindungen zwischen den Unternehmen und der Genossenschaft variieren, weil mehrere Möglichkeiten offen stehen. Weiters können sich die Unternehmen auch untereinander, wenn es neuen wirtschaftlichen Nachhaltigkeits-Nutzen stiftet, direkt vernetzen oder sind es bereits, z.B. durch bestehende Kunden-Lieferantenbeziehungen.

2. Das Beispiel des Unternehmens D stellt in der Grafik die einzige aktuell greifbare Ausnahme zur Regel der verpflichtenden Mitgliedschaft dar. Das Unternehmen D hat eventuell eine revolutionäre umweltfreundliche Technologie entwickelt und kann sich noch nicht zur Mitgliedschaft entscheiden. Für die Genossenschaft wäre D ein wertvoller Partner und man will ihrerseits verhindern, dass sich eine Gewinnmaximierende börsennotierte AG die alleinigen Rechte an so einer Technologie sichert und beteiligt sich finanziell unter Sicherung von wesentlichen Stimmrechten an D.

4.2. Lösungsorientierte Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Themen

Beispiele zu: Absolute Einsparungen bei Rohstoffverbrauch und Umweltnutzung = normatives Ziel BR87.

- Teilen von Beschaffungskonditionen und Weitergabe von Empfehlungen (z.B. Fair Trade). Nutzen von Einkaufspools.
- Bildung von Wertschöpfungsketten mit besseren Möglichkeiten zur Nutzung von Stoffkreisläufen. Mögliche Reduktion von Transportwegen und Logistik infolge kleinräumiger Vernetzung.
- Teilen von selten benötigten Ressourcen bzw. von Ressourcen die individuell nur viel teurer beschafft werden können.
- Intensiver Technologieaustausch und Transfer von Wissen über Einsatzmöglichkeiten von neuer Technologie. Gemeinsam organisierte und betriebene Wissensdatenbank über kritische Rohstoffherkunft und -verarbeitung.
- Entwicklung gemeinsamer Rohstoffstrategien zur Berücksichtigung des Risikoaspektes, der durch mögliche zukünftige Knappheiten, spekulative Preisexplosionen, etc. eine steigende Wahrscheinlichkeit aufweist.
- Reduzierung von Flächenverbrauch durch Zusammenlegungen und Nutzung von Konzentrationspotentialen. Nachnutzung und Vermittlung von zu schließenden oder schon länger aufgegebenen Standorten.

Beispiele zu: Wachstum.

- Die teilweise Wachstumsorientierung des Netzwerkes und der Genossenschaft ist immer anhand der übergeordneten Ziele zu überprüfen und zu steuern. Ein Steuerungskriterium kann sein: Das gesamte im Netzwerk angebotene Produkt- und Leistungsspektrum auf die eigenen Systemzwecke und auf die Erfüllung von Grundbedürfnissen des jeweiligen gesellschaftlichen Umfeldes auszurichten (z.B. auch durch Verzicht auf als Luxus-Produkte eingestufte Leistungen).
- Den Mehreinsatz bzw. Durchsatz von Rohstoffen durch geplantes Wachstum kritisch den gesamt erzielten Einsparungen gegen überstellen. Dies berücksichtigt den Aspekt von qualitativem Wachstum oder Umstrukturierung.

Beispiele für symbiotische Effekte:

- Der Spargedanke bei Rohstoffen wirkt sich auch auf die verfügbaren finanziellen Mittel aus. Die dadurch für andere wirtschaftliche oder soziale Zwecke verwendet werden können.
- Technologie- und Wissenstransfer. Durch einen netzwerkförmigen und verbindlichen Zusammenschluss kann eine bessere Vertrauensbasis geschaffen werden und dadurch können auch leichter verbindliche Bedingungen und Regeln in gemeinsamer Abstimmung gesucht werden.
- Wahrnehmung von Wachstumschancen bei gleichzeitiger Umstrukturierung und Schrumpfung in anderen Bereichen. Das Netzwerk übernimmt eine Ausgleichsfunktion und leistet somit einen Stabilisierungsbeitrag.
- Die gemeinsame Beschaffung von Rohstoffen kann auch zur Verwendung von überschüssiger Liquidität bzw. als Anspargelegenheit genutzt werden. Die Nachfrage auf den Rohstoffmärkten steigt vor allem durch den verstärkten Bedarf in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen. Die Preise sind z. T. zusätzlich durch Spekulation starken Schwankungen ausgesetzt. Diese Entwicklungen werden vorerst anhalten, daher lässt sich mit entsprechendem Know-how sinnvoll Geld sparen, wenn man in günstigeren Phasen sehr wichtige Rohstoffe für die Mitgliedsbetriebe zentral und vorausschauend beschafft. Gleichzeitig werden vorübergehend freie Geldmittel genutzt oder ein Teil von notwendigen Mindestreserven an Finanzmitteln inflations- und damit wertgeschützt angelegt. Man entkommt damit auch dem Zinsendruck und verringert den eigenen Beitrag zur gesamten Geldvermehrung.

4.3. Form und Inhalt der Umsetzung

4.3.1. Genossenschaft als Organisationsform

Auch wegen des Ursprunges des Genossenschaftsgedankens (WIKIP, 2011a) ist dies für den Zweck einer nachhaltigen Entwicklungsgemeinschaft wahrscheinlich eine sehr gute Lösung, u. a. kann dadurch auch ein Ausgleich zwischen sinnvoller wirtschaftlicher Überschuss- und Bedarfsorientierung gesucht werden.

Genossenschaften sind sowohl in den klassischen (z.B. große Einzelhandels-Unternehmen in der Schweiz wie Migros, Coop; oder Volksbanken, Raiffeisen in Österreich) als auch in den alternativen Wirtschaftskonzepten (vgl. Giegold/Embshoff, 2008; Felber, 2010) eine anerkannte Lösung (Nitsch, 2006). Dies scheint günstig für die Interessenslage und Zweckformulierung im gegenständlichen Sinn, u. a. für Konsensfindung, Mediation, Harmonisierung und das Ansprechen breiter Interessensgruppen. Allerdings weist dieses weite Verwendungsspektrum auch darauf hin, dass die Form alleine keinen Vorschuss für die Zielerreichung darstellt. Fürstenberg (1995) merkt aber positiv an, dass eine starke Genossenschaftsidee (als Metaökonomisches Ziel) zum entscheidenden Integrationsfaktor werden kann, die zu außergewöhnlichen Leistungen führt (vgl. auch das folgende Beispiel zu Mondragón).

