
Nachhaltigkeit

Liebe Leserinnen und Leser

Die Haltedauer der Aktien an der Wall Street in New York ist kürzer denn je, und trotzdem dominiert ein Wort das Wirtschaftsgeschehen – Nachhaltigkeit. Auch wenn der Begriff aufgrund seiner inflationären Verwendung gelegentlich an Schärfe eingebüsst hat, verdeutlicht die Etymologie den Sachverhalt: Nachhaltigkeit bezeichnete im 17. Jahrhundert eine Forstwirtschaft, bei der nur so viel abgeholzt wird, wie wieder nachwachsen kann – einen «ewigen Wald» also. Im Jahr 1987 sagte die norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland, dass bei einer nachhaltigen Entwicklung gegenwärtige Generationen ihre Bedürfnisse in einer Art und Weise befriedigen, dass zukünftige Generationen dies auch tun können.

Aber wie kam der Begriff zu seiner hohen Popularität? Seit den Neunzigerjahren findet eine Sensibilisierung auf ökologische und soziale Anliegen statt – initiiert durch Medien und NGO. Es hagelt Kritik gegen Weltkonzerne, die zum Synonym für alle negativen Folgen der Globalisierung geworden sind. Die Unternehmen, die gemäss Milton Friedmann nur eine soziale Verantwortung haben – nämlich Gewinn verdienen – sind unter moralischen Druck geraten. Wir erleben eine «Moralisierung der Märkte» wie der Soziologe Nico Stehr es sagt. Die Märkte reagieren: Kaum ein Unternehmen, das nicht einen Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

Für Kritiker sind diese Nachhaltigkeitsberichte schöne Worte, perfekt inszenierte PR. Sie rufen nach staatlichen Regulationen. Aber global tätige Unternehmen müssen sich nicht mehr an nationalstaatliche Rahmenbedingungen halten. Stefan Schaltegger vom Centre of Sustainability Management in Lüneburg betrachtet es als illusionär, auf «rettende Taten» von Politikern zu hoffen. Er plädiert auf jeden Fall für Nachhaltigkeitsinnovationen als Wettbewerbsfaktor. Das Thema ist hochbrisant – und wird es bleiben.

Francis Müller

3rd EUROPEAN FUTURISTS CONFERENCE

Make foresight operational: Don't miss the leading annual stakeholder meeting for futuring in Europe.

Selection of Keynote Speakers:

- **Prof. Dr. Werner Bauer,**
CTO Nestlé
- **Ian Pearson,** *Futurist BT*
- **Baroness Prof. Dr. Susan Greenfield**
University of Oxford
- **Prof. Dr. Markku Wilenius,**
*Senior Vice President
Group Development, Allianz
Group*
- **Dr. Matthias Kaiserswerth,**
*Director IBM Zurich
Research Laboratory*
- **Ambassador Chuan Leong Lam,**
*Chairman of the Advisory
Board to the Risk
Assessment and Horizon
Scanning programme in
Singapore*

and many more...



November 19 – 21, 2007

Culture and Convention Centre KKL Lucerne, Switzerland

Inspirations,
Methods and
Best Practice.

Inhalt :

<u>Zukunft der Nachhaltigkeit in Staat und Unternehmen / Stefan Schaltegger</u>	Seite 4
<u>Die Aufgaben des Staates zwischen Notwendigkeit und Machbarkeit / Daniel Wachter</u>	Seite 10
<u>Jenseits von Müsli-Ästhetik und Öko-Look / Ursula Tischner</u>	Seite 16
<u>Best Practice / Francis Müller</u>	Seite 21
<u>Verantwortungsbewusst profitabel / Eric G. Sarasin</u>	Seite 28
<u>Mehr als nur kurzfristig gute Zahlen / Interview mit Hans-Peter Burkhard</u>	Seite 30
<u>Multis im Waschsalon / Andreas Missbach</u>	Seite 32
<u>Sustainable growth ahead? / Erik Westholm</u>	Seite 36
<u>Erneuerung von innen / Interview mit Pius Knüsel</u>	Seite 39

For programme and
registration go to:

www.european-futurists.org

Zukunft der Nachhaltigkeit in Staat und Unternehmen

Prof. Dr. Stefan Schaltegger

Eine nachhaltige Entwicklung wird nicht durch zentralgesteuerte Subventions- und Kontrollmassnahmen gefördert, sondern durch Innovationen. Sustainable Entrepreneure sind die Treiber eines nachhaltigen Fortschritts

Zukunft kann und darf nur nachhaltig sein. Ein unnachhaltiger Zustand ist im Extremfall durch folgende Merkmale gekennzeichnet: politisch: Krieg, rechtlich: Anarchie, wirtschaftlich: Verarmung, sozial: Verelendung und ökologisch: ein Chaos aus artenarmer Wüste, Stürme und Überschwemmungen. Dies ist und darf nicht Zukunft sein. Wenn man sich dieses Extrembild der Unnachhaltigkeit vergegenwärtigt, wird deutlich, dass weltweit viele Regionen partiell oder auch weitreichend solche Zustände aufweisen oder sich deutlich in diese Richtung bewegen. Selbst die Schweiz ist mit dem Klimawandel durch Lawinen, Überschwemmungen, Gletscherschwund usw. im Wintertourismus und anderweitig betroffen. Handlungen sind erforderlich. Dabei stellen weder ein Zurückschrauben von Entwicklungen noch ein Weitermachen in bisherigen Pfaden eine Option dar. Zukunft, insbesondere auch eine wirtschaftliche Zukunft, erfordert Nachhaltigkeit und Fortschritt.

Beschleunigter wirtschaftlicher Fortschritt für eine nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung erfordert einen substanziellen und beschleunigten Fortschritt. Fortschritt bedeutet dabei nicht nur technische Erneuerungen, sondern ganz wesentlich auch wirtschaftlichen Fortschritt hin zu nachhaltigeren Produktionsweisen, nachhaltigeren Produkten und nachhaltigeren Systemlösungen (z.B. Energiesystemen, Verkehrssystemen). Industrie- und Dienstleistungsnationen spielen eine Schlüsselrolle, da sie den technologischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Fortschritt durch ihre Innovationen weltweit massgeblich formen. Die zentralen Herausforderungen stellen in diesem Kontext weniger das Befolgen von Vorschriften (die ohnehin meist nicht Fortschritt erzeugen) oder den technischen Fortschritt an sich dar (Erfindungen für nachhaltigere Verkehrs- und Energielösungen gibt es zum Beispiel schon viele), sondern den wirtschaftlichen und organisatorischen Fortschritt in Richtung mehr Nachhaltigkeit.

Marktwirtschaftliche Ansätze der Umwelt- und Sozialpolitik können Anreize in diese Richtung liefern, wenn sie ihrer Ursprungsin-tention gemäss umgesetzt und nicht im Seilziehen zwischen Lobbyismus gegen Nachhaltigkeit einerseits und Bürokratisierung andererseits pervertiert werden, wie dies zum Beispiel beim Emissionszertifikatehandel in der EU derzeit geschieht. Das an sich sehr ökonomische und ökologisch wirksame Konzept des Emissionszertifikatehandels wird erstens nicht zum Ersatz vorschriftenorientierten Ordnungsrechts eingesetzt und zweitens sowohl durch die Vergabe von deutlich zu vielen Emissionsrechten aufgeweicht als auch durch eine ausserordentliche Bürokratisierung von Vergabe- und Kontrollprozessen zu einer „Command and Control“-Politik mutiert. Dieses instrumentenfremde, aber häufig zu beobachtende Seilziehen in der Ausgestaltung eines an sich sinnvollen Politikansatzes verschlingt Ressourcen auf unproduktive Weise und verärgert mehr Akteure als dass es wirklichen nachhaltigen wirtschaftlichen Fortschritt erzeugen würde. Insbesondere werden kaum die für eine nachhaltige Entwicklung so notwendigen Innovationen befördert.



Stefan Schaltegger

Prof. Dr. Stefan Schaltegger ist Gründer und Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) und des weltweit ersten MBA Studiengangs zu unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement (MBA Sustainability Management) sowie Vizepräsident Forschung an der Leuphana Universität Lüneburg. Im Jahre 2007 hat er den Umweltpreis des Bundesarbeitskreises für Umweltmanagement in der Kategorie Wissenschaft erhalten. Zu seinen Forschungsgebieten gehören unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement (corporate sustainability), nachhaltiges Unternehmertum (sustainable Entrepreneurship) sowie Informationsmanagement und Messung unternehmerischer Nachhaltigkeit (sustainability accounting and reporting).

Keine nachhaltige Entwicklung ohne nachhaltige Entwicklung von Unternehmen

Nachhaltiger wirtschaftlicher Fortschritt erfordert entsprechende Innovationen. Dabei kann eine nachhaltige Entwicklung nur mit dem Engagement und der Kraft von Unternehmen und nicht gegen die wirtschaftliche Dynamik gelingen. Keine nachhaltige Entwicklung ohne nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Treiber und Schaffer von Innovationen, auch von Nachhaltigkeitsinnovationen, sind Unternehmen und unternehmerische Persönlichkeiten, also Entrepreneure. Innovatoren, die das Marktpotential für nachhaltige Angebote aktivieren und damit ökonomische, ökologische und soziale Anliegen erfolgreich miteinander verbinden können, sind nachhaltige Unternehmer, sustainable Entrepreneure oder Ecopreneure.

Die Schweiz hat eine lange Tradition nachhaltiger Unternehmer. Zu den bekanntesten Beispielen gehören sicherlich Gottlieb Duttweiler mit seiner sozialbegründeten Konkretisierung des Genossenschaftsgedankens in der Migros oder in der letzten Dekade die Coop mit ihrem Naturaplan-Konzept, das substantielle Entwicklungsimpulse für eine nachhaltigere Landwirtschaft ausgelöst hat. Die Liste der Beispiele liesse sich deutlich verlängern, ist aber klar beschränkt. Nicht jeder Unternehmer ist ein

nachhaltiger Unternehmer. Sustainable Entrepreneurship stellt die Krönung des Entrepreneurshipansatzes dar, da es den wirtschaftlichen Erfolg mit einem positiven Einfluss des Kerngeschäfts auf die Gesellschaft und für eine nachhaltige Entwicklung verknüpft. Sustainable Entrepreneure sind eigenständige auf die marktwirtschaftliche Realisierung unternehmerischer Gewinnpotentiale ausgerichtete Initiatoren, Innovatoren, Kommunikatoren und Promotoren der Nachhaltigkeit und stehen damit im Gegensatz zur Ausrichtung politikfokussierter Interessengruppen, die zentralgesteuerte Subventions-, Zwangs- und Kontrollmassnahmen fordern und sich Hilfe vom allmächtigen Staat erhoffen. Während in der Politik Nachhaltigkeit in der Regel zur Umverteilung zwischen verschiedenen Interessengruppen führt, streben sustainable Entrepreneure die Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung durch das Schaffen von Werten bzw. die Steigerung der Wertschöpfung an. Anerkennen wir die Gestaltungskraft von Unternehmen auch für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und die Notwendigkeit des nachhaltigen Unternehmertums für einen beschleunigten wirtschaftlichen Fortschritt zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung, so steht die Politik vor der Herausforderung, wie sustainable Entrepreneurship befördert und unterstützt werden kann.

Folgerungen für eine Politik, die nachhaltiges Unternehmertum motiviert

Eine staatliche Nachhaltigkeitspolitik, die erfolgreich sein will und ihre Energie nicht für ein Seilziehen in einem Umverteilungswettbewerb verschwenden möchte, sollte bewusst darauf achten, nicht Widerstände, sondern positive Energie unternehmerischer Persönlichkeiten zu aktivieren. Sie sollte darauf ausgerichtet sein, die Entfaltung des Ideenreichtums und des Engagements von Unternehmerpersönlichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung (sustainable entrepreneurship) zu unterstützen, optimale Rahmenbedingungen für nachhaltiges Unternehmertum zu schaffen und die Innovationsdynamik für nachhaltige Problemlösungen zu befördern. Aus dieser Sicht stehen für eine innovationsbasierte Nachhaltigkeitspolitik zwei Fragen im Vordergrund:

1. Unter welchen Bedingungen werden aus technisch, organisatorisch oder systemisch guten Erfindungen und Entwicklungen Marktangebote geschaffen, die Konsumentinnen und Konsumenten überzeugen, ja begeistern, und die einen Wettbewerbssog zu noch nachhaltigeren Antworten schaffen?
2. Wie kann sichergestellt werden, dass erfolgreiche Nischeninnovationen rasch den Massenmarkt durchdringen?

Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Fragen liegen einerseits in der Sicherung eines unternehmerischen Klimas und wirtschaftsfreundlichen Umfelds und andererseits in der Bedeutungssteigerung von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor und der Beschleunigung der Massendurchdringung. Während ersteres das althergebrachte Geschäft von Unternehmensverbänden, Wirtschaftspolitik und -förderung betrifft, soll im Folgenden auf den zweiten Aspekt eingegangen werden: Die Bedeutungssteigerung von Nachhaltigkeitsaspekten als Wettbewerbsfaktor und die Beschleunigung der Massendurchdringung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. Eine innovationsorientierte Nachhaltigkeitspolitik sollte Anreize liefern, dass Unternehmen motiviert werden, nachhaltigere Gestaltungsangebote erfolgreich in Nischenmärkten einzuführen und dass bei Bewährung aus Kundensicht die Marktdurchdringung rascher erfolgt. Kurzum: Die Marktdynamik sollte unterstützt und für eine nachhaltige Entwicklung genutzt werden.