Soziale Interessen wie Mitgliederförderung, Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung (WIKIP, 2011b) können ideal mit ökonomischen und langfristig nützlichen Netzwerkvorteilen sowie dem ökologischen NH-Ziel verbunden werden. Eine wichtige und förderliche Stellung wird auch dem Identitätsprinzip von Entscheidungsträgern, Geschäftspartnern und Kapitalgebern zugewilligt (Hafner, 2008).

Als Beispiel, vielleicht sogar mit Vorbildfunktion (Felber, 2010; Eich, et al. 2010), dient die ‚MCC - Mondragón Corporación Cooperativa‘, entstanden und mit Hauptsitz im Baskenland.

Aus der Vielzahl an publizierten spannenden Fakten (vgl. auch Sturmberger, 2006; Martin, 2009) werden ein paar besondere Details heraus gegriffen, die im Zusammenhang bedeutsam erscheinen.

Mit dem Arbeiterpriester José María Arizmendiarieta und seiner These von „Economic development represents human progress and constitutes a true moral duty.“ (Hafner, 2008) steht eine starke Persönlichkeit und eine starke Grundidee am Anfang der Erfolgsgeschichte der MCC. Wenn sich daher eine Gruppe von Unternehmen und Führungspersönlichkeiten kombiniert mit wissenschaftlicher Expertise mit dem Ziel ‚Nachhaltige Entwicklung‘ zusammenschließen, sind die Erfolgsaussichten für so ein neuartiges Projekt sehr viel versprechend.

Die MCC verkörpert nach Eich, et al. (2010) die Realisierung von ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit. Das bedeutet auch, dass für eine erweiterte ökologische Orientierung noch ein Rahmen gefunden bzw. erforscht werden muss.

Zwei wesentliche Merkmale der MCC, die auch in der Unterscheidung zum hier entwickelten Modell wichtig erscheinen, sind die Umstände, dass die MCC ein Genossenschafts-Verbund von weiteren Genossenschaften ist, d.h. die rechtliche Struktur in der Mehrheit einheitlich ist und das organische Wachstum seit der Gründung 1956 schon mit einer reichhaltigen Historie als Gruppe realisiert wurde.

Das hier skizzierte Nachhaltigkeits-Netzwerk ist als Organisationsverbund eine neue Idee und muss Ihren Zusammenhalt zu Beginn aus der Verbindung rechtlich selbständiger Unternehmen und engagierter Privatpersonen finden. Das bedeutet, die potentielle Mitgliedsgruppe ist sehr heterogen und es bleibt abzuwarten, ob das angesteuerte Ziel ausreichend verbindende Qualitäten vermittelt.

Aber auch von der MCC blieben ähnliche Schwierigkeiten nicht fern. Im Zuge wirtschaftlicher & politischer Krisen Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre hielt eine, auch internationale, Expansion Einzug in die Geschäftsstrategie, mit einigen weit reichenden Konsequenzen und Veränderungen (Martin, 2009). Doch auch dort ist man gewillt, die Herausforderung zu meistern und inzwischen bemüht, nicht nur die wirtschaftlichen Vorteile sondern auch die ursprüngliche Idee zu ‚exportieren‘. Was ebenso Teil dieses Ansatzes ist.

Wobei eine Größe wie bei der MCC schon wieder eigene Schwierigkeiten mit sich bringen kann (vgl. Fürstenberg, 1995), die wahrscheinlich kontraproduktiv für ökologische und soziale Ziele sind.

Daher sollte das hier vorgestellte Modell im Erfolgsfall ab einer kritischen Größe an anderen Orten kopiert werden. Der Ausgangspunkt für die Weitergabe des Know-hows kann z.B. ein Mitglied der ‚Ur-Genossenschaft‘ sein, welches aus einer weiter entfernten Region durch eine Geschäftsbeziehung oder wegen eines

besonderen Alleinstellungsmerkmals Mitglied wurde, und nach einiger Zeit und bei passender Gelegenheit ein Netzwerk in deren eigenem regionalen Umfeld aufbauen möchte. Die Verbindung zueinander soll natürlich bestehen bleiben, in der Abb. 1(c) aus Kap.2.2 ist dies durch die weniger dicht angeordneten weiten Netzwerkverbindungen symbolisiert. Dann drückt sich die Zusammenarbeit in einer loseren Form aus, die nicht unbedingt enge wirtschaftliche Strukturverbindungen benötigt. Im Sinne der Biokybernetik wäre das so wie eine gesunde Zellteilung zu verstehen, wo nach der Trennung aber weiterhin an einer gemeinsamen größeren Aufgabe, hier an der Erweiterung einer ‚Nachhaltigkeits-Ökonomie‘, gearbeitet wird.

Dem Vorbild MCC würde die Verbindung von mehreren Genossenschaften mit der Zeit auch immer mehr entsprechen. Wobei um die Größennachteile zu vermeiden, die Teilung in diesem Modell vorwiegend eine dezentralisierende Funktion verkörpert, ohne unternehmerische Verflechtung.

4.3.2. Dominante Gestaltungsprinzipien und Funktionsweise

Hier wiederholen sich auch Inhalte aus den voran gegangenen Kapiteln, weil es wichtig erscheint, diese unter dem jetzigen Fokus noch einmal bzw. etwas anders darzustellen.

Beispielhaft konzentriert sich die Arbeit der Gemeinschaftsunternehmung auf:

- Die strenge Verpflichtung zu den Zielen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Die Genossenschaft kann Vorbildfunktion übernehmen und als Wegbereiter für innovative nachhaltige Gestaltungs- und Umsetzungsprinzipien agieren.
- Bedarfsorientierung und Kostendeckung sind die kaufmännischen Eckpfeiler der Genossenschaft selbst. Im gesamten Netzwerk ist Wachstum und Gewinngenerierung fallbezogen aber durchaus wünschenswert und angestrebt (z.B. für besonders nachhaltige Produkte oder für technische Innovationen, die bekannte Verfahren nachweislich in der Umweltwirkung positiv übertreffen). Dazu ist eine Regelung wünschenswert, wie größere ökonomische Überschüsse im Sinne des Netzwerkes verwendet werden sollen.
- Entscheidungsstrukturen: Ergänzung der im Gesellschaftsrecht festgelegten Mindestanforderungen um netzwerkbezogene Steuerungs- und Kontrollorgane, wobei wichtige Entscheidungsfunktionen der Genossenschaft auch von Mitgliedern selbst übernommen werden.

- Funktionsweise nach systemtheoretischen Erkenntnissen: Die Genossenschaft fungiert als integrierter Steuermann (Vester, 1993) nach dem biokybernetischen Regelkreis-Modell (vgl. Kap. 2.2). Eventuell findet der Gründungsprozess mit Unterstützung einer Sensitivitätsanalyse (Vester, 2008) statt.
- Strukturgröße und kleinräumige Vernetzung: Bei Überschreiten von Größen und Raumgrenzen gibt es Mechanismen zur Weitergabe des Know-how für die Gründung weiterer Genossenschaften in anderen Regionen.