„Top Runner“-Programm als Beispiel eines möglichen Politikansatzes

Exemplarisch für eine mögliche Politik zur Steigerung der Marktdynamik für Nachhaltigkeitsinnovationen stellt das sogenannte „Top Runner“-Programm dar, wie es in Japan zur Steigerung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit der Elektronikindustrie und der Innovationskraft bezüglich Energieeffizienz angewendet wird. Der Verbrauch der effizientesten, auf dem Markt erhältlichen und im Nischenmarkt erfolgreichen Geräte zu einem bestimmten Zeitpunkt wird zum Branchenstandard erhoben, der zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, z.B. innerhalb von 5 Jahren, von allen Anbietern erreicht werden muss. Dadurch werden technischer Fortschritt und unternehmerische Initiative Wettbewerbsvorteile durch besonders gute nachhaltige Leistungen zu erreichen, geför-

dert, da Nachhaltigkeitsvorsprünge als essentieller Wettbewerbsfaktor substantieller als bisher belohnt und von allen besonders aktiv wahrgenommen werden. Gleichzeitig wird die Marktdurchdringung beschleunigt, da alle Anbieter sich innerhalb eines vernünftigen, gut nachvollziehbaren Zeitraums an den Standard, der sich im Nischenmarkt bewährt hat, anpassen müssen. Insgesamt wird die Innovationsdynamik stark beschleunigt, ohne den Weg durch Detailschränkungen vorzugeben oder Energie auf die Begrenzung von Problemen alter Standards zu verschwenden. Im Unterschied zum japanischen Modell, das sich rein an technischen Standards orientiert, sollte ein bestimmter Nischenmarkterfolg (z.B. 5-10% Marktanteil) Voraussetzung für die Standardsetzung in einer Branche sein. Damit kann verbessert sichergestellt werden, dass die Beschleunigung der Innovationsdynamik mit der Erarbeitung von Marktakzeptanz gekoppelt ist.

Das Beispiel des „Top Runner“-Ansatzes lässt sich nicht auf alle Märkte und alle Nachhaltigkeitsaspekte übertragen und soll hier auch nicht als Allheilmittel gepriesen werden, sondern illustrativen Charakter haben für die Möglichkeiten einer Anreizänderung zugunsten einer Nachhaltigkeitspolitik im Sinne einer Innovationspolitik für mehr Nachhaltigkeit. Auch wenn die Notwendigkeit, sich dem Stand der Technik und der Innovationsgeschwindigkeit anzupassen, von „innovationslahmen“ Unternehmen als eine Einschränkung aufgefasst werden könnte, so ist doch ein sehr wesentlicher Unterschied zur konventionellen Umweltpolitik zu betonen: Der Fokus liegt nicht auf der Begrenzung und Behebung von Problemen bisheriger Produktionsweisen und Produkte, sondern in der Beschleunigung von Innovation für mehr Nachhaltigkeit. Die Anzahl Detailschritte durch den Staat kann substantiell reduziert werden, womit Kontroll-

probleme und Umsetzungsschwierigkeiten gemildert werden. Auch wird der Weg und Inhalt des Innovationspfads nicht politisch vorgegeben, sondern durch Unternehmen gestaltet. Grundsatz der Nachhaltigkeitspolitik stellt die Schaffung von Anreizen dar, Innovationen erfolgreich im Nischenmarkt zu positionieren und die Aussicht, hierfür belohnt zu werden. Dadurch wird nachhaltiges Unternehmertum gewürdigt und unterstützt.

Thesen zur Entwicklung einer innovationsorientierten Nachhaltigkeitspolitik

Im Folgenden sind die Notwendigkeit und Chancen einer auf Innovationsdynamik fussenden Nachhaltigkeitspolitik anhand folgender Thesen kurz zusammengefasst:

Die Politik kann es nicht alleine richten: Wir erwarten die massgeblichen Änderungen von den falschen Gruppen. Fortschritte in Richtung nachhaltiger Entwicklung finden solange nicht in ausreichendem Masse statt als wir auf die „rettenden Taten“ wohlwollender Politiker hoffen. Die meisten politischen Interventionen führen zu Umverteilungseffekten und aktivieren dadurch den Widerstand der meist gut organisierten Verlierer. Umweltpolitisches „Treten-an-Ort“ ist die Folge. Es gibt nicht nur Marktversagen, sondern auch Staatsversagen. Beides behindert eine nachhaltige Entwicklung.

Auf Chancen statt auf Probleme fokussieren: Nachhaltige Entwicklung erfordert die Fokussierung auf sogenannte „Triple Win“-Ansätze“, die ökonomische, soziale und ökologische Aspekte integrieren. Wer Konflikte zwischen den Dimensionen in den Vordergrund schiebt, sucht Ausreden für die mangelnde eigene Innovation. Statt Regulierungen zur Einschränkung wirtschaftlicher Aktivitäten und hierauf antwortendem Lobbying gegen Einschränkungen, ist das Schaffen von Pfaden und Handlungsräumen erforderlich, die Innovationen für mehr Nachhaltigkeit sowie eine positiv besetzte Dynamik auslösen.

Innovationen als Treiber nachhaltiger Wertschöpfung: Nachhaltige Entwicklung erfordert neue Lösungen jenseits der herkömmlichen Pfade und damit nicht nur Erfindungen (Inventionen), sondern Innovationen, insbesondere Marktangebote, die nicht nur ökologischer und sozialer sind, sondern auch die Marktteilnehmer begeistern und ökonomische Wertschöpfung im eigentlichen Sinne des Wortes erzeugen.

Sustainable Entrepreneure und Innovatoren als Akteure des nachhaltigen Fortschrittes: In der Marktwirtschaft erfolgen echte Fortschritte und Innovationen – und gerade diese sind zur Behebung der anstehenden ökologischen und sozialen Probleme unabdingbar – meist durch private Initiativen unternehmerisch handelnder Persönlichkeiten. Für eine nachhaltige Entwicklung heisst dies auf gut Neudeutsch, dass wir mehr „sustainable Entrepreneure“ brauchen.

Politik des Schaffens von Freiräumen und Chancen für nachhaltiges

Unternehmertum: Märkte werden durch gesetzliche und gesellschaftliche Marktrahmenbedingungen geschaffen oder stark beeinflusst. Wenn die Politik sich primär durch Einschränkungen kennzeichnet, wird das Augenmerk auf die Einhaltung (oder Umgehung) der Einschränkungen gerichtet. Damit können vielleicht gewisse Probleme unter Inkaufnahme der Kosten eines Seilziehens in der konkreten Detailausgestaltung und -umsetzung reduziert, aber kaum durchbrechende Lösungen initiiert werden. Eine zukunftsorientierte Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik schafft gezielt Handlungsfelder und Marktchancen für nachhaltiges Unternehmertum.

Nachhaltigkeitsinnovationen als Wettbewerbsfaktor: Nachhaltigkeitsaspekte spielen heute in den meisten Märkten eine Rolle. Mit der Ausgestaltung von Marktrahmenbedingungen, die die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor unterstützten, kann der wirtschaftliche Fortschritt für eine nachhaltige Entwicklung beschleunigt werden.

Vom Nischenmarkt zum Massenmarkt: Nischenmärkte stellen die reale „Marktaufwärmung“ für Nachhaltigkeitsinnovationen dar und dienen der Verbesserung und Optimierung. Substanzielle Fortschritte zu mehr Nachhaltigkeit eines Landes oder Kontinents können jedoch nur erreicht werden, wenn die entsprechenden Produkte, Dienstleistungen und Systemlösungen die Massenmärkte überzeugen. Die Beschleunigung der Durchdringung des Massenmarktes muss deshalb ein wesentliches Element der nachhaltigkeitsorientierten Innovationspolitik sein. Ein mögliches Beispiel, wie eine stärker innovationsfördernde Nachhaltigkeitspolitik ausgestaltet werden könnte, ist der „Top Runner“-Ansatz, wie er in eingeschränktem Masse in der Elektronikindustrie in Japan Anwendung findet.

Quellen

- Berle, G. (1991) *The Green Entrepreneur: Business Opportunities That Can Save The Earth And Make You Money* Liberty Hall Press, Blue Ridge Summit, PA.
- European Parliament & European Council (2006) *European Parliament and Council Decision establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007-2013)*. Brussels: European Union
- Hauschildt, J. (2004) *Innovationsmanagement*. Third Edition. München: Vahlen-Verlag.
- Porter, M. (1999) *Competitive Advantage* Campus, Frankfurt.
- Schaltegger, S. (2002): *A Framework for Ecopreneurship*. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship, Greener Management International, Theme Issue on Environmental Entrepreneurship (Schaper, M., Ed.), Issue 38, 45-58.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): *Ecopreneurship. Konzept und Typologie*. Lüneburg/Luzern: Center for Sustainability Management (CSM) / Rio-Managementforum. ISBN 3-935630-12-3
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (Eds.) (2006): *Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Sheffield: Greenleaf.
- Schumpeter, J.A. (1979/1976) *The Process of Creative Destruction*. Capitalism, Socialism and Democracy, Part II, Chapter VII, in Edquist C. & McKelvey, M. (ed.) *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, Volume II, Part II, Chapter 4, pp.75-80. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Schaper, M. (Ed.): *Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*. London: Ashgate Publishing/Villiger, A., Wüstenhagen, R. & Meyer, A. (2000) *Jenseits der Öko-Nische*, Birkhäuser, Basel.
- The Energy Conservation Center, Japan (ECCJ) (2006): *Developing the World's Best Energy-Efficient Appliances (Japan's «Top Runner» Standard) REVISED EDITION/OCT 2006*: http://www.eccj.or.jp/top_runner/index.html

Die Aufgaben des Staates zwischen Notwendigkeit und Machbarkeit

Prof. Dr. Daniel Wachter, Leiter Sektion Nachhaltige Entwicklung, Bundesamt für Raumentwicklung

Das marktwirtschaftliche System löst nicht alle Probleme von selbst, wie Optimisten annehmen. Es erschafft Marktdefekte, die durch staatliche Ordnungspolitik korrigiert werden sollen – allerdings ohne den Staat aufzublähen.

Der heutige Lebensstil in den Industrieländern, zunehmend aber auch in stark wachsenden Schwellenländern, kann nicht auf die ganze Welt übertragen werden. Diese Problematik wird im Konzept des „ökologischen Fussabdrucks“ veranschaulicht. Der Umwelt- und Ressourcenverbrauch der Menschheit liegt heute bereits etwa 20% über dem dauerhaft tragbaren Niveau. Derjenige pro Kopf der Schweizer Bevölkerung ist rund dreimal so hoch (Infras 2006). Nachhaltige Entwicklung ist mehr als Umwelt- und Ressourcenpolitik, sondern will die Lebensqualität langfristig erhalten. Zur Lebensqualität gehören auch wirtschaftliche und soziale Bedürfnisse. Dabei ist besonders zu beachten, dass ein beträchtlicher Teil der Menschheit in bitterer Armut und unter menschenunwürdigen Bedingungen lebt. Nachhaltige Entwicklung ist also die gewaltige Herausforderung, die Bedürfnisbefriedigung aller Menschen, namentlich auch jener im Süden, zu gewährleisten und gleichzeitig den Umwelt- und Ressourcenverbrauch absolut zu senken. Im Klimabereich etwa geht es gemäss den Grundlagen des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) um eine Reduktion der Treibhausgasemissionen weltweit um rund 50% bis Mitte des Jahrhunderts. Dies erfordert einen langfristigen grundlegenden Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft, bei welchem die hoch entwickelten Industrieländer mit ihrer

besonderen Verantwortung für die Problemverursachung in der Vergangenheit voranschreiten müssen, die Entwicklungsländer aber angesichts ihrer Wachstumsdynamik rasch nachfolgen müssen.

Marktgesteuerte Technologie und Innovation

Ohne die dynamischen Innovationsmotoren des Privatsektors und den technischen Fortschritt ist dieser Veränderungsprozess nicht zu erreichen. Die Beurteilung der technologischen Entwicklung ist von grundlegender Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung. Technologieoptimisten argumentieren, dass der technische Fortschritt quasi von alleine, ohne politische Einflussnahme die wichtigsten Nachhaltigkeitsprobleme lösen werde. So wird die Endlichkeit der fossilen Energieträger als unproblematisch betrachtet, weil der technische Fortschritt immer neue Funde, eine immer bessere Ausnutzung von Rohstofflagerstätten, eine laufend steigende Nutzungseffizienz ermögliche sowie zu gegebener Zeit Ersatzressourcen bzw. -technologien zur Substitution erschöpfter Ressourcen zur Verfügung stelle, wodurch die Grenzen der Erschöpfbarkeit immer weiter hinausgeschoben werden könnten. Der technische Fortschritt werde auch die Ernährungsprobleme einer Welt von neun bis zehn Milliarden Menschen um 2050 lösen. Neue schädlings-

resistente oder auf versalzten Böden wachsende Pflanzen, die überdies immer höhere Erträge brächten, würden durch die gentechnologische Forschung ermöglicht. Der technische Fortschritt werde auch die Emissionsprobleme der Industriegesellschaft lösen, durch laufend optimierte Automotoren, durch technische Möglichkeiten der Emissionsbeschränkung in der Energieproduktion, wie z.B. die Herausfilterung (Sequestrierung) von CO₂, usw. Ferner würde der technische Fortschritt die Wirtschaft dematerialisieren, wofür als Argument immer kleinere, weniger Material beanspruchende Produkte wie die Mobiltelefone dienen.

Von allein lösen sich die Probleme allerdings nicht. In der Tat werden Autos immer energieeffizienter. Gleichzeitig werden aber immer schwerere und grössere Fahrzeuge nachgefragt und hergestellt, so dass der Effizienzgewinn wieder zunichte gemacht wird. Oder die Dematerialisierung pro Produkteinheit wird durch das Wachstum der Nachfrage überkompensiert, wie dies etwa für die Mobiltelefone gilt. Der technische Fortschritt hat in der Vergangenheit auch so problematische Stoffe wie die Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW), welche die stratosphärische Ozonschicht abbauen, oder Umweltgifte wie DDT hervorgebracht.



Wachter Daniel

Wachter Daniel: Geb. 1961, Geograph. Leiter Sektion Nachhaltige Entwicklung im Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), welche die Politik der nachhaltigen Entwicklung auf Bundesebene koordiniert. Titularprofessor an der Universität Zürich, Lehrbeauftragter für die Themengebiete der nachhaltigen Entwicklung und der Raumentwicklung.

Marktdefekte

Innovation und technologischer Fortschritt sind zweifelsohne zentrale Faktoren bei der Bewältigung vieler Nachhaltigkeitsherausforderungen. Damit sie sich positiv auswirken, sind geeignete politische Randbedingungen erforderlich. Dazu zählt die Kostenwahrheit. Wenn die Energiepreise tatsächlich alle verursachten, also auch die externen Kosten enthalten würden, würde der technische Fortschritt auch verstärkt in die Richtung höherer Energieeffizienz gelenkt. Ein anderes wichtiges Element sind klare Haftungsregeln. Damit erhalten Unternehmen, die z.B. neue chemische Produkte in Umlauf setzen wollen, Anreize für sorgfältige Prüfungen und Abklärungen über die Auswirkungen.

Dass der Markt gerade in Bezug auf die für die nachhaltige Entwicklung zentrale Frage der Umweltnutzung Defizite aufweist, ist seit langem bekannt. Zentral sind dabei externe Effekte (d.h. die Möglichkeit, Kosten von Handlungen, wie z.B. Ausstoss klimaschädigender Gase, auf Dritte und die Allgemeinheit abzuwälzen) und öffentliche Güter (d.h. der Umstand, dass zu vielen lebensnotwendigen Gütern wie z.B. saubere Luft, relative Klimastabilität oder Biodiversität alle Zugang haben und sie daher kostenlos nutzen und übernutzen können). Externe Effekte und öffentliche Güter rechtfertigen als Marktversagen politische Eingriffe. Die heutige

globalisierte Marktwirtschaft operiert in einem ordnungspolitischen Umfeld der systematischen Kostenverfälschung. Der treibhausgasbedingte Klimawandel gilt gemäss „Stern-Bericht“ der britischen Regierung als das grösste Marktversagen aller Zeiten (Stern 2006). Auch bei anderen Umweltthemen wie z.B. Biodiversität gibt es eine Politik zur Internalisierung externer Effekte und zum Schutz von öffentlichen Gütern erst ansatzweise (UNEP 2005).

Zusätzlich zu diesen Marktversagen im engeren Sinn ist in Erinnerung zu rufen, dass der Markt blind ist für Verteilungsfragen, die untrennbar auch mit der nachhaltigen Entwicklung verknüpft sind. Sowohl global wie auch national stellen sich Verteilungsprobleme, die den sozialen Zusammenhalt und die friedliche gesellschaftliche Ordnung in Frage stellen. Eine optimale Verteilungsgerechtigkeit ist zwar kaum präzise zu definieren. Aber das Auseinanderdriften nationaler Gesellschaften und der Weltgesellschaft stärkt die politischen Spannungen und behindert eine Politik, welche die Weltgemeinschaft auf eine Respektierung der biosphärischen Grenzen hinleiten soll. Nicht zu starke Verteilungsunterschiede sind Voraussetzung für Stabilität, sozialen und politischen Frieden, die wiederum eine Bedingung für eine gedeihliche wirtschaftliche Entwicklung darstellen.

Aufgaben des Staates

Wenn oben von Marktdefekten die Rede war, so ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die heutigen Nachhaltigkeitsprobleme in einer Welt stellen, in welcher der Staat bereits grossen Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen ausübt, sei es über regulative Eingriffe oder über eigenes wirtschaftliches Handeln. Er beansprucht in vielen Ländern gegen die Hälfte, wenn nicht sogar mehr des Bruttoinlandproduktes. Die Lösung kann daher nicht in „mehr Staat“ liegen. Die

Herausforderung besteht darin, das staatliche Handeln in die Richtung einer Ordnungspolitik zu reformieren, die den Marktdefekten in einer Weise entgegentritt, welche die positiven Kräfte in Privatsektor (und Zivilgesellschaft) im Sinne eines dynamischen, nachhaltigkeitsorientierten Strukturwandels fördert und unterstützt.

Allem voran sollten über die Vermittlung von Anreizen und durch die Entwicklung geeigneter Rahmenbedingungen verstärkte Innovationsimpulse für eine Modernisierung auf ökologischer Basis ausgehen. Nebst der Verbesserungen eines wettbewerblichen, wachstumsfördernden Umfeldes ist ein Hauptziel die Einführung der tatsächlichen Kosten für Energie, Mobilität, Entsorgung, Raum- und Ressourcenverbrauch, indem direkte und indirekte Subventionen abgebaut und die externen Kosten internalisiert werden. Auch die Forschungs- und Innovationspolitik sollte verstärkt darauf ausgerichtet werden. Die korrigierenden Eingriffe des Staates sollten nach Massgabe ihrer Wirksamkeit und Effizienz konzipiert werden. Eine zentrale Rolle kommt dabei marktwirtschaftlichen Instrumenten zur Internalisierung der externen Effekte zu, die über Anreize auf die Wirtschaftsakteure einwirken, ihnen Freiheit lassen in Bezug auf die konkreten Wege und Massnahmen zur Belastungsverminderung und die Innovation fördern. Ein Kernanliegen stellt dabei die ökologische Steuerreform dar, die durch systematische Verlagerung der Steuerlast von der Arbeit auf Energie und andere natürliche Ressourcen zur Entkopplung von wirtschaftlicher Entwicklung und Umweltverbrauch beiträgt. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die wirtschaftlichen Auswirkungen einer ökologischen Steuerreform gering bis unter Umständen positiv sind, weshalb von einer doppelten Dividende gesprochen wird (Ecoplan 1999, Meier u.a. 1998). Den Vorreitern einer Politik der Kostenwahrheit bietet sich die Chance

zur Nutzung der Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil. Durch Kostenwahrheit entstehen Anreize zur Steigerung der Umwelteffizienz, womit sich auch Kosten einsparen lassen. Und der technische Fortschritt wird in die Richtung von nachhaltigen Produkten und Prozessoptimierungen gelenkt. Umwelttechnologie und Umweltmärkte bieten grosse wirtschaftliche Potenziale (BUWAL 2005a und 2005b). Die marktwirtschaftliche umweltpolitische Rahmensetzung sollte im internationalen Kontext möglichst grossräumig abgestimmt werden, um aussenhandelspolitische Verzerrungen zu vermeiden.

Nachhaltige Entwicklung geht wie bereits dargelegt über Umwelt- und Ressourcenschutz hinaus und verlangt ein gerechtes, stabiles, die Sicherheit und Entfaltung der Menschen förderndes Gesellschaftssystem. National verlangen nachhaltige Lösungen auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Kohäsion angesichts des bereits hohen Ausbaugrades der Sozialversicherungssysteme, der unheilvollen Ausgabedynamik und der demografischen Alterung nach Reformen, welche die Kostenentwicklung und -verlagerung auf künftige Generationen unter Kontrolle bringen und die Selbstverantwortung der Menschen stärken, dabei aber den wirklich Bedürftigen die notwendigen Leistungen nicht vorenthalten. Weiter sind die Überlegungen zu vertiefen, wie Grundversorgungsanliegen bei den notwendigen Reformen wie Liberalisierungen und Privatisierungen im Infrastrukturbereich, im Bildungssektor oder in den Sozialversicherungen gewährleistet werden können. International sind Voraussetzungen für eine faire Globalisierung zu schaffen. Reformen des Welthandelssystems und der Entwicklungshilfe sind notwendig, die besonders die Entwicklung der ärmsten Weltregionen unterstützen. Beispielweise sind landwirtschaftliche Exportsubventionen in den Ländern des Nordens zu eliminieren. In der Entwicklungshilfe ist neben deren angemessenen Dotierung den Gouvernanzfragen und der Demokratisierung höchstes Gewicht beizumessen.

Die Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrates

Diesem skizzierten Anspruch ist die Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrates (2002 / 2007) verpflichtet. Die Strategie versteht sich grundsätzlich als kein zusätzliches Aktivitätsprogramm des Bundes. Die Massnahmen stellen Schwerpunktsetzungen oder Akzentverschiebungen innerhalb der bestehenden Politiken in Richtung Nachhaltige Entwicklung dar. Die Strategie ist der finanzpolitischen Nachhaltigkeit verpflichtet und soll nicht zu einer Aufblähung des Staates und Erhöhung der Staatsquote führen.

Im Bereich Umwelt und Ressourcen soll die Entkoppelung von der wirtschaftlichen Entwicklung mit dem Ziel der absoluten Absenkung der Verbräuche verstärkt werden. Als Zielsetzung orientiert sich die

Strategie an der zu Beginn dieses Beitrags dargelegten Herausforderung (im Energiebereich z.B. die 2000-Watt-Gesellschaft). Instrumentell sollen im Interesse von Effizienz und Wirtschaftsverträglichkeit vermehrt marktwirtschaftliche Instrumente zum Einsatz gelangen.

Im wirtschaftlichen Bereich sollen Liberalisierungen vorangetrieben werden, um einen raschen Strukturwandel, technologische Erneuerung und eine Modernisierung der wirtschaftlichen Strukturen zu beschleunigen. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist in arbeitsteiliger Weise mit der Wachstumspolitik des Bundes verknüpft. Damit der Strukturwandel in eine nachhaltige Richtung geht, wird in der Nachhaltigkeitsstrategie ein besonderes Gewicht auf flankierende marktwirtschaftliche Massnahmen im Umweltbereich gemäss den oben aufgeführten Aussagen zu Umwelt und Ressourcen gelegt.

Im Gesellschaftsbereich sollen nationale Reformen dafür sorgen, dass die Kostenentwicklung und -verlagerung auf künftige Generationen vermindert und die Herausforderungen der demografischen Alterung bewältigt werden. Den Bedürftigen sollen aber weiterhin Unterstützungen zukommen. Dafür wird vor allem eine bessere Abstimmung der z.T. noch zu wenig koordinierten Massnahmen für die gesellschaftliche Kohäsion (Sozialversicherungen, Sozialhilfe, Arbeitsmarkt-, Integrations-, Bildungspolitik etc.) angestrebt.

International soll die globale Nachhaltigkeitsgouvernanz verbessert werden. Insbesondere die multilateralen Organisationen und Abkommen im Umweltbereich sind besser zu koordinieren, aufzuwerten und dem stärkeren und einflussreicheren Welt handelsregime gleichzustellen. Gleiches gilt auch für den sozialen Pfeiler der nachhal-

tigen Entwicklung. In der Entwicklungspolitik sind neben der Finanzierung v.a. deren Effizienz und Effektivität zu erhöhen.

Grenzen einer nachhaltigen staatlichen Ordnungspolitik

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt im Rahmen der ordentlichen politischen Mechanismen. Für alle Massnahmen sind politische Mehrheiten erforderlich. Diese sind nicht immer zu erlangen, weder national noch international. National stehen etwa marktwirtschaftliche Instrumente der Umweltpolitik seit langem auf der Agenda, sie lassen sich aber – ironischerweise nicht zuletzt wegen des Widerstandes „liberaler“ politischer Kräfte – nur äusserst schleppend einführen. Eine Reform der Politik der gesellschaftlichen Kohäsion mit der skizzierten Zielsetzung ist ebenfalls mit erheblichen Widerständen konfrontiert. Auch international ist die Schaffung einer konsistenten globalen Nachhaltigkeitsgouvernanz sehr schwierig zu erreichen, da längst nicht alle Staaten die Nachhaltigkeitsziele teilen. Eine staatliche Ordnungspolitik für die nachhaltige Entwicklung entwickelt sich also, wenn überhaupt, nur sehr zögerlich.

Wir sind also mit der Situation konfrontiert, dass das marktwirtschaftliche System einerseits über Marktdefekte verfügt, die durch staatliche Ordnungspolitik korrigiert werden müssten. Andererseits erfüllt der Staat national und international diesen Anspruch nur bedingt. Dem freiwilligen Engagement von Privatsektor und Zivilgesellschaft kommt unter diesen Umständen eine grosse Bedeutung zu. Als nicht dem Mehrheitsprinzip unterliegende Akteure können sie, angetrieben durch ethische Überlegungen oder aufgeklärtes Eigeninteresse (frühzeitige Erschliessung von Zukunftsmärkten, präventive Vermeidung künftiger Risiken und Kosten), innovative Initiativen ergreifen. Wie die Beispiele von

SwissRe mit dem verfolgten Ziel der Klimaneutralität oder von Detailhandelsunternehmen wie Coop mit ihrer Förderung von nachhaltigen und fair gehandelten Produkten zeigen, können Privatunternehmen mutiger und fortschrittlicher als der Staat sein und diesem wiederum Impulse für eine schrittweise Verbesserung der Politik vermitteln.

Schluss

Markt, Innovation und Technologie einerseits und der Staat andererseits dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Ohne staatliches Handeln sind die anstehenden Probleme kaum lösbar. Nachhaltige Entwicklung ist nicht ohne den Staat zu erreichen, aber auch nicht durch einen aufgeblähten und ineffizienten Staat. Es braucht einen reformierten Staat, der nachhaltige ordnungspolitische Leitplanken setzt, welche den notwendigen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Strukturwandel fördern. Da diese Reformen aber nur langsam vorankommen, können engagierte und aufgeklärte Akteure aus Privatsektor und Zivilgesellschaft durch kreatives Handeln Veränderungsprozesse in Gang setzen, die auch auf den Staat zurückwirken.