4.3.3. Auswahl und Regelungen zur Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft steht sowohl Organisationen als auch Einzelpersonen offen.

Angesprochen sind vorrangig bereits nachhaltig orientierte Unternehmen aus der Gruppe der KMU. In erster Linie natürlich deren Eigentümer und Eigentümerinnen, sowie führungsverantwortliche Personen. In späterer Folge sollen aber auch die Beschäftigten dieser Unternehmen zumindest von der Idee in Kenntnis gesetzt werden.

Weitere potentielle Auswahlkriterien für Mitgliedsunternehmen:

- Die Unternehmensleistung stimmt inhaltlich mit einem Kriterienkatalog des Netzwerkes überein, z.B. nach Vorbild des NAI erstellt.
- Sind Unterstützer oder Förderer der Gemeinwohlökonomie.
- Die Aufnahme eines Unternehmens erfüllt biokybernetische Regeln: Regionale Vielfalt, Symbiosen, Kreislaufwirtschaft, etc.

Falls sich Unternehmen interessieren, die in Richtung nachhaltige Entwicklung noch keine Schritte unternommen haben, sind gewisse Bedingungen und damit verbundene Vorleistungen zu formulieren, die für eine Mitgliedschaft schließlich zu erfüllen sind. Vielleicht sind auch Zwischenstufen, wie z.B. ‚assoziertes‘ Unternehmen sinnvoll und machbar.

Die Mitgliedschaft ist wie schon angesprochen ein verpflichtendes Kriterium, besonders für die Ausübung wichtiger Funktionen.

Natürlich benötigt es auch Regelungen, wie die Anteile an der Genossenschaft zu bewerten sind, in welcher Höhe sie gezeichnet werden können, etc. Dies ist im gegenwärtigen Entwurfsstadium aber noch zu früh für Detaildarstellungen.

Eines nur vorweg, im Gegensatz zum Konzept der Gemeinwohlökonomie, sind auch ‚Finanzinvestoren‘ gefragt. Im Fokus steht aber nicht die Renditejagd, sondern die Schaffung von langfristigem Substanzwert als sinnvolles Angebot zum langfristigen Ansparen oder zur Deckung von Rückstellungsverpflichtungen. Die positive Relation von Sparen und Investieren soll bewusst genutzt werden. Es bedarf guter Regeln, so dass der Höhe der Einlage zwar unter dem Risikoaspekt Rechnung getragen wird, diese sich aber nicht maßgeblich beeinflussend auf die Gestaltung des Netzwerkes auswirkt. Das Motto ‚Geld schafft an‘ soll eben nicht übernommen werden!

4.3.4. Leistungsspektrum des Modells und der Genossenschaft

Die Leitidee dahinter: ‚Nachhaltige Entwicklung ist eine komplexe Herausforderung, die hauptsächlich durch gemeinsame Anstrengungen vorangebracht werden kann.‘

Bei der folgenden Aufzählung von Argumenten, die potentielle, zielorientierte Leistungen beschreiben, wird nicht unterschieden, ob die Genossenschaft als Steuereinheit oder das Gesamtnetzwerk für die Ausführung zuständig ist. Weil vielleicht geben die Mitgliedsfirmen eine Anregung und die Genossenschaft wird tätig oder umgekehrt, d.h. die Grenzen sind fließend.

Beispielhafte Aufzählung von Leistungen:

- Erarbeiten einer einheitlichen Nachhaltigkeitszielsetzung und –Ethik, inkl. Leitbild- und Strategieentwicklung.
- Nachhaltiges Benchmarking: Gute oder Beste Lösungen zu Umwelt- und Sozialthemen aus dem Unternehmenspool herausfiltern, der Gemeinschaft präsentieren und für Verbreitung sorgen.
- Technische Lösungen suchen und finden, die ins Netzwerk passen. Vorschläge erarbeiten, wie eine Integration erfolgen könnte.
- Potentielle Symbiosen (Biokybernetik) zwischen den Unternehmen erforschen und fördern. -> Wissenstransfer.
- Außendarstellung: Mit gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit eine hohe Aufmerksamkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit anstreben.
- Schaffung von mehr Transparenz durch Veröffentlichung von Gemeinschaftszahlen aus Finanz- und Produktionswesen zu den Aspekten der Nachhaltigkeit.

- Unterstützung bei der Realisierung von Kreislaufprozessen, indem einander noch unbekannte KMU miteinander in Beziehung gebracht werden.
- Übernahme von Controlling-Dienstleistungen, inkl. Aufbau und Betrieb von Wissens- und anderen Informationssystemen, z.B. Rohstoffdatenbank, mit Verbrauchsmengen und Beschaffungswegen (ABC-Analysen).
- (Weiter-)Entwicklung betriebswirtschaftlicher Instrumente für Nachhaltigkeits-Zwecke.
- Verbreitung und Festigung der Gedanken zu Demokratie- und Mitbestimmungsaspekten.
- Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Basisstrategien aufgrund Erkenntnisse der Ökosystemforschung: z.B. Energiesparkonzepte in Verbindung mit Zukunfts-/Neuinvestitionen.
- Bündelung, Koordination von Interessen, z.B. stärkeres Lobbying für wirtschaftspolitische Veränderungen.
- Beschaffung durch Ansprache von Investoren; Vermittlung und Verwaltung von gemeinschaftlich organisierten Kapitalmitteln.

4.4. Anreize und Hindernisse für die Netzwerkunternehmen

Individuelle Ressourceneinsparung bei Finanzmitteln, mittels z.B. günstigerem Einkauf von gemeinsam benötigten Rohstoffen und weitere Vorteile, wie:

- Einsparung bei externen Kontrollaufträgen, da schon eine größere heterogene Gemeinschaft wirkt und damit auch große Teile der Kontrollfunktion selbst ausüben kann.
- Von der Genossenschaft für die Mitglieder angebotene Dienstleistungen günstiger sind, als extern zugekaufte Leistungen.
- Bei Leistungen, die wegen Komplexität oder Bürokratie aufwändig zu beschaffen sind, z.B. Förder- und Subventionswesen.
- Schaffung von Leistungsangeboten, die für die individuellen Betriebe aus Budgetgründen sonst zu teuer wären.

Inhaltliche Leistungen der Genossenschaft können bei wachsenden Kapazitäten und zeitweiliger Unterauslastung im Sinne der Nachhaltigkeit und zur Erreichung

des eigenen Kostendeckungszieles auch an Nichtmitglieder angeboten werden. Damit würde eine Verstärkung des Netzwerkgedankens nach außen stattfinden.