Quellen

BUWAL Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (2005a): Wirtschaftliche Dimensionen der Umweltpolitik – Synthese von Forschungsberichten zu den Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft und Umwelt. Schriftenreihe Umwelt Nr. 385. Bern
BUWAL Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (2005b): Auswirkungen des Umweltschutzes auf BIP, Beschäftigung und Unternehmen. Umwelt-Materialien Nr. 197. Bern
Ecoplan (1999): Ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen der neuen Finanzordnung mit ökologischen Anreizen. Studie im Auftrag der Eidgenössischen Finanzverwaltung und des Bundesamtes für Umwelt, Wald und Landschaft. Bern
Infras (2006): Der ökologische Fussabdruck der Schweiz – ein Beitrag zur Nachhaltigkeitsdiskussion. Studie im Auftrag der Bundesämter für Raumentwicklung ARE, für Statistik BFS, für Umwelt BAFU sowie der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA. Neuchâtel
Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung (2007): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 – Bilanz und Empfehlungen für die Erneuerung. Bern
Meier R., Messerli P., Stephan G. (Hrsg.) (1998): Ökologische Steuerreform für die Schweiz. Chur, Zürich
Perspektivstab der Bundesverwaltung (2007): Herausforderungen 2007-2011 – Trendentwicklungen und mögliche Zukunftsthemen für die Bundespolitik. Bern
Schweizerischer Bundesrat (2002): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002. Bern
Schweizerischer Bundesrat (2007): Strategie Nachhaltige Entwicklung – Leitlinien und Aktionsplan 2008-2011 (Entwurf für die Anhörung vom 5.9.2007). Bern
Stern N. (2006): Stern Review - The Economics of Climate Change. London
UNEP United Nations Environment Programme (Hrsg.) (2005): Millennium Ecosystem Assessment – Ecosystems and Human Well-being: Synthesis. Washington, D.C.
Wachter D. (2006): Nachhaltige Entwicklung – Das Konzept und seine Umsetzung in der Schweiz. Chur / Zürich

Jenseits von Müsli-Ästhetik und Öko-Look

ass. Prof. Ursula Tischner, econcept – Agentur für nachhaltiges Design, Köln

Durch nachhaltiges Design lassen sich ökologisch und sozial sinnvolle Güter besser gestalten und breiter vermarkten. Die Sensibilisierung für nachhaltiges Design findet in gesellschaftlichen Leitmilieus statt, die für Mittelschichten als Vorbilder gelten.

Stellen Sie sich vor, Sie müssten nie wieder ein Mobiltelefon kaufen, sondern ein Anbieter sorgte dafür, dass Sie Ihr Leben lang stets mit einem effizienten und unschädlichen Kommunikationsgerät ausgestattet sind. Sie zahlen lediglich für die Kommunikation selbst. Dieses Lebensdauerhandy ist so modular gestaltet, dass Funktionen nach Ihrem Wunsch zugefügt oder weggelassen werden können, es kann repariert werden. Auch eine optische oder modische Aktualisierung ist problemlos möglich, durch Austausch der Aussenhülle. Es funktioniert mit einer Mini-Brennstoffzelle, die Sie von Zeit zu Zeit mit ein paar Tropfen Bio-Kraftstoff auffüllen müssen und besteht zu 80% aus einem natürlichen Werkstoff auf Holzbasis (z.B. Flössholz, vgl. www.tecnaro.de), der nach dem langen Leben einfach geschreddert und, in den natürlichen Kreislauf zurückgeführt, zum Nährstoff für neue Bäume wird. Die restlichen Komponenten des Geräts werden geprüft und weitergenutzt oder werkstofflich recycelt.

Nachhaltiges Design

Wäre das nicht schön? Tatsächlich wachsen die Müllberge, erzeugt durch hochgradig schadstoffhaltige elektronische Geräte, ins Unermessliche, was die Europäische Kommission bereits veranlasst hat, Gesetze zur grösseren Produktverantwortung und Produktrücknahme und Re-Use/ Recycling

von Herstellern und Händlern zu erlassen. Nach wie vor sind viele der heute angebotenen Güter weit davon entfernt, nachhaltig zu sein und das trotz bereits lange vorhandener Methoden und Tools, guter praktischer Beispiele und auch Markterfolge für ökologisch und sozial sinnvolle Produkte und Angebote (vgl. z.B. Tischner et al. 2000).

Was zeichnet solche Güter aus, also ökologisch, sozial und ökonomisch sinnvolle Produkte und Dienstleistungen im besten Sinne von „nachhaltiger Entwicklung“ mit den drei Dimensionen Sozio-kulturelles, Ökologie und Ökonomie? Sie erfüllen soweit wie möglich folgende Kriterien:

Sie sind

- sinnvoll: erfüllen eine (gesellschaftlich und sozial) sinnvolle Funktion
- effizient: im Einsatz von Material und Energie
- solar: nutzen erneuerbare Energien: Sonne, Wasser, Wind, Erdwärme, Muskelkraft oder auf nachhaltige Weise erzeugte Bio-Treibstoffe
- sicher: risikofrei, gesund, auch „idiotensicher“, ergonomisch und unschädlich für die natürliche Umwelt/ schadstofffrei
- angemessen dauerhaft: je nach Funktion kurz- oder langlebig, aber immer angemessen, wenn kurzlebig müssen sie besonders zyklisch sein (s.u.)
- zyklisch: Abfall wird zum Nährstoff (waste equals food), technische oder natürliche Kreisläufe schliessen

- so regional wie möglich: mit geringem Transport- und Verpackungsaufwand
- sozial: gut für die sozio-kulturelle Umwelt, steigern Lebensqualität, sichern Beschäftigung, werden unter (regional) akzeptablen Arbeitsbedingungen hergestellt
- wertig: vernünftiges Preis-Leistungsverhältnis, erringen Wertschätzung beim Nutzer, sichern die wirtschaftliche Existenz der Anbieter.

Alle diese Eigenschaften müssen für den gesamten Lebensweg des Produktes betrachtet werden, also von Rohstoffgewinnung über Produktion und Gebrauch bis zur Nachgebrauchs- und Recycling-Phase (Lebenszyklus-Ansatz). Oft ist es schwierig, alle Kriterien im Gestaltungs- und Entwicklungsprozess gleich gut zu erfüllen, z.B. Regionalisierung versus Effizienz – wie im richtigen Leben müssen auch hier Kompromisse gemacht werden. Zu suchen ist die beste machbare und vermarktbar Kombination von ökologischen, ökonomischen und sozialen Eigenschaften. Wichtig ist dabei auch, welche Kunden- oder Zielgruppen mit der Lösung angesprochen werden sollen, denn verschiedene Konsumentengruppen haben ganz unterschiedliche Anforderungen und Zugänge zum Thema Nachhaltigkeit, akzeptieren also auch verschiedene nachhaltige Designstrategien mehr oder weniger gut.

Zielgruppen für nachhaltiges Design

In Nordamerika spricht man von den LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability, siehe www.lohas.de oder www.lohas.com). Auch wenn das mehr wie ein neuer Hype im Marketing Business anmutet, ist der Hintergrund doch recht eindeutig: Es gibt eine immer grössere Gruppe von gut (aus-)gebildeten, kaufkräftigen, oft sehr selbstbestimmten und kreativen Menschen, die recht konsequent einen gesunden und nachhaltigen Lebensstil pflegen. Dabei hat das sehr viel mehr mit Genuss und Erlebnis zu tun als

das noch bei den ideologisch geprägten Öko-Kunden der 70er und 80er Jahre der Fall war. Nicht mehr Verzicht ist das Credo, sondern das Anlegen des oft beträchtlichen Vermögens und Einkommens in Dinge, die das Leben angenehmer, genüsslicher und gesünder machen und gleichzeitig gut für die soziale und natürliche Umwelt sind. Das gilt für alle möglichen Lebensbereiche und Kaufentscheidungen: vom ethischen Investment bis zur Gesundheitsvorsorge, von Öko-Wellness und Spirituellem zu Bauökologie und effizienten Energietechniken, von gesunder Ernährung zu alternativer Mobilität.

In Nord-West-Europa ist das Umweltbewusstsein der Bevölkerung schon seit langem recht hoch aber auch hier gibt es Ziel- oder Stilgruppen, die mehr Interesse an nachhaltigen Gütern haben als andere. Immer noch zeigt sich die sogenannte „Verhaltenslücke“ im Konsumentenverhalten: Die meisten Konsumenten sagen zwar, dass sie Umweltschutz wichtig finden und sich dementsprechend verhalten, tatsächlich aber fällt es ihnen in vielen Lebensbereichen sehr schwer, ihre weniger umweltfreundlichen Gewohnheiten zu ändern. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die verschiedenen Konsumbereiche getrennt zu betrachten, da viele Konsumenten zwar in einem Bereich konsequent ökologisch sind in anderen aber nicht: Sie achten z.B. auf sehr umweltbewusste Ernährung, fahren aber ein sehr unökologisches Auto; stattdessen ihr Haus zwar mit öko-effizienter Technik aus, aber machen jedes Jahr zwei Fernreisen. Wenn man untersucht, welche Konsumentengruppen sich tatsächlich umweltbewusster verhalten als andere, kann man am Beispiel von Deutschland folgende Gruppen als Vorreiter für nachhaltigen Konsum identifizieren.

Milieubeschreibung	Zugänge zu Nachhaltigkeit
GESELLSCHAFTLICHE LEITMILIEUS	
Etablierte 10% der Deutschen Bevölkerung: Das selbstbewusste Establishment: Erfolgsethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche	Sachlich, informativ, anspruchsvoll, seriös Zugang über: Exklusivität („Natürlich besonders – gehobene Ansprüche“)
Postmaterielle 10%: Das aufgeklärte Nach-68er-Milieu: Postmaterielle Werte, Globalisierungskritik und intellektuelle Interessen	Sachlich, informativ, anspruchsvoll, witzig Zugang über: Umwelt („Natürlich gut – Haus gleich Natur“)
TRADITIONELLE MILIEUS	
Konservative 5%: Das alte deutsche Bildungsbürgertum: konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen	Sachlich, informativ, anspruchsvoll, seriös Zugang über: Qualität („Natürliche Qualität – zeitloser Stil“)
MAINSTREAM-MILIEUS	
Bürgerliche Mitte 16%: Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen	Sachlich, informativ, freundlich, modisch Zugang über: Gesundheit („Natürlich gesund – Wohnen zum Wohlfühlen“)
HEDONISTISCHE MILIEUS	
Experimentalisten 7%: Die extrem individualistische neue Bohème: Ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde	Technisch, innovativ, modisch, kreativ, originell Zugang über: Lifestyle-Avantgarde („Natural lifestyle – Individual fashion“)

Etablierte und Postmaterielle werden auch „gesellschaftliche Leitmilieu“ genannt, da sie für viele Mittel- und Unterschichtvertreter als Vorbilder gelten. Das bedeutet, dass ihre nachhaltigeren Lebensweisen auf andere Milieus abfärben können.

Neue Gestaltungs- und Kommunikationsstrategien für nachhaltiges Design

Immer noch hat ökologisches Design häufig mit dem Stigma der „Müsi-Ästhetik“ oder dem „Öko-Look“ zu kämpfen. Handgestrickte Naturwollsocken und graues Altpapier sind eben weit davon entfernt, die ästhetischen Präferenzen einer breiten Bevölkerungsschicht zu treffen. Daher wurde im ecobiente Projekt (vgl. www.econcept.org) untersucht, wie die ökologischen Güter raus aus der Nische kommen durch besseres Design der Angebote selbst und ihrer Kommunikation. Generell ist es entscheidend, die ökologischen Qualitäten der Produkte in Kundennutzen zu übersetzen und deren Vorteile dann mit den richtigen Argumenten und Bildern in den richtigen Kommunikationsmedien für die jeweiligen Zielgruppen darzustellen. Eine Pilotanwendung aus dem Projekt verdeutlicht das:

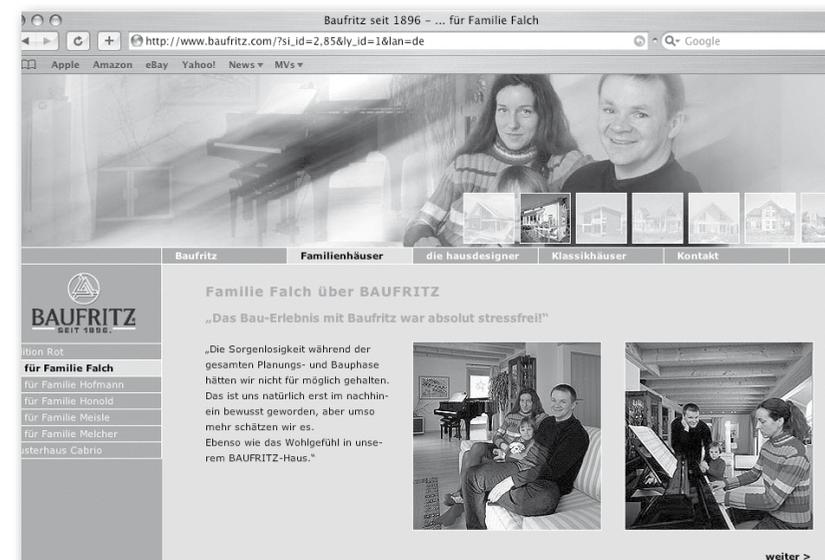
Mit dem Projektpartner Baufritz, einem ökologischen Holzfertighausbauer aus dem Allgäu, wurden dessen Hausdesigns und Kommunikationsmedien überarbeitet. Vom eher traditionellen Holzhausstil zum modernen Hausdesign-Stil. Die Überarbeitung resultierte in gesteigerten Umsätzen und einer Erweiterung der Zielgruppen von postmateriellen und bürgerlichen Milieus auf etablierte und konservative.



Eher typischer Baufritz Stil vor dem Projekt.



Moderner Baufritz Hausdesignstil, der nach dem Projekt verstärkt weiter entwickelt wird.



Neuer Baufritz Internet Auftritt, der drei Zielgruppencluster mit sogenannten Testimonials anspricht: Reale typische Vertreter der jeweiligen Zielgruppen kommen zu Wort, die bereits mit Baufritz ein Haus gebaut haben und in Wort und Bild das Haus und ihre Erfahrungen vorstellen (vertrauensbildende virtuelle Mund-zu-Mund Propaganda). Vgl. www.baufritz.com

Zusätzlich zu zielgruppenadäquatem Design, Marketing und Kommunikation sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren für nachhaltige Güter die von Politik, Medien und anderen Akteuren gesetzten Rahmenbedingungen.

Förderliche Rahmenbedingungen für nachhaltiges Design

In manchen Branchen sind ökologisch und sozial sinnvolle Güter auf dem Erfolgskurs, z.B. Nahrungsmittel. Wie ist das gelungen? Die Produkte sind nah am Verbraucher dran, also gesundheitsrelevant, und waren von Skandalen betroffen. Die ökologischen Anbieter wuchsen zunächst in ihren Nischen, dann erkannten die konventionellen Händler, dass auch für sie ein Einstieg in das Öko-Sortiment interessant ist und kreierten Öko-Eigenmarken. Ökologische Nahrungsmittel gehören mittlerweile zum Mainstream. Medien, Politik, Umwelt- und Verbraucherverbände trugen zu dieser Erfolgsstory bei durch Aufklärung und glaubwürdige Kennzeichnungen, durch Subventionen und Beseitigung von Hemmnissen für Öko-Anbieter aber auch ökologieorientiertes öffentliches Beschaffungswesen. Hilfreich waren auch strategische Allianzen, z.B. in Form von Anbauverbänden oder Kooperationen von (konventionellen) Händlern mit Öko-Produzenten. Wünschenswert wäre eine noch stärkere Förderung von Existenzgründern mit nachhaltigen Geschäftsideen, z.B. durch mehr Risikokapital und günstigere Kredite für Öko-Innovationen und Start-Ups oder steuerliche Begünstigung von ethischem und ökologischem Investment.

Wenn nachhaltiges Design innovativ, professionell und zielgruppenadäquat betrieben, nachhaltige Güter stimmig kommuniziert werden und die Rahmenbedingungen verstärkend wirken, ist die Wahrscheinlichkeit eines Markterfolges sehr gross. Erfolgreiche Beispiele wie die wirklich innovative und biologische Limonade „Bionade“ belegen das.



Eine Familienbrauerei entwickelte die biologische Limonade. Nach einer längeren Entwicklungs- und Einführungszeit machte das Produkt seinen Erfolg durch die gesamte deutsche Restaurant- und Barszene. Mittlerweile ist Bionade in fast allen Supermärkten vertreten. Das Produkt erobert den globalen Markt.

Bionade GmbH, www.bionade.de
Gegründet 2002, Verkaufszahlen wuchsen von 2 Mio. Flaschen in 2003 bis 70 Mio. Flaschen in 2006



Ursula Tischner

Ass. Prof. Ursula Tischner, geboren 1964, studierte Architektur und Produkt-Design/Industrial Design und spezialisierte sich auf nachhaltige Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen (Eco- / Sustainable Design). Nach dem Master Abschluss war sie über 4 Jahre im Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie tätig und gründete 1996 econcept, Agentur für nachhaltiges Design in Köln. Mit econcept berät sie Unternehmen, führt Forschungsprojekte durch, entwickelt und gestaltet Produkte und Dienstleistungen und ist in Aus- und Weiterbildung tätig, z.B. auch an der Zürcher Hochschule der Künste. Das alles stets mit dem Ziel die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit von Produktions- und Konsumsystemen zu vergrössern. Seit 2002 ist Ursula Tischner ausserordentliche Professorin für Sustainable Design an der Design Academy Eindhoven in den Niederlanden. Darüber hinaus führt sie Weiterbildungskurse

für Unternehmen durch, wie z.B. für die elektronische Industrie in Korea oder die Möbelindustrie in Australien. Zahlreiche Publikationen, Vorträge auf Konferenzen, Beteiligung an Netzwerken und Design Jurys oder Standardisierungsorganisationen, sowie Gutachter Tätigkeiten für die EU begleiten die praktische Arbeit der Design-Forscherin.

Best Practice

Francis Müller

Was bedeutet Nachhaltigkeit? Wie wird sie in Unternehmen implementiert? Welche Konzepte sind zukunftsweisend? Sechs Beispiele aus der Praxis.

Die Ursprünge des Begriffs Nachhaltigkeit führen zurück ins 17. Jahrhundert. Nachhaltigkeit bezeichnete eine Holzwirtschaft, bei der nur so viel Holz geschlagen wird, wie nachwachsen kann. Im 18. Jahrhundert wurde der Begriff in Zusammenhang mit einem «Ewigen Wald» gebracht. Populär wurde der Begriff 'sustainable' anfangs der Siebzigerjahre des letzten Jahrhunderts, als der Club of Rome vor einer Verknappung der natürlichen Ressourcen warnte. Im Jahr 1987 definierte die norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland, Vorsitzende der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Nachhaltigkeit wie folgt: «Entwicklung zukunftsfähig zu machen, heisst, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.»

Seit den Neunzigerjahren hat eine gesellschaftliche Sensibilisierung auf ökologische und soziale Anliegen stattgefunden. Naomi Kleins Kapitalismus-Kritik 'No Logo' brachte es auf die Bestsellerlisten. Am 31. Januar 1999 hat UN-Generalsekretär Kofi Annan am World Economic Forum in Davos den anwesenden Managern einen Global Compact angeboten, mit dem sie sich zu sozial und ökologisch nachhaltigerem Agieren verpflichten. Bis 2005 hatten 3'451 Unternehmen diesen Global Compact

unterschrieben, darunter 16 aus der Schweiz. Sie müssen unter anderem die international verkündeten Menschenrechte respektieren, an der Abschaffung von Kinderarbeit mitwirken und Initiativen zur Förderung grösseren Umweltbewusstseins ergreifen. NGO kritisieren, dass die zehn Codes zu wenig präzise sind und dass das Nichteinhalten nicht sanktioniert wird.

In den USA, wo der Sozialstaat traditionell schwächer ausgebaut ist als in Europa, übernehmen Unternehmer bereitwilliger soziale Verantwortung – eine Tradition, die von John Rockefeller bis zu Bill Gates geht. Dieser Philanthropie liegt die urprotestantische Idee zugrunde, dass erarbeiteter Reichtum eine Bewährung vor Gott ist, der zum Erfolg Prädestinierte aber arm sterben soll. Philanthropie ist eigentlich so etwas wie eine Freizeitbeschäftigung für Multimillionäre. Nachhaltigkeit ist weitaus mehr; sie muss systematisch in ein Unternehmen implementiert werden. Und das wird zur Zeit eifrig getan. Folgend sechs Beispiele.

Cerniéwillers, Les Pommerats, Jura

Je grösser ein auf Nachhaltigkeit aufbauendes Markendach wird und je mehr es in verschiedene Produktbereiche hineinwächst, desto anfälliger wird es für Skandale. Kleinhersteller haben gegenüber Grossproduzenten den Vorteil, dass sie als personifizierter Absender für die Versprechen dastehen. Dies wird in verschiedenen Mikromärkten genutzt; auf dem Bauernhof Cerniéwillers im Jura bereits seit über dreissig Jahren. Als Lilia Vespi den Hof mit ihrem Mann übernahm, galt Bio noch als eine Art Sekte. Der Bauernhof funktioniert noch heute als Kommune, in der sich mehrere Bewohner weitgehend selbst versorgen. Er ist eine Aktiengesellschaft, selbstverständlich ohne Börsenkotierung. Alle Bewohner haben gleichviel Mitspracherecht und jeweils eine Aktie am Bauernhof. Wenn jemand geht, wird seine Aktie frei – und kann nach einem Probejahr auf dem Hof übernommen werden. Das Brot wird selbst gemacht – aus eigenem Getreide. 45 Kühe, zwei Stiere, Ziegen, Pferde und Schweine gehören zum Hof. Jährlich werden gegen 40 Kälber geschlachtet, die Haupteinnahmequelle. Das Natura Beef wird in Mischpaketen verkauft. Die kleinste Menge ist das Achtel eines Kalbes, in dem auch alles vom Tier enthalten ist. Wer ökologisch produziert, kann nicht nur die Filets verkaufen. Seit zwei Jahren werden die Pakete 'Saveurs des Saisons' angeboten, mit denen die Monokultur bekämpft werden soll. Bei diesem Vertragswirtschaftsmodell nutzen neun Bauern gemeinsam ihre Ressourcen, indem sie Mischpakete anbieten mit Fleisch- und Milchprodukten. Diese Pakete werden vorbestellt; die Bauern wissen folglich, was auf sie zukommt und sie produzieren nicht ins Leere. Das Risiko wird auf mehrere Parteien verteilt. Das Modell ist lokal – und soll es bleiben. «Die Leute von der Region produzieren für die Region», sagt Lilia Vespi. Die Leute wissen, wie auf dem Hof gearbeitet wird – und dies sei wichtiger als ein abstraktes Markendach. Solche Modelle haben einen hohen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensfaktor, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Es ist auch möglich, die Ferien auf dem Hof zu verbringen. Die Urlauber sehen, wo die Milch herkommt und wie ein Tier zerlegt wird. Das sind für Stadtmenschen authentische Erfahrungen.

www.cernievillers.ch



Switcher, Lausanne

In kaum einem anderen Markt sind die Arbeitsbedingungen so schlecht wie in der globalisierten Textilherstellung. Kinderarbeit und Dumping-Löhne sind gang und gäbe. Dass die Kooperation mit zweifelhaften Partnern zu Imageschäden führen kann, hat Nike Ende der Neunzigerjahre erfahren, als publik wurde, dass der Konzern Turnschuhe in asiatischen Manufakturen mit miserablen Arbeitsbedingungen herstellen lässt. Umso erstaunlicher ist es, dass die Firma Switcher bereits seit 1991 T-Shirts nach sozial nachhaltigen Bedingungen herstellt. Das Unternehmen versucht, negative Impacts auf Umwelt und Menschen während der Produktions- und Lieferkette zu minimieren. Jedes Produkt hat einen DNA-Code, und wenn der Käufer diesen auf die Website www.respect-inside.org eingibt, erhält er eine transparente Herkunftsdeklaration. Die Manufakturen werden nach Kriterien wie Kinderarbeit, Diskriminierung, Umwelt, Gesundheit, Sicherheit und Arbeitspensen bewertet. Von jedem Zulieferer und Hersteller entsteht ein eigenes Profil. Switcher implementiert die eigenen Codes auf die gesamte Lieferkette. Wer zu stark abweicht und die Chance zur Selbstverbesserung nachhaltig nicht wahrnimmt, wird ersetzt. Wenn Switcher mit einer NGO verhandelt, kann das Unternehmen die Erfüllung unserer Standards beweisen und dokumentieren. Auch die fünf Kilo Emissionen, mit denen jedes T-Shirt die Umwelt belastet, werden neutralisiert. Switcher hat heute in der Schweiz 450 Verkaufsstellen und macht 90 Mio. Franken Umsatz. Die eine Hälfte mit Endkonsumenten, die andere mit B2B-Kunden. Durch die hohen selbst auferlegten Standards spricht Switcher Business-Kunden an, die ähnliche Prozesse implementieren. Denn mit zunehmender gesellschaftlicher Sensibilisierung auf das Thema kaufen Grossunternehmen vermehrt bei nachhaltigen Herstellern ein. Switcher-Gründer Robin Cornelius betont, dass es hier nicht um ein PR-Instrument gehe. «Wir kommunizieren das nicht gross nach aussen, sondern fordern den Konsumenten auf, unseren transparenten Beschaffungsmarkt genauer anzusehen.»