Starke Unterstützung für die eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen durch eine von individuellen Unternehmensinteressen und -politiken unabhängige Instanz und Steuerungseinheit. Eine Unterstützung durch kollektives Wissen und Intelligenz ist zu erwarten, vermittelt durch verbesserte Informationsversorgung und stärkerem Wissenstransfer zwischen den von den gleichen Interessen motivierten Betrieben.

Beispiele für weitere inhaltliche Argumente: Gemeinsame Lösungen für Nachfolgeregelungen finden, koordinierte Investitions-Strategien, Austausch von Arbeitskräften, etc.

Die größten Hindernisse sind in allgemeinen menschlichen Herausforderungen zu Art und Weise der Zusammenarbeit, sowie in der geforderten Unterordnung von individuellen Interessen gegenüber dem übergeordneten gemeinsamen Zielen, zu erwarten.

Das finanzielle Risiko kann sehr beschränkt werden. Die Gründung einer Genossenschaft ist im Vergleich zur Gründung einer Kapitalgesellschaft kostengünstig (ÖGV, 2011b). Abgesehen davon ist natürlich die Start- und Entwicklungsphase zu finanzieren. Was sich aber, da es zu Beginn vor allem um organisatorische und konzeptionelle geistige Arbeit geht, in einem überschaubaren Rahmen halten wird. Die gründenden Unternehmer und Unternehmerinnen können vorübergehend die notwendige Hardware zur Verfügung stellen, z.B. vorhandene Computerkapazitäten, Räumlichkeiten für Besprechungen, etc. Erbrachte inhaltliche Leistungen können in Relation zu den verfügbaren Mitteln und unter Nachweis des zeitlichen Aufwandes bereits zu fairen Fördertarifen verrechnet werden.

Zusätzlich wurde auf der Homepage des ÖGV der Hinweis gefunden, dass die Vereinten Nationen per 31.10. das „Internationale Jahr der Genossenschaften 2012“ eröffnet haben. Auch mit dem Zweck der Förderung von Gründungen (ÖGV, 2011a), d.h. auch potentielle öffentliche Zuschüsse, wahrscheinlich auch für die nachhaltigen Entwicklungsperspektiven, sind sehr gut möglich.

5. Schlussfolgerung und Ausblick

Ausgangspunkt der Arbeit waren die mehr als unzureichend scheinenden Fortschritte in der Umsetzung von Nachhaltiger Entwicklung. Daher wurden eine Vertiefung des Verständnisses der Zielvorstellungen und ein Prüfen der allgemeinen wirtschaftlichen Zustände in den Mittelpunkt der Untersuchungen gerückt.

Eine Feststellung, die aus dem Studium der Grundlagen resultiert:

Nachhaltige Entwicklung als Ziel ist eindeutig definierbar und beschreibbar, wenn man das umfangreiche Gedankengebäude der Kommission des BR87 und dessen Nachfolgedokumente in Summe betrachtet und interpretiert.

Für die erfolgreiche Organisation und Umsetzung eines daraus abgeleiteten Wirtschaftsstils stammt das hilfreichste, beste und bereits ausreichend erforschte Instrumentarium wahrscheinlich aus der Biokybernetik nach Vester und artverwandten Systemwissenschaften (z.B. das VSM-Modell von Beer, 1995), die in dieser Arbeit auf der Suche nach Lösungen nicht extra berücksichtigt wurden.

Das systemische Wissen soll dazu dienen, die Komplexität besser einzuschätzen und gleichzeitig überschaubar zu gestalten. Empirische Beobachtungen aus der ‚Naturökonomie‘ schlagen Lösungswege vor und erleichtern selektive Ausschlussprinzipien.

Was ich an der Lehre von Vester zusätzlich sehr schätze, ist der Umstand, dass die Inhalte seines Werkes auch für Praktiker sehr direkt verständlich und gedanklich gut in Unternehmensprozesse übertragbar sind. Vergleiche auch das Sensitivitätsmodell und dazu gehörige Anwendungsbeispiele (Vester, 2008).

Die weitere Theorie enttäuscht, weil ein Modell wie von Young/Tilley (2006) zwar theoretisch vernünftig erscheint, aber durch die Komplexität, gepaart mit einer zu erwartenden Beliebigkeit an Kriterienzuteilungen, ein riesiger Interpretationsspielraum bleibt. Andere Beiträge überraschen durch Oberflächlichkeit, indem sie sehr unkritisch sind oder vielleicht in Unkenntnis mancher globaler Wirtschaftstendenzen ein sehr optimistisches Bild von Fortschritten vermitteln, die bei Überprüfung mit realen Verhältnissen nicht haltbar sind. Forscher und Forscherinnen die ‚schwache‘ NH oder ein 3-Säulen-Modell mit ökonomischer Zentrierung propagieren, stellen kaum verwertbare Beiträge zur Veränderung und für wirtschaftlichen Fortschritt her.

Es wurden wenige Hinweise gefunden, dass eine nachhaltige Betriebswirtschaftslehre im Entstehen ist. Als am Aufschlussreichsten in diese Richtung ist noch die Studie ‚Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen‘ (Schaltegger, et al. 2007) zu werten.

Die Beobachtung des Status quo ist wesentlich ergiebiger. Sowohl die theoretische Ebene eines Denk- und Wertemodells, als auch die Kurzanalyse von acht individuellen Wert- und Handlungsmodellen kapitalistischer TNCs, liefern durch die Eindeutigkeit von manchen Ergebnissen wertvolle Hinweise, wie es sehr wahrscheinlich nicht funktionieren kann und wird.

Die Beweislage für ‚nicht nachhaltig‘ ist aufgrund von Zahlen und Fakten aussagekräftig, wobei die Zielprüfung auf Wachstumsparameter, Ressourcenverbrauch und faire Verteilung konzentriert wurde. Die Studie von Vitali, et al. (2011) liefert zusätzliches Material, damit die Macht- und Dominanzfrage eindeutiger geklärt werden kann.

Falls daher auch auf Ebene der global tätigen Konzerne mehr geschehen soll, brauchen wir eine von Lobbyismus unabhängige Politik, die mehr Druck durch abgesprochene Sanktionen für schlechte Geschäftspraktiken ausübt. Wenn sich zwischen den Nationen und Regionen der Welt noch keine gemeinsame Vorgehensweise und Zieleinigung abzeichnet, oder bei mangelnder internationaler Beteiligung an Maßnahmen, muss dies auch national geschehen können. Druck durch negative Sanktionen finde ich deshalb legitim, weil auch die Konzerne ihrerseits gerne Stimmung gegen die Zielorientierung machen, wenn sie z.B. stereotyp mit der ‚Kostenkeule‘ drohende Arbeitsplatzverluste durch Standortverlagerungen propagieren und gleichzeitig hunderte Millionen an Dividenden p. a. ausschütten können (z.B. in: Rheinische Post, 2011).

Aber es gibt auch berechtigte Hoffnung auf die Durchsetzung alternativer Ansätze und auf die Wirtschaftskraft der Klein- und Mittelbetriebe dieser Welt. Beides zusammen kann eine effektive Gegenkraft aufbauen, die im Falle eines selbst nur teilweisen Systemkollapses auch dringend benötigt würde.

Da diesen Zeitpunkt keine Theorie der Welt vorherbestimmen kann, weil die systemische Eigendynamik immer z. T. unvorhersehbar ist und bei rein linear, kausal-logischer Betrachtung umso mehr (vgl. Vester 2004), ist rasches Handeln empfehlenswert.

Meine eigenen Bemühungen um eine Systematisierung und Organisation von Nachhaltigkeitszielen und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind in dieser Arbeit, die sich vor allem auf das Gesamtbild konzentriert, nicht so ausführlich und detailliert behandelt worden, wie es dem Bedarf entsprechen würde. Vielleicht geben aber die Grundüberlegungen in diese Richtung auch Stoff und Anlass, die hier vertretene Ansicht mit anderen Modellansätzen zu kombinieren oder direkt weiter zu erforschen. Auf jeden Fall halte ich es für wesentlich, dass unabhängige Gremien von Wirtschaftsfachleuten, Forscherinnen und Forschern diverser Disziplinen auch einen Nachhaltigkeitskatalog für die Wirtschaftspolitik erarbeiten, der sich z.B. an konkreten erfolgreichen Unternehmensbeispielen, regionalen Stärken und Schwächen und dem Grundbedarf einer Gesellschaft an besonders wichtigen Gütern und Dienstleistungen orientiert.

Die Messbarkeit ist sicher ein eigenes wichtiges Thema. Auch hier trägt die Biokybernetik einige wichtige Ansätze bei, wie es besser funktionieren kann und wie man es nicht tun sollte (Vester, 2008).

Die selbst entworfene Nachhaltigkeitsmatrix schlägt einen Weg der Bewertung vor, der sich nach den Prinzipien der Mustererkennung und Fuzzy Logic orientiert (Vester, 1993, 2008). Vorwiegend qualitative Kriterien, mit Zahlen im Hintergrund beleg- und erweiterbar, können damit ein relativ eindeutiges Bild zur nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens oder einer Branche liefern.

Ich bin der Meinung, dass der Wille zu einer Umorientierung entscheidet. Allerdings sind für die Bewusstseinsbildung und für ein tiefer gehendes Verständnis einer neuen Vorgehensweise Bewertungsmaßstäbe sehr hilfreich.

Als eine mögliche Antwort auf die vielfältigen Herausforderungen wurde ein konkreter organisatorischer Umsetzungsvorschlag präsentiert. Die Leitidee dahinter ist, die potentielle und vielfältige Qualität von Vernetzung für verschiedenste wirtschaftliche Zwecke und Wege zur Zielerreichung zu nutzen.

Ich hoffe, die Beschreibung des Grundkonzeptes ist vorerst ausreichend und mit seinen Nachhaltigkeitszielen so weit nachvollziehbar, dass das vermutete Potential zukünftig irgendwo getestet wird. Zumindest gibt es ähnliche und erfolgreiche Vorbilder.

Ich bin überzeugt, dass mit nachhaltiger Entwicklung eine solide und die meisten Menschen zufrieden stellende Wirtschaftsweise möglich ist, wenn eine Mehrheit der arbeitenden Menschen in wohlhabenden Gesellschaften das

Unnütze und Illusionäre des materiellen Überflusses und die damit verbundenen Gefahren und globalen Ungerechtigkeiten erkennt. Unternehmer und Unternehmerinnen werden dabei weiterhin eine sehr wichtige Rolle spielen. Lediglich andere Maßstäbe für private Vermögensverteilung im Lichte tatsächlich möglicher Leistungsunterschiede und größere gesellschaftliche Verantwortung, wenn man zu den sehr Erfolgreichen, glücklichen Menschen gehört, sind wünschenswert.

Zum Schluss zitiere ich Mahatma Ghandi (1869 – 1948) als Vorbild.

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“

„Die Welt hat genug für jedermanns Bedürfnisse
aber nicht für jedermanns Gier.“

In diesem Sinne wünsche ich allen Leserinnen und Lesern ein gutes und gelingendes Wirken für nachhaltige Entwicklung und bedanke mich für die entgegengebrachte Aufmerksamkeit.

LITERATURVERZEICHNIS

Agenda 21. 1992. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung. Original Text in deutscher Übersetzung. Rio de Janeiro.

Altvater, E. (Hrsg). 2006. Solidarisches Wirtschaften: prekär oder emanzipativ? In: Solidarische Ökonomie: Reader des wissenschaftlichen Beirats von Attac = Economia solidária. Hamburg.

ARD. 2011. Mythos Elektroauto - Wem nützen die Steuermilliarden wirklich?. In: Sendung ‚Kontraste – Das Magazin aus Berlin‘. 01.09.2011. <http://www.rbb-online.de/kontraste/archiv/kontraste_vom_01_09/mythos_elektroauto.html> [Zugriff 28.09.2011]

Bachinger, K., Matis, H., 2009. Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus. Klassische sozioökonomische Konzeptionen und Analysen. Wien – Köln – Weimar.

Bayrisches Landesamt für Umwelt (LfU). 2009. UmweltWissen. Der ökologische Fußabdruck. Augsburg. <http://www.lfu.bayern.de/umweltwissen/doc/uw_86_oekologischer_fussabdruck.pdf>

Beer, S. 1995. Brain of the Firm. The Managerial Cybernetics of Organisation. 2nd Edition. John Wiley and Sons Ltd.

Bergius, S. 2007. Nachhaltig investieren: Der Dow Jones Sustainability Index. <<http://www.zeit.de/online/2007/13/reto-ringger-konzept/seite-1>> [Zugriff 3.11.2011]

Binswanger, H.C., 1997. Sustainability – realistisches Ziel oder gefährliche Illusion?. S. 16 – 27. In: Prognos (Hrsg): Sustainability – eine Illusion? Ein interdisziplinärer Workshop. Sinzheim.