www.switcher.ch

www.respect-inside.org



Mobility, Zürich

Die Idee ist eigentlich sozialistisch: Carsharing. Der Konsument besitzt kein eigenes Auto, sondern teilt es sich mit anderen. Das Fahrzeug wird gezielter eingesetzt. Die Vorgängergenossenschaften der Mobility sind in den späteren Achtzigerjahren entstanden. Damals teilten sich in Stans acht Personen ein Auto, zugleich wurde in Zürich eine kleine Genossenschaft mit einem Auto gegründet. Diese beiden Genossenschaften wurden kurz darauf zusammengelegt. Im Jahr 1998 wurde ein erstes grosses Projekt realisiert: Bahn und Carsharing werden kombiniert. Studien haben ergeben, dass CarSharer drei Viertel ihrer Fahrleistungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurücklegen und nur einen Viertel mit dem Auto. Bei den Autobesitzern ist der Anreiz geringer, auf öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Seit einigen Jahren sind in allen Ortschaften mit über 10'000 Einwohnern rote Mobility-Autos stationiert. Es stehen insgesamt knapp 2'000 Autos für über 70'000 Kunden im Einsatz. In den ersten sechs Monaten des laufenden Jahres konnte Mobility über 4'000 neue Kunden gewinnen. Das Kundenpotenzial wird auf 500'000 geschätzt. Interessant ist Mobility vor allem für Menschen in der Stadt, wo ein eigenes Auto allein aufgrund des Parkplatzmangels oftmals eine Last ist. Das Bundesamt für Umwelt hat in einer Studie nachgewiesen, dass allein im Jahr 2005 die Mobility-Kunden 4,8 Mio. Liter Benzin sparen. Beim neuen Angebot 'Exclusive' haben KMU die Möglichkeit, Autos in ihrer eigenen Unternehmensfarbe und mit eigenem Firmenlogo zu fahren. Mobility übernimmt die Beschaffung, Finanzierung, Reinigung und Verwaltung der Autos. Mit dem Paul Scherrer Institut hat Mobility ein Projekt lanciert, bei dem ein Mitarbeiter-Badge als Türöffner für die Mobility-Fahrzeuge eingesetzt werden kann. Der Erfolg des Modells zeigt deutlich, dass die Tendenz vom Besitz hin zur Nutzung von Gegenständen geht. Das Auto lässt sich flexibler und gezielter handhaben, was neben den ökologischen Vorteilen dem Fahrer ökonomische Nutzen bringt.

www.mobility.ch



Kashf, Lahore, Pakistan

Kashf bedeutet auf Urdu 'Wunder' oder 'Offenbarung', allerdings liegen der gleichnamigen Bank in Pakistan eher rationale Überlegungen zugrunde: Die Bank vergibt Mikrokredite, und dies ausschliesslich an Frauen. Die Gründerin Roshaneh Zafar arbeitete nach ihrem Studium in Yale im Bereich der sozialen Entwicklung in Pakistan. Sie hörte immer wieder von Frauen, dass sehr kleine Geldbeträge ihre Lebensqualität fundamental verbessern könnten. Dann traf sie Muhammed Yunus vom Mikrofinanzierungsinstitut Grameen Bank in Bangladesh, der mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde. Roshaneh Zafar hat sein Konzept vor zwölf Jahren in Pakistan eingeführt. Kashf ist nicht profitorientiert, wird aber geführt wie ein richtiges Unternehmen. Es werden zwei Kredite vergeben: ein allgemeiner Kredit von bis zu 138 Dollar und ein Notfallkredit von bis zu 35 Dollar – letzteres kann existenziell sein, wenn zum Beispiel eine arme Familie Schulgebühren für ein Kind bezahlen muss. Zafar stellt fest, dass Frauen verantwortungsvoller mit Geld umgehen als Männer. Wenn zum Beispiel ein Mann seinen Monatslohn verjubelt, trägt die Frau die Konsequenzen. Sie muss dann ohne Geld etwas kochen können. Die Rückzahlquote der Kundinnen liegt bei 99,9%. «Wir behandeln unsere Kundinnen nicht wie arme und hilfsbedürftige Opfer, sondern als Geschäftspartnerinnen», sagt Zafar. Die Männer haben keinen Zugriff auf die Sparkonten der Frauen. Nach den ersten vier Jahren hatte die Bank erst 1'000 Kundinnen, nach dem siebten Jahr waren es 45'000 und aktuell sind es 135'000. Das Unternehmen mit über 800 Angestellten wächst vor allem in Städten, wo mehr Menschen mit verhältnismässig weniger Aufwand erreicht werden können. In ländlichen Gebieten Fuss zu fassen, ist ein nächster Schritt. Roshaneh Zafar verfolgt aggressive Expansionsziele: Der Umsatz soll im nächsten Jahr von 70 Mio. auf 100 Mio. Dollar erhöht werden, die Kundinnen auf eine halbe Million. Sie folgt der Prämisse von Muhammed Yunus, der am Trendtag zum Thema 'Karma Kapitalismus' in Hamburg sagte: Jedes soziale Problem birgt die Möglichkeit für ein erfolgreiches Business.

www.kashf.org



Foto: Roshaneh Zafar und Muhammed Yunus

Job Factory, Basel

Die Job Factory in Basel integriert Jugendliche in die Arbeitswelt und verhindert, dass sie sich in den Mühlen der Sozialinstitutionen verfangen. Die Firma wird nicht nur durch Finanzspritzen am Leben erhalten, sondern setzt mit eigenen Profitzentren jährlich 10 Mio. Franken um. Zu diesen Profitzentren gehört ein Druckzentrum, ein Warenhaus und ein Restaurant. Die Jugendlichen sollen nicht in der Job Factory sesshaft werden, sondern nach einem sechs- bis zwölfmonatigen Praktikum in der Arbeitswelt Anschluss finden. Hierzu werden sie geschult – in Mathe, Deutsch und Bewerbungstrainings. Achtzig Prozent schliessen das Praktikum nach sechs Monaten bis einem Jahr ab. Siebzig Prozent davon finden danach einen Job oder eine Lehrstelle. Die Job Factory erfüllt alles, was soziales Unternehmertum ausmacht: Die Organisation dient einem sozialen Zweck und erwirtschaftet zugleich Kapital. Und die Idee ist multiplizierbar. Inzwischen gibt es das Konzept auch in Fribourg. Es soll mit Franchising auf nationaler und internationaler Ebene weiter multipliziert werden. Die Sozialversicherung sei doch ein Gebilde, das vor dem Hintergrund der Vollbeschäftigung geschaffen wurde, sagt Job-Factory Gründer Robert Roth. Man habe lange auf eine Konjunktur gehofft, welche die Leute wieder in die Arbeitswelt integriere. «Aber selbst wenn wir drei bis vier Prozent Wachstum haben, bleibt das wegen laufenden Rationalisierungsprozessen ohne Folgen für die Arbeitswelt.» Das trifft Jugendliche hart, die Mühe haben, in der Arbeitswelt Fuss zu fassen – besonders jene mit ausländischem Namen. Man könne nicht einfach Geld verteilen und auf Sozialwerke aufbauen, deren Finanzierung langfristig nicht gewährleistet sei, sagt Roth. «Wir müssen das Problem im Markt selbst lösen, indem wir unsere Aktivitäten mit Wertschöpfung verbinden und die Leute mit günstigen Rahmenverbindungen in die Arbeitswelt integrieren.» Roth empfindet es als fatalen Fehler, junge und gesunde Leute einfach Sozialämtern zuzuweisen. Seine Job Factory ist den Gesetzen des Marktes ausgesetzt; die verschiedenen Arbeitsfelder müssen ihre Umsätze generieren. Es ist eine Gratwanderung zwischen Ökonomie und sozialer Verantwortung. Aber dies sollte bei Ökonomen eigentlich nicht anders sein, sagt Roth. «Sollten Ökonomen denn nicht die Fürsorger einer Gesellschaft sein?»

www.jobfactory.ch



Novartis, Basel

Die Novartis betätigt sich in mehreren Bereichen für Nachhaltigkeit. Dieses Corporate-Citizenship-Engagement ist unter anderem auf den Global Compact zurückzuführen, den der ehemalige UN-Generalsekretär Kofi Annan 1999 am World Economic Forum in Davos präsentierte und den die Novartis als eine der ersten Firmen unterschrieb. Die Novartis engagiert sich dort, wo sie Kompetenzen hat – bei Medikamenten. Im Jahr 2006 gab das Unternehmen eine Gesamtsumme von 755 Millionen US Dollar aus für Programme, die unterprivilegierten Menschen den Zugang zu medizinischer Versorgung ermöglichen. Zum Beispiel im Kampf gegen Malaria; eine Krankheit, an der in Afrika alle 30 Sekunden ein Kind stirbt. Der Pharmakonzern hat vor Jahren in Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation eine Aktion lanciert, bei der das Malaria-Medikament Coartem zum Selbstkostenpreis oder gratis abgegeben wird – dies vor allem in Angola, Äthiopien, Mozambique, Nigeria und Sudan. Mit 62 Mio. Behandlungseinheiten im Jahr 2006 wurde die Menge an Coartem verfünffacht. Um diese zunehmende Menge herstellen zu können, hat die Novartis mit Partnerunternehmen die Produktionskapazitäten auf drei Kontinenten ausgebaut; allein Uganda benötigte innerhalb eines Jahres über 15 Mio. Behandlungseinheiten. Im Weiteren engagiert sich die Novartis im Kampf gegen Tuberkulose, Dengue-Fieber und Lepra. Seit dem Jahr 1995 wird allen Lepra-Erkrankten weltweit eine kostenlose medikamentöse Behandlung (multi-drug therapy, MDT) ermöglicht. Seit dem Jahr 2000 stellt die Novartis weltweit kostenlos MDT zur Verfügung. Mit diesem Engagement sind viereinhalb Millionen Leprakranke behandelt worden. In nur vier Ländern ist Lepra heute ein Problem der öffentlichen Gesundheit (Prevalenz höher als 1 Fall pro 10'000 Einwohner). Die Novartis ist mit diesem Corporate-Citizenship-Engagement zum führenden Gesundheitsversorger im Dow Jones Sustainability Index (DJS) ernannt worden, der die Nachhaltigkeit unternehmerischer Tätigkeit bewertet.

www.novartis.com



Verantwortungsbewusst profitabel

Eric G. Sarasin, CEO Private & Institutional Clients Switzerland, Bank Sarasin & Cie AG

Was als Nische seinen Beginn nahm, ist heute ein rasch wachsender Geschäftsteil der Vermögensverwaltung. Mittlerweile werden in der Schweiz über 25 Milliarden Franken nach sozialen und ökologischen Kriterien verwaltet. Ein Ende der Entwicklung ist nicht abzusehen.

Über nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Geldanlage wird heute viel diskutiert. Klimawandel, begrenzte Ressourcen oder die Auswirkungen der Globalisierung auf die Wirtschaft geben immer wieder Anlass dazu. Was heute in aller Munde ist, war 1989 noch nicht ganz so verbreitet. Trotzdem ermöglichen visionäre Banken damals bereits erste Mandate zur nachhaltigen Vermögensverwaltung, die nebst Rendite auch ökologische Anforderungen an die Finanzanlagen stellten – die Bank Sarasin gehört als eine der ersten in der Schweiz zu den Pionieren und hat sich seither der Nachhaltigkeit verschrieben. Aber auch Investoren haben die nachhaltige Geldanlage für sich entdeckt.

Sustainable Investments immer beliebter

Steigende Volumina bei nachhaltigen Investmentfonds sind kaum verwunderlich. Die Entwicklung an den Kapitalmärkten zeigt, dass Anleger dem modernen und auch ökonomisch fundierten Ansatz immer mehr Bedeutung beimessen. Ein Grund für den Erfolg von nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen liegt darin, dass das Handeln dieser Unternehmen von allgemein anerkannten Wertvorstellungen getragen wird. Dieser Konsens wirkt sich auch auf den Unternehmenserfolg aus. Wer gegen Spielregeln verstösst, wird sanktioniert. Das zeigten die kostspieligen Boykotte gegen Sportartikelhersteller (wegen Kinderarbeit) oder

Süssgetränkehersteller (aufgrund Wasserverschwendung und -verschmutzung). Im Gegensatz dazu werden „gute“ Erzeugnisse gelobt, favorisiert und besser verkauft. Deshalb werden nachhaltige Unternehmen bei Investoren beliebter.

Markt wächst

Aktuelle Studien zeigen: Der Schweizer Markt für nachhaltige Kollektivanlagen, Vermögensverwaltungsmandaten sowie strukturierte Produkte, die gemäss Nachhaltigkeitskriterien investieren, belief sich per Juni 2007 auf rund 25 Milliarden Franken. Damit ist er seit Jahresbeginn um rund 40%, innerhalb von zwölf Monaten sogar um 100% gestiegen! Zum Vergleich: In der gleichen Zeitperiode ist der gesamte schweizerische Fondsmarkt gemäss Statistiken der Swiss Funds Association um 4% respektive 10% gewachsen. Noch immer sind es institutionelle Investoren, welche die wichtigste Investorengruppe bilden. Retail- und Private-Banking-Kunden in der Schweiz zeigen allerdings zunehmendes Interesse: Ihr Anteil von 26% dürfte in Zukunft steigen.

Nachhaltiger Gewinn

In verschiedenen Studien wurde die Renditeentwicklung nachhaltiger Fonds im Vergleich zu herkömmlichen untersucht. Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Wer sozial- und umweltverträglich investiert,

muss langfristig nicht auf Rendite verzichten. Spezielle Analysen ergaben, dass Aktien nachhaltiger Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche ein geringeres Risiko von Kursschwankungen relativ zum Gesamtmarkt haben. Allerdings entwickeln sich die erzielten Renditen je nach gewähltem Nachhaltigkeitskonzept in einzelnen Jahren nicht immer im Gleichschritt zum Gesamtmarkt. So können ethisch motivierte Ausschlüsse von Branchen und Unternehmen sowie die starke Berücksichtigung der Branchennachhaltigkeit (z.B. Wasser, erneuerbare Energien, Umwelttechnologien) grössere – positive wie negative – Abweichungen mit sich bringen. Reine „best-in-class“ und damit relativ indexnahe Konzepte weisen hingegen geringere Abweichungen auf, nutzen aber dafür die durch Nachhaltigkeit bedingten, längerfristigen Performance-Chancen nicht voll aus.