Bölsche, J. 1995. DRITTER WELTKRIEG GEGEN DIE NATUR. 25 Jahre Umweltbewegung und Umweltpolitik in Deutschland: Die Gefahr wächst - und das Rettende auch? In: Spiegel Special 2/1995. Wege aus der Weltkrise. Öko-Bilanz '95. < <http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelspecial/d-9157438.html>> [Zugriff 29.10.2011]

Boulding, K.E. 1966. The Economics of the coming Spaceship Earth.

Brenn, O. 2011. Halle. <http://www.business-presse.de/gesundheit-medizin/118416-untreue_und_andere_verfehlungen_die_akte_securvita_-_hamburger_a.html> [Zugriff 05.11.2011]

Buchenau, M.-W., Fasse, M., Hennes, M. 2009. In: Handelsblatt online. 20.12.2009. Daimler und Evonik treiben Elektroauto voran. <<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-und-evonik-treiben-elektroauto-voran/3331224.html?p3331224=all>> [Zugriff 28.09.2011]

Buzcko, Ch., et al. 2010. Ökosoziale Marktwirtschaft. Für eine zukunftsfähige Gesellschaftsordnung. Wissenschaftliches Hintergrundpapier. Wien. <http://www.oekosozial.at/uploads/tx_osfopage/2010_OEkosoziale_Marktwirtschaft-Hintergrundpapier_01.pdf>

Daimler AG, 2011a. 360 Grad – Fakten zur Nachhaltigkeit 2011. Stuttgart.

Daimler AG, 2011b. Geschäftsbericht 2010. Stuttgart.

Daimler AG, 2007. Geschäftsbericht 2007. Stuttgart.

Danielsen, F. et al. 2008: Biofuel Plantations on Forested Lands: Double Jeopardy for Biodiversity and Climate. In: Conservation Biology. DOI: 10.1111/j.1523-1739.2008.01096.x <http://www.globalbioenergy.org/uploads/media/0811_Danielsen_et_al_-_Biofuel_plantations_on_forested_lands.pdf>

Dörner, D. 2002. Die Logik des Misslingens : Strategisches Denken in komplexen Situationen. 15. Auflage. Reinbek bei Hamburg.

Dyllick, T., Hockerts, K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment 11 (2): S. 130 – 141.

Eich, D., Hexel, D., Thannisch, R. 2010. Ein Vorbild für Deutschland? Mondragon, die größte Industriegenossenschaft der Welt, gewinnt Bedeutung als Modell für solidarisches Wirtschaften. In: Magazin Mitbestimmung Heft 12/2010. <http://www.boeckler.de/20923_20927.htm> [Zugriff 26.10.2011]

Environment Directorate-General of the European Commission. 2011. Sustainable Development. <<http://ec.europa.eu/environment/eussd/>> [Zugriff 19.11.2011]

Eurostat. 2011. Indikatoren für nachhaltige Entwicklung. Leitindikatoren. <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/5BDED82A8AA554D1E0440003BA9321FE>> [Zugriff 03.11.2011]

FAZ.net. 24.08.2011: Der Dalai Lama im Gespräch mit der F.A.Z. „China mangelt es an Selbstbewusstsein“. Frankfurt. <<http://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/der-dalai-lama-im-gespraech-mit-der-f-a-z-china-mangelt-es-an-selbstbewusstsein-11124098.html>> [Zugriff 07.11.2011]

FTSE. 2011. <<http://www.ftse.com/analytics/ftse4good-esgratings/Home.aspx>> [Zugriff 10.11.2011]

Fürstenberg, F., 1995. Zur Soziologie des Genossenschaftswesens. Berlin.

Galbraith, J.K., 2004. The economics of innocent fraud. Truth for our time. Boston.

General Assembly of the United Nations. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development.

Giegold, S., Embshoff, D. 2008. Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. Hamburg.

Glencore, 2011a. Sustainability Report 2010. Baar (Schweiz).

Glencore, 2011b. Annual Report 2010. Baar (Schweiz).

GRI (Global Reporting Initiative). 2011. Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf> [Zugriff 24.10.2011]

Hafner A., 2008: Demokratische Organisationsstrukturen und ihr Einfluss auf die Lebenswelt in der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón. Eine qualitative Studie. Diplomarbeit. Wien.

Haerder, M., 2011. Merkel spendiert eine Milliarde für Elektroautos. In: Wirtschaftwoche. 16.05.2011. <<http://www.wiwo.de/politik/deutschland/gipfel-in-berlin-merkel-spendiert-eine-milliarde-fuer-elektroautos/4641374.html>> [Zugriff 03.11.2011]

Hartmann, K. 2011. Fragen an IKEA. Wie sauber ist Billy?. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,768596,00.html>> [Zugriff 28.10.2011]

Hauff, V., 2007. Brundtland Report: A 20 Years Update. Key note speech European Sustainability, Berlin 07 (ESB07) „Linking Policies, Implementation, and Civil Society Action“, Berlin, June 3rd – 5th, 2007.

Henkel AG & Co. KgaA. 2011a. Annual Report 2010. Düsseldorf.

Henkel AG & Co. KgaA. 2011b. Sustainability Report 2010. Düsseldorf.

Henkel AG & Co. KgaA. 2009. Annual Report 2008. Düsseldorf.

Heubach, A., 2008. Online Publikation: <<http://www.rosalux.de/publication/27217/2362/generationengerechtigkeit-als-theoretischer-baustein-nachhaltiger-entwicklung.html>> [Zugriff 2.10.2011]

INCOMINDIOS Schweiz, 2011. <http://www.incomindios.ch/wordpressde/wp-content/uploads/pdf/Flyer_AGSAM.pdf> [Zugriff 10.11.2011]

Inditex S.A. 2011. Annual Report 2010. Coruña.

IKEA Group. 2011a. Sustainable Report 10. <http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf> [Zugriff 21.08.2011]

IKEA Group. 2011b. Welcome inside. Yearly Summary FY09. Comments FY09 & FY10. <http://www.ikea.com/ms/en_CN/about_ikea/press/press_releases/Welcome_inside_2010.pdf> [Zugriff 21.08.2011]

iW Köln, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Ohne Jahr. Multinationale Unternehmen. Übertriebene Ängste. <<http://www.iwkoeln.de/Publikationen/iwd/Archiv/tabid/122/articleid/19502/language/en-US/Default.aspx>> [Zugriff 17.11.2011]

Jonas, H. 1979. Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main.

Kleine, A. 2008. Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden.

Kraus, C. 2011. <<http://www.clemens-kraus.de/tech/systeme/8-grundregeln-der-biokybernetik.htm>> [Zugriff 24.09.2011]

Leimüller, G., Langthaler, M. 2008. Werte leben. Mehr Wert schaffen. 30 Vorzeigeunternehmen für gesellschaftliches Engagement. WKÖ (Hrsg). Wien.