Vielzahl von Anlagemöglichkeiten

Bei allen nachhaltigen Anlageprodukten steht ein Gedanke im Vordergrund: Unternehmen, die Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft gleichermaßen berücksichtigen, haben langfristig Aussicht auf überdurchschnittlichen Erfolg. Heute können Investoren aus einer ganzen Reihe von Investitionsmöglichkeiten wählen, um vom Prinzip der Nachhaltigkeit profitieren zu können. Das breite Basisangebot umfasst indexnahe Produkte sowie Produkte mit überdurchschnittlichem Ertragspotenzial: von Investitionen in nachhaltige Obligationen über Aktienfonds bis hin zu Private Equity Gesellschaften ist heute schon sehr viel möglich. Und weitere Produktentwicklungen sind absehbar.

Was gilt es zu beachten?

Wie bei allen Portfolios ist eine gute Diversifikation, wie dies beispielsweise auch mit dem neu lancierten Sarasin New Power Fund möglich ist, zentral. Denn durch Streuung der

Anlagen über verschiedene Länder, Währungen, Branchen und Technologien kann das Gesamtrisiko deutlich gesenkt und häufig auch der erwartete Ertrag gesteigert werden. Das nachhaltige Anlageprodukt sollte ausserdem immer zur persönlichen Anlagestrategie des Investors passen. So gilt es zu beachten, welche Anlagephilosophie das Produkt verfolgt: Senkung des Risikos oder Chancen-orientiert?

Wo sich informieren?

Für interessierte Anleger gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Informationsangeboten über nachhaltige Vermögensanlage. Einen guten Überblick bietet www.nachhaltiges-investment.org, die Website des Sustainable Business Institute (SBI) der renommierten European Business School (D).

Wer profitiert?

Die aktuelle Klimadiskussion, Menschenrechtsverletzungen in Tieflohnländern oder die Wasserknappheit sind nur wenige Beispiele, die zeigen, dass es künftig nur einen gehbaren Weg geben kann: Eine wirtschaftliche Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Von diesem Nachhaltigkeitsgedanken kann heute nicht mehr nur Mensch und Umwelt profitieren, sondern auch der ertragsorientierte Anleger.



Eric Sarasin (1958)

Business Degree in Finance & Investments (Boston, USA) und Swiss Banking School. Seit 2006 CEO des Geschäftsbereichs Private & Institutional Clients Switzerland der Bank Sarasin, in die er 1988 eintrat. Amtet u. a. als Präsident der Handelskammer Deutschland-Schweiz und engagiert sich in verschiedenen gemeinnützigen Stiftungen im In- und Ausland.

Mehr als nur kurzfristig gute Zahlen

Hans-Peter Burkhard im Gespräch mit Francis Müller

Mit Corporate Social Responsibility leisten Unternehmen einen Beitrag für soziale Nachhaltigkeit. Das muss auf Freiwilligkeit basieren, sagt Hans-Peter Burkhard.

Der Ökonom Milton Friedman sagte, ein Unternehmen habe nur eine einzige soziale Verantwortung: Geld verdienen. Weshalb Nachhaltigkeitsforderungen? Weshalb Corporate Social Responsibility (CSR)?

Hans-Peter Burkhard: CSR ist eine Antwort eines Unternehmens an Erwartungen seiner Umwelt, die direkt oder von Medien und NGO formuliert werden. Die Erwartungen sind umso grösser, je stärker sich negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns zeigen. Die Formen und damit die Möglichkeiten der Artikulation gesellschaftlicher Erwartungen nehmen stetig zu. Erste Beispiele zeigen, dass mit Blogs auch Druck ausgeübt werden kann. Noch kommt der Druck vor allem aus der ersten Welt, vielleicht aber bald einmal auch aus China.

Wie neu ist das Phänomen? Immerhin haben sich schon früher einige historische Unternehmer sozial engagiert.

Früher haben sich viele Unternehmer über ihr Verhältnis zur Gesellschaft Gedanken gemacht. Etwa um die Frage, ob ein Unternehmen das politische Engagement der Mitarbeitenden fördern soll oder darum, welche Verantwortung es gegenüber Gastarbeitern hat. Dann kam die Tendenz auf, alles nur noch über Zahlen abzuwickeln, verbunden mit der Forderung nach dem Zurück zum Kerngeschäft. Seit einigen Jahren ist die Einsicht wieder verbreitet, dass es auch im

Interesse des Unternehmens noch anderes geben muss als nur kurzfristig gute Zahlen.

Welche Rolle spielt die Grösse eines Unternehmens?

Bei Familienunternehmen, bei denen Eigentümer und Management identisch sind, sind die Perspektiven natürlich eher langfristig. Folglich machen sich solche Unternehmer auch mehr Gedanken über ihr Verhältnis zur Gesellschaft. Bei börsenkotierten Unternehmen bleiben CEOs im Durchschnitt nur noch knapp 4,2 Jahre. Und die durchschnittliche Haltedauer von Aktien an der New Yorker Börse ist in den letzten Jahren auf etwas mehr als ein Jahr gesunken. Das alles setzt kurzfristige Anreize – statt langfristige bzw. nachhaltige. Zu beobachten ist, dass grössere Unternehmen CSR in einer systematisierteren Form implementieren.

Wie definieren Sie denn CSR?

CSR ist die Selbstverpflichtung eines Unternehmens, Möglichkeiten zu suchen und wahrzunehmen, seinen Beitrag an die Gesellschaft zu vergrössern, als Teil seiner Zielsetzung, im Kerngeschäft den Unternehmenswert zu maximieren. CSR leistet einen Beitrag an die Gesellschaft und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung. Und in Abgrenzung zur Philantropie steht CSR im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsgebiet der Firma – wie zum Beispiel dann, wenn Novartis Medikamente gegen Malaria oder

Lepra gratis oder zu Selbstkosten abgibt. CSR ist ein freiwilliges Engagement und nicht gesetzlich gefordert.

Was spricht gegen gesetzliche Regulierungen?

Grundsätzlich spricht nichts gegen klare Regeln für den Wettbewerb der Unternehmen. Sie sind sogar nötig. Es spricht nur etwas gegen unnötige Detailregulierungen. Weil nationale Gesetzesrahmen in globalen Märkten nicht mehr greifen, bestehen heute auf der „globalen Ebene“ tendenziell Regulierungslücken. Unternehmen können diese Freiheit ausnutzen – oder sie (im Sinne von CSR) gestalten. Oftmals entstehen in diesem Vakuum auch Selbstregulierungen von Branchen, in die gesellschaftliche Aspekte einfließen. Der UN-Global Compact beispielsweise ist eine dieser Selbstregulierungen. In den USA gibt es solche Bestimmungen, die festlegen, was ein Unternehmen für die Gesellschaft tun soll.

Wie können Grossunternehmen eine Nachhaltigkeits-Strategie formulieren und umsetzen?

Zu einer CSR-Strategie kommt man in vier Schritten: Erstens setzt sich das Unternehmen systematisch mit den Auswirkungen der Unternehmung auf die Gesellschaft auseinander, also den Wirkungen auf Gemeinwesen, Stakeholders etc. Zweitens eruiert das Unternehmen, wo und mit welchen Massnahmen in heiklen gesellschaftlichen Brennpunkten Verbesserungen des eigenen Verhaltens möglich sind. Drittens stellt es eine Beziehung zum Kerngeschäft her und analysiert Kosten und Nutzen von CSR-Massnahmen. Und viertens formuliert es eine



Hans-Peter Burkhard

Hans-Peter Burkhard ist Managing Director vom Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS) in Zürich. Das Institut ist im Jahr 2003 aus dem 'Sustainability Forum' heraus entstanden. Es hat eine doppelte Anbindung: Einerseits ist es der Universität Zürich angegliedert, andererseits wird es von der Wirtschaft finanziert, was zur Praxisnähe verpflichtet.
www.ccrs.uzh.ch

CSR-Strategie, die dann Grundlage für das Handeln von Management und Mitarbeitenden ist.

Worin besteht der Zusammenhang zwischen dem Wert einer Unternehmung und der Gesellschaft?

Die Zusammenhänge sind sehr vielfältig. Grundsätzlich gilt: Je besser die Leistungen eines Unternehmens für die Gesellschaft – seien es Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsplätze und Steuern als Kernleistungen oder seien es CSR-Leistungen – desto höher der Return und desto höher der Unternehmenswert. Im CSR-Bereich funktioniert das meiste über die und aus der Reputation. Letzteres wirkt stark über das Image.

Also alles Public Relations?

Es geht nicht nur um Public Relations, sondern auch um Nachhaltigkeit. Der Aktionär zum Beispiel hat eine langfristige Optik, zumindest dann, wenn er Investor ist und kein Händler. Aber das Spannungsfeld ist in der Tat sehr gross. Grundsätzlich ist es durchaus richtig, auch darüber zu sprechen, wenn ein Unternehmen „Gutes tut“. Ausschliesslich PR-Instrumente sind solche Berichte nie. Immer stehen ein grösseres oder kleineres Engagement für eine nachhaltige Entwicklung und ein Denken in längeren Fristen dahinter. Das Phänomen beginnt bei der Philantropie und geht hin bis zur reinen PR – was wir beides nicht der CSR zuordnen.

Multis im Waschsalon

Anreas Missbach

Führt freiwillige «Unternehmensverantwortung» (Corporate Social Responsibility) von transnationalen Konzernen zu mehr Nachhaltigkeit? Weil die politische Regulierung blockiert ist, bleibt nicht Nicht-Regierungsorganisationen nicht viel anderes übrig, als die Konzerne beim Wort zu nehmen.

Als die Regierungschefs der G8 1998 in Birmingham zu ihrem jährlichen Treffen zusammenkamen, war alles anders. Auf den Strassen protestieren ca. 50'000 Menschen gegen die Verschuldung des Südens. Eineinhalb Jahre später scheitern die Verhandlungen der Welthandelsorganisation WTO in Seattle und im Tränengasnebel entdecken die Medien die globalisierungskritische Bewegung. Die Kritik richtete sich nicht nur gegen die mächtigen Regierungen und die Rezepte der internationalen Organisationen, sondern auch gegen die transnationalen Konzerne als Motoren und Profiteure der «konzerngesteuerten Globalisierung». Deswegen entbrannte in der Schweiz um ein zuvor kaum beachtetes Elitentreffen, das World Economic Forum in Davos, eine der heftigsten Kontroversen der letzten Jahre. Die Kritik an den Konzernen verfolgte drei Stossrichtungen. Einerseits wurde das Fehlverhalten einzelner Unternehmen zum Thema, die Zerstörung der Umwelt und die Missachtung von Menschen- und Arbeitsrechten vor allem in den Ländern des Südens. Zweitens ging es um den Einfluss der Konzerne auf die Globalisierungsagenda des internationalen Währungsfonds, der Weltbank, der WTO und der G8. Und schliesslich wurde die Macht der Marken, der Einfluss der Werbung und der damit geformten Weltbilder und Konsummuster zur Zielscheibe. Analytisch betrachtet, war die Konzernkritik

also eine Reaktion darauf, dass die transnationalen Konzerne den staatlichen Rahmen gesprengt hatten. Sie waren damit denjenigen Regulierungen entwachsen, die im Nationalstaat erkämpft worden waren, um den Kapitalismus zu zivilisieren. Denn auf globaler Ebene fehlt ein griffiger Umwelt-, Arbeits- und Konsumentenschutz. Hier gibt es weder Wettbewerbs- noch Anti-Trust Regeln, ebenso fehlt ein Steuerwesen.

Globale Regeln

Deswegen war es nahe liegend, dass sich die Forderung der Konzernkritik auf «binding regulations» – rechtlich bindende Regeln für Konzerne – konzentrierte. Den Höhepunkt erreichte die breite Bewegung von Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) und Graswurzel-Gruppen, die sich hinter diese Forderung stellten, am Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002, dem zehnjährigen Jubiläum der legendären Rio-Konferenz. Es gelang, einen Passus in die Schlussklärung zu retten, der bindende Abkommen für «Corporate Accountability» (Rechenschaftspflicht von Unternehmen) forderte. Diese Forderung wurde auch von weniger radikalen Organisationen wie Amnesty International unterstützt. Amnesty war zuvor heftig kritisiert worden, weil die Organisation auch den auf reiner Freiwilligkeit beruhenden Global Compact der UNO mit getragen hatte. Weniger prominent und

zunächst fast unbemerkt entwickelte eine Arbeitsgruppe der UNO-Subkommission für den Schutz und die Förderung der Menschenrechte von 1999 bis 2003 UNO-Menschenrechtsnormen für Unternehmen («Norms on the Responsibility of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights»). Diese Normen leiten aus bestehenden Menschenrechtsverträgen und anderen Internationalen Abkommen spezifische Verpflichtungen von Unternehmen ab und diese wären rechtlich bindend.

Weiter als zu diesem Passus in der Schlussklärung von Johannesburg und dem Vorschlag der UNO Normen sind die Forderungen nach Rechenschaftspflicht und bindenden Regeln noch nicht gekommen. Die UNO-Menschenrechtskommission hat die Normen an ihrer Sitzung im Jahr 2004 diskutiert, aber sie hatten nach heftiger Kritik von Unternehmen und Regierungen keine Chance. Immerhin wurde das Amt eines speziellen Vertreters des UNO-Generalsekretärs für Unternehmen und Menschenrechte geschaffen. Es wird jedoch erwartet, dass dieser in seinem Schlussbericht im nächsten Jahr keine rechtlich bindenden Massnahmen vorschlägt.