Lindner, J., Fröhlich, G. 2009: In: IFTE (Hrsg); Entrepreneur: Sustainability meets Entrepreneurship. Wien.

Luks, F. 2010. Endlich im Endlichen. Oder: Warum die Rettung der Welt Ironie und Großzügigkeit erfordert. Marburg.

Malik, F. 2001. Management-Kybernetik, Irrtümer und Missverständnisse, veröffentlicht als <http://www.kybernetik.ch/dwn/Management-Kyb_Irrtum.pdf> 2002.

Matthews, J. H., Senyard, J. M. 2010. Characteristics of sustainable entrepreneurship : some early explorations from the CAUSEE study. In: Proceedings of the 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 2 – 5 February 2010, University of the Sunshine Coast, Queensland.

McDonough, W., Braungart, M. 2002. Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce. In: Corporate Environmental Strategy 9 (3): S. 251 - 258.

McDonough, W., Braungart, M. 2008. Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things. London.

Martin, T. 2009. Mondragón. Demokratisch in die Krise. In: WOZ Die Wochenzeitung. 19.3.2009. Zürich.
<<http://www.woz.ch/dossier/glueck/17683.html>> [Zugriff 26.10.2011]

Meadows, D. L., Meadows, D. H., Zahn, E., Milling, P. 1972. Die Grenzen des Wachstums. Stuttgart.

Meadows, D., Randers J., Meadows D. 2008. Grenzen des Wachstums – Das 30-Jahre-Update: Signal zum Kurswechsel. Stuttgart.

Meffert, H., Kirchgeorg, M. 1993. Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel, in: Harvard Business Manager, 15. Jg. (1993), Nr. 2, S.34-45.

Meyer-Renschhausen, M., von dem Hagen, O. 1996. Verminderung der Kfz-Emissionen durch ökologische Steuern. Oldenburg <<http://www.staff.uni-oldenburg.de/oskar.vondemhagen/publ/v-165-96.pdf>>

Moidl, S., Lenhart, L., Pekny, W. 2008. Footprint. Der ökologische Fußabdruck Österreichs. Plattform Footprint (Hrsg). 3. Auflage. Wien.

Multiwatch (Verein MultiWatch). 2011. Mopani Sambia. Liebefeld (Schweiz). <<http://www.multiwatch.ch/de/p97000698.html>> [Zugriff 11.10.2011]

www.nachhaltigkeit.info [NH-Info]. 2011. Aachener Stiftung Kathy Beys (Hrsg). Weltgipfel Rio de Janeiro, 1992. Aachen. <http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel_rio_de_janeiro_1992_539.htm> [Zugriff 16.10.2011]

Nitsch, W., 2006. Das transformatorische Potential der Solidarischen Ökonomie. In: Altvater, E. (Hrsg). Solidarische Ökonomie: Reader des wissenschaftlichen Beirats von Attac = Economia solidária. Hamburg.

n-tv.de, n-tv Nachrichtenfernsehen GmbH. 18.08.2011. Köln. Verheerende Arbeitsbedingungen. Schaffen Zwangsarbeiter für Zara? <<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Schaffen-Zwangsarbeiter-fuer-Zara-article4079181.html>> [Zugriff 18.10.2011]

EarthLink e.V. – The People & Nature Network. 2011. München. <<http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/firmen/firmenliste/zara>> [Zugriff 18.10.2011]

Ökosoziales Forum. 2009. Ökosoziale Marktwirtschaft. Für eine zukunftsfähige Gesellschaftsordnung. <http://www.oekosozial.at/uploads/tx_osfopage/Programmpapier_OESF_19042010_01.pdf>

ÖGV. 2011a. Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch). Internationales Jahr der Genossenschaften 2012. Wien. <http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/news/details/internationales_jahr_2012/internationalesjahr_2012.jsp?menu1=1&menu2=2&locincl=/m101_1oegv&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv&bc=link> [Zugriff 21.11.2011]

ÖGV. 2011b. Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch). Genossenschaft und Bürgergesellschaft. 3. Gründung einer Genossenschaft. Wien. <http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/produkt/ware/genossenschaft.jsp?menu1=1&locincl=/m101_1oegv&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv&bc=link> [Zugriff 21.11.2011]

OMV AG. 2011a. Geschäftsbericht 2010. Wien.

OMV AG. 2011b. Nachhaltigkeitsbericht 2010. Wien.

OMV AG. 2011c. Strategie 2021. Profitables Wachstum. Wien. <<http://www.omv.com/....>> [Zugriff: 22.11.2011]

OMV AG. 2003. Was wir 2002 bewegt haben. Bericht zum Geschäftsjahr. Wien.

Paech, N. 2011. Rettet die Welt vor den Weltrettern. In: sueddeutsche.de. SZ-Serie. Die grüne Frage. 7.6.2011.

Pestalozzi, H.A. 1979. Nach uns die Zukunft. Von der positiven Subversion. München.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA). 2011. Die Automobilindustrie: eine Schlüsselindustrie unseres Landes. <<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/emags/economy/051/sp-2-die-automobilindustrie-eine-schluesselindustrie-unseres-landes.html>> Zugriff [22.11.2011]

Rappaport, A. 1986. Creating Shareholder Value. New York et al.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE). 2011. Merkel: Deutschland muss bei Nachhaltigkeit Vorreiter sein. <<http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2011/2011-06-30/merkel-deutschland-muss-bei-nachhaltigkeit-vorreiter-sein/>> [Veröffentlicht 27.6.2011]

Rawls, J. 1971. A Theory of Justice. Cambridge.

Rettet den Regenwald e.V. 2011. Hamburg.
<<http://www.regenwald.org/search?q=palm%C3%B6l>> [Zugriff 20.11.2011]

FOCUS online. 2011. Klimakiller Palmöl. München.
<http://www.focus.de/wissen/wissenschaft/klima/mobilitaet/tid-12750/klimaschutz-klimakiller-palmoel_aid_353038.html> [Zugriff 04.11.2011]

Rheinische Post. 08.08.2011: <<http://lokale-wirtschaft.rp-online.de/nachrichten/detail/-/specific/Strompreis-Bayer-droht-mit-Standort-Verlagerung-667349882>> [Zugriff 12.11.2011]

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). 2011.
<<http://www.rsपो.org/?q=page/497>> [Zugriff 02.11.2011]

Sam Indexes GmbH (SAM). 2011a. <http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/news/PressReleases/110908-djsi-review-2011-e-vdef.pdf> [Zugriff 30.10.2011]

Sam Indexes GmbH (SAM). 2011b. Dow Jones Sustainability World Indexes Guide Book. <http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/publications/Guidebooks/DJSI_World_Guidebook_11%206_final.pdf> [Zugriff 29.10.2011]

Sam Indexes GmbH (SAM). 2011c. <http://www.sam-group.com/images/sample-questionnaire_tcm794-267819.pdf> [Zugriff 30.10.2011]

Schaltegger, S., Wagner, M. 2010. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. In: Business Strategy and the Environment 2010. John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.

Schaltegger, S., et al. 2007. BMU/ecosense/CSM (Hrsg): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Berlin.

Schaltegger, S. 2002. A framework for ecopreneurship. Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship. Greener Management International (GMI), Vol. 38, Summer, S. 45 - 58.

Scherhorn, G., Wilts, C.H. 2001. Schwach nachhaltig wird die Erde zerstört. In: GAIA 10 (4), S.249–255.

Schüler, D., et al. 2011. Öko-Institut e.V. (Hrsg): Study on Rare Earths and Their Recycling. Final Report for The Greens/EFA Group in the European Parliament. Darmstadt.

Securvita GmbH. 2011. Hamburg. <http://www.nai-index.de/seiten/kriterien_lang.html >[Zugriff 30.10.11]

Soukup, M. 2011. Neues Buch über Rohstoffhandel. Blutsauger der dritten Welt. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,787321,00.html>> [Veröffentlicht: 24.09.2011.]

SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen). Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle. Berlin.

SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen). Umweltgutachten 2008. Berlin.

Stiglitz, J.E., Sen, A., Fitoussi, J.-P. 2009. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf>

Sturmberger, R., 2006. Die bescheidenen Ackermänner von Mondragon. <<http://www.heise.de/tp/artikel/22/22328/1.html>> [Zugriff 26.10.2011]

Tillmann, S. 2009. Autoindustrie trickst bei Jobzahlen. Veröffentlicht: 20.05.2009. Berlin. <<http://www.capital.de/unternehmen/100022082.html>> [Zugriff: 07.11.2011]

Unilever PLC. 2010. Unilever Sustainable Living Plan. Small Actions. Big Difference. London/Rotterdam. <<http://www.uslp.unilever.com/wpcontent/uploads/2010/10/UnileverSustainabilityPlan2.pdf>> [Zugriff 02.11.2011]

UN Global Compact. 2011. Overview of the UN Global Compact. <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>> [Zugriff: 20.11.2011]

VCÖ. 2011. Gewichtsprobleme - Österreichs Neuwagenflotte ist schwerer als EU-Durchschnitt. Wien. <<http://www.vcoe.at/de/presse/aussendungen-archiv/details/items/Ausgabe2011-095>> [Zugriff 28.09.2011]

Vester, F. 1993. Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. 8. Auflage. München.

Vester, F. 2004. Biokybernetik und der Weg zur Nachhaltigkeit. In Schriftenreihe ‚Forum‘; Malik, F. (Hrsg). St. Gallen.

Vester, F. 2008. Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. 7. Auflage. München.

Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie [VFGÖ]. 2011a. Wien. Factsheets. Beschreibung der 18 Gemeinwohlkriterien sowie der K.O.-Kriterien der Gemeinwohlbilanz. Stand: 30. Juni 2011. <<http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2011/01/Factsheet-Katalog.pdf>> [Zugriff 20.09.2011]

Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie [VFGÖ]. 2011b. Wien. <<http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/unterstuetzende/unternehmen/>> [Zugriff 13.11.2011]

Vitali, S., Glattfelder, J.B., Battiston, S. 2011. The network of global corporate control. Zürich.

Volkswagen AG [VW AG]. 2011a. Nachhaltigkeit. Bericht 2010. Wolfsburg.

Volkswagen AG [VW AG]. 2011b. Vielfalt erfahren. Geschäftsbericht 2010. Wolfsburg.

Wagner & Co Solartechnik GmbH [Wagner]. 2011. Cölbe/Marburg. <<http://www.wagner-solar.com/de/ueber-uns/firmengeschichte.html>> [Zugriff 16.11.2011]

WIKIP. 2011a. Genossenschaftsbewegung. <<http://de.wikipedia.org/wiki/Genossenschaftsbewegung>> [Zugriff 20.11.2011]

WIKIP. 2011b. Genossenschaft Geschichte. <<http://de.wikipedia.org/wiki/Genossenschaft#Geschichte>> [Zugriff 20.10.2011]

WIKIP, 2011c. Parallele Suchbegriffe: ‚Drei-Säulen-Modell (Nachhaltigkeit)‘ und ‚Triple Bottom Line‘.
<[http://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_\(Nachhaltigkeit\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_(Nachhaltigkeit))>
[Zugriff 26.10.2011]

WIKIP, 2011d. Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Konferenz_der_Vereinten_Nationen_%C3%BCber_Umwelt_und_Entwicklung> [Zugriff 26.10.2011]

WIKIP, 2011e. Metalle der seltenen Erden. Verwendung.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Metalle_der_Seltenen_Erden#Verwendung>
[Zugriff 04.11.2011]

WIKIP, 2011f. Europäische Zentralbank. Geldpolitische Ziele.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4ische_Zentralbank#Geldpolitische_Ziele> [Zugriff 22.11.2011]

WIKIP, 2011g. Economic Value Added.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Economic_Value_Added> [Zugriff 08.11.2011]

WIKIP, 2011h. Mopani Copper Mines.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Mopani_Copper_Mines> [Zugriff 22.11.2011]

WIKIP, 2011i. Liste der größten Unternehmen in Österreich.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_gr%C3%B6%C3%9Ften_Unternehmen_in_%C3%96sterreich> [Zugriff 12.11.2011]

WIKIP, 2011j. DJSI.
<<http://de.wikipedia.org/wiki/DJSI>> [Zugriff 03.11.2011]

WIKIP, 2011k. Deutscher Nachhaltigkeitspreis
<http://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher_Nachhaltigkeitspreis>
[Zugriff 17.11.2011]

WIKIP, 2011l. Greenwashing.
<<http://de.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>> [Zugriff 18.11.2011]

Wilhelm, A. 2008. Wirtschaftlicher Erfolg, Solidarität und Demokratie – wie geht das im eigenen Betrieb zusammen? In: Giegold, S., Embshoff, D. (Hrsg); Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. Hamburg. S. 178 – 180.

Wolff, H., 1997. Wirtschaftliche Dynamik und Sustainability – ein Widerspruch?. In: Prognos (Hrsg); Sustainability – eine Illusion? Ein interdisziplinärer Workshop. Sinzheim. S. 55 – 70.

Young, W., Tilley, F. 2006. Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. In: Business Strategy and the Environment 15. S. 402 – 415.