Corporate Social Responsibility

Trotz der Blockade der Vorschläge im UNO-System hat sich auf Unternehmensseite inzwischen viel getan. Die «Business friendly» Variante der Diskussion hat sich unter dem Label Corporate Social Responsibility (CSR) zu einem eigentlichen Industriezweig entwickelt. Wie in jeder Boombranche gibt es auch in der CSR-Industrie Start Ups — neu gegründete Firmen, oft von ehemaligen NGO-Mitarbeitern, die manchmal zuvor gegen Firmen Kampagnen geführt haben. Daran grundsätzlich ist nichts auszusetzen. Denn Unternehmen, die CSR ernst nehmen, können von der Komplexität des Themas

überfordert und auf Beratung angewiesen sein. Dass solche externe Unterstützung nicht umsonst ist, versteht sich von selbst. Problematisch wird es aber, wenn die Geschichte, das Kerngeschäft oder die Leistung von CSR-Beratern Zweifel an deren Glaubwürdigkeit wecken. Die Buchprüfungsfirmen PriceWaterhouseCoopers und KPMG beispielsweise machen einen Grossteil ihres Profits mit der Beratung zur Steuervermeidung. Beide Firmen führen in ihrem Portfolio aber auch das Thema CSR.

Gnadenlose «Green Washer»

Ebenfalls zweifelhaft sind gewisse CSR-Mandate globaler PR- und Werbenetzwerke. Hier sind Übergänge vom traditionellen Krisenmanagement (das Leugnen von Problemen) zur modernen CSR-Kommunikation oft fliessend. So betreut Edelman, einer der grössten PR-Anbieter der Welt, die Kampagne von Chiquita, mit der sich der Bananenkonzern ein Fair-Trade-Image zu geben versucht. Für Inserate des US-Mischkonzerns General Electric, der unter vielem anderen auch Triebwerke für Militärflugzeuge produziert, schuf Edelman den Slogan «Ecomagination». Zugleich betreibt der Kommunikationsmulti aber auch Krisenmanagement. Zum Beispiel für Wal Mart, die US-Supermarktkette, die für ihre Gewerkschaftsfeindlichkeit und ihre aggressive Preisdrückerei beim Einkauf in die Kritik geraten war.

In der gleichen Liga wie Edelman spielt Burson Marsteller (BM), laut Tages-Anzeiger auch unter den grössten drei PR-Firmen in Bundesbern. BM hat Erfahrung mit der Kommunikation bei Grosskrisen. So half die Agenturgruppe dem Chemiekonzern Union Carbide nach der Katastrophe in Bhopal, sich als fürsorgliches Unternehmen darzustellen. Auch den Ölmulti Exxon hat BM schon beraten, und zwar nach dem Tankerunfall der Exxon Valdez, der die Küste Alaskas verwüstete. Und die argentinischen Junta-Generäle

erhielten aus dem Hause BM eine ähnliche Imagepolitik wie der rumänische Diktator Nicolae Ceaucescu. Zu den Kunden von Burson-Marsteller gehört auch Interpharma, der Lobbyverband der Schweizer Pharmamultis. Für den Abstimmungskampf über die Genschutzinitiative prägte BM den Begriff «Genverbotsinitiative». Auf seiner Webseite preist das Unternehmen seine Expertise in Sachen «Global Social Responsibility» und bekennt: «Wir glauben, dass im frühen 21. Jahrhundert die Verantwortung und die Reputation eines Unternehmens untrennbar sind und dass beide auf eine Art verbunden werden können, die zu besseren finanziellen Ergebnissen und zu einer besseren Welt führen.» Mit Ogilvy & Mather hat eine dritte grosse PR-Firma für ihren Kunden BP den Bogen nun eindeutig überspannt. Nachdem der Ölmulti im Jahr 2000 eine Reihe kleinerer Konkurrenten geschluckt hatte, wurde BP einem so genannten «Rebranding» unterzogen. Aus British Petroleum wurde «Beyond Petroleum» (jenseits vom Öl), dazu kam als Logo ein stilisiertes Sonnenrad, das Symbol des griechischen Gottes Helios. In englischsprachigen Inseraten hiess es: «Solarenergie, Erdgas, Windkraft, Wasserstoff, und, oh ja, Öl». Die Realität sieht anders aus: 2005 machte BP gerade mal 0,13% seines Umsatzes mit erneuerbaren Energien. Entsprechend schlägt sich «Beyond Petroleum» auch weiter mit Problemen eines Ölkonzerns herum. In Texas explodierte eine Raffinerie und in Alaska floss Öl aus rostigen Pipelines. Seit bekannt geworden ist, dass BP in Alaska den Chefposten der Rostschutzabteilung ein ganzes Jahr verwaist liess, ist nun wieder «Crisis Management» angesagt...

Leere Worte oder erste Schritte?

Auch Beispiele von billigem CSR-Getue gibt es zu Hauf. So hörte ein Menschenrechtsaktivist vor einigen Jahren, dass Nokia eine

Richtlinie für den Umgang mit Menschenrechten geschaffen habe. Erfreut rief er die Firma an und bat um genauere Auskunft. Er wurde ein halbes Dutzend mal von unten nach oben durchgestellt, ohne dass irgendjemand Kenntnis davon hatte. Schliesslich fand er doch noch jemanden, der immerhin wusste, dass der Mitarbeiter, der die Richtlinie geschrieben hatte und in dessen Schreibstischschublade sie dahin dämmerte in den Ferien war.

Doch es gibt auch andere Beispiele, wie Firmen sich «freiwillig» bewegten, vor allem dann, wenn sie zuvor Ziel von Kampagnen waren. Die US-Organisation Rainforest Action Network (RAN) etwa nahm im Jahr 2000 Citigroup, die weltweit grösste Bank, ins Visier. Auslöser war die Citi-Finanzierung der Camisea-Pipeline durch den peruanischen Regenwald, ein Beispiel für Rohstoffprojekte ohne jegliche Rücksicht auf die Umwelt und die lokale Bevölkerung. RAN dekorierte Bürogebäude mit riesigen Transparenten, blockierte Filialen, mobilisierte Hollywood-Grössen für TV-Spots und trat an Aktionärsversammlungen auf. Und RAN spielte auch auf den Mann: der Wohnort des damaligen Citi-CEOs Sandy Weill wurde mit «Wanted»-Plakaten bekleistert und Weills öffentliche Auftritte um die Themen Waldzerstörung und Klimawandel bereichert. Nach drei Jahren bat Citi um einen «Waffenstillstand». Die Bank liess das Camisea-Projekt fallen und verhandelte mit RAN weit gehende interne Umweltstandards – die ersten einer US-Bank. Weil auch in anderen Ländern NGOs Banken für ihre Finanzierungspraxis angriffen, reagierten die grössten der Branche 2003 mit einem freiwilligen Standard für Projektfinanzierungen – den so genannten Equator Principles. Diese decken zwar nicht alle problematischen Bereiche ab, ihre Umsetzung ist nicht transparent und auch Equator-Banken beteiligten sich weiter an zerstörerischen Grossprojekten. Dennoch können die

mittlerweile über 40 Banken, welche die Equator Principles unterzeichnet haben (darunter die Credit Suisse), keine Minen, Pipelines oder Ölförderanlagen mehr finanzieren, ohne die Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung überhaupt zur Kenntnis zu nehmen.

Freiwillig aber nicht beliebig

So liegen die Argumente, warum freiwillige Initiativen von Unternehmen nicht ausreichen, auf der Hand. Dennoch ist in der gegenwärtigen weltpolitischen Konstellation die Forderung nach international bindenden Regeln politisch steril. Die Chance hier in den nächsten Jahren einen Durchbruch zu erreichen ist so gering, dass es schlicht zynisch wäre, parallel nicht auch zu versuchen, Unternehmen dazu zu bringen, freiwillig ihre negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt vor allem im Süden zu verringern. Auf die kurze Sicht liegt der entscheidende Unterschied nicht zwischen rechtlich bindend und freiwillig, sondern zwischen freiwillig und beliebig. Ernst genommene Corporate Social Responsibility lässt sich von unverbindlichem PR «Greenwash» dadurch unterscheiden, dass bestimmte Bedingungen eingehalten werden: Die direkt Betroffenen müssen einbezogen werden, ohne dass lediglich eine weit entfernte Organisation für Ihre Interessen spricht. Freiwillige Verpflichtungen von Unternehmen sollten einen Bezug zu anerkannten internationalen Normen (z.B. den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO) haben. Es muss konkrete Verbesserungen geben und diese müssen messbar sein. Dazu braucht es weit gehende Transparenz von Seiten des Unternehmens, Probleme müssen offen angesprochen werden. Schliesslich müssen unabhängige Dritte die eingeleiteten Schritte überprüfen können.

Was kommt nach der Mode?

CSR ist en Vogue. Ob es sich dabei lediglich um ein Schönwetter-Phänomen handelt lässt sich noch nicht sagen. Die Weltwirtschaft ist zyklisch und es ist denkbar, dass die Konzerne in der nächsten Baisse zu «Business ohne wenn und aber» zurückkehren. Eine andere Frage ist, welche Rolle die transnationalen Konzerne – und auf die beschränkt sich die CSR-Debatte weitgehend – für das Umsteuern auf eine global nachhaltige Entwicklung spielen. Wie können künftig mehr Menschen ein würdiges Auskommen auf unserem Planeten finden, dessen Naturressourcen beschränkt sind? Die Börsen registrieren die Welt ausserhalb der OECD nur mit 7 Prozent der weltweiten Börsenkaptalisierung, 86 Prozent der Weltbevölkerung leben aber dort. Lediglich etwa ein Viertel der Weltbevölkerung, nämlich 1,7 Milliarden Menschen, gehören zur Klasse der «globalen KonsumentInnen», die in der Welt der globalen Konzerne leben. Etwa gleich viele Menschen, indigene und lokale Gemeinschaften mit traditionellen Lebensstilen, sind auch heute noch direkt von der Natur abhängig. Und grosse Rohstoffvorkommen gibt es zunehmend nur noch dort wo diese Menschen leben. Auch wenn sich ein Bergbaukonzern mit perfektem CSR-Management an deren Ausbeutung macht, die besten Umwelttechnologien anwendet und lokale «Stakeholder» einbindet: Warum sollten Menschen akzeptieren, dass der Reichtum ihrer Region auf Kosten ihrer Lebensgrundlage in andere Weltgegenden geschafft wird?



Andreas Missbach

Andreas Missbach betreut er bei der Erklärung von Bern den Fachbereich «Banken und Finanzplatz Schweiz». Er ist Autor der Broschüre „Saubere Sprüche, dreckige Hände. Wie Rhetorik und Realität beim Thema Unternehmensverantwortung auseinanderklaffen“, Januar 2007, www.evb.ch

Sustainable growth ahead?

Erik Westholm, Institute for Futures Studies, Stockholm

Demand crisis on biological resources following from global economic growth. If everybody will have western living standards as in industrial countries there will be a lack of land.

In early 2006 the Swedish minister for the Environment Lena Sommestad, asked her research network for a study on the expected economic growth in the world up to 2050. She also wanted to know the demand for biological resources that would follow from the expected growth rates. In April 2007 the Swedish Environment Advisory Council (SEAC) finalised the study which foresees a dramatically increased competition on land resources and fresh water on a global scale (SEAC 2007:1). The global economy is expected to grow three to four times during the next 50 years. Increased demands for food, bio energy and forests products are inevitable with today's production and consumption patterns.

This is a picture that departs sharply from the current understanding of the situation in Europe. The rural policies of the EU (for instance 2006/144/EC) are mainly based on the weak competitiveness of farming in Europe. There is a widespread worry for falling prices on agricultural products resulting from the WTO negotiations. Abandonment of land and less intensive production is expected rather than an increased pressure on land resources (Scenar 2020). The dominating view in politics and planning is still that the primary sector is in a spiral of decline.

Competition between users of land

With the SEAC scenario becoming a reality the European agenda would be radically different. The scenario indicates an intensified land use, driven by price increases on productive land and a competition between both users of land and uses of land. The sparse populations of some rural regions, which today is mainly a disadvantage with expensive infrastructures and weak labour markets could become a major asset with many hectares per capita.

One possible objection against the SEAC picture is that the scarcity of resources has been predicted before with no success. The most

well-known forecast in this direction is the Rome Club which Limits to Growth produced a modeling of the consequences of a rapidly growing world population and finite resource supplies. The model goes back to ideas of Malthus who already 1798 introduced the theory that increased population would create a food demand crisis.

The basis for the SEAC report though is the development of demographic research during the last decades. The use of demographics for forecasting is empowered by exploring the links between socio-economic age dependent variables and the actual age structure in the past. In the long run and on a macro level this development takes the form of a demographic transition in which a country or a region goes from a situation with a high birth-rate and a high mortality rate to a low birth-rate and a low mortality. According to the UN (1998), five phases of age transition can be identified on a global scale. On the basis of the correlation between these phases and economic growth, forecasts of economic growth have been made for all parts of the world (Lindh/Malmberg 2004).

The demographic structure has proved to be a powerful tool for forecasting the future also in more specific contexts. The key factor to open this field has been the recognition of



Erik Westholm

Professor for Economic and Social Geography
Research Director, Institute for Futures Studies,
Stockholm

the age structure as a determinant of a number of socio-economic indicators. While an increasing share of the population being adults in working ages increases the productive capacity, a rising number of children and senior citizens expose the economy to economic stress. Going into details, every cohort has its own patterns of production and consumption and these patterns are in a general sense fairly stable and similar over time and also in various economies. Even if there are variations in the age of starting school, entering the labour market, moving away from home or retiring from work, over time and from one society to the other, a fundamental stability in the life cycle pattern remains. Also the UN climate panel IPCC explores these kinds of projections and come to a similar result. The demographic change in the so called BRICS-countries (Brazil, Russia, India and China and South Africa) is expected to drive the economic growth on a global scale.

Lack of land resources

Obviously, the picture of land use in the future is different depending on the chosen time scale and geographical scale. Over the next few years, land abandonment of at least arable land may become a reality in Europe. In a longer perspective and on a global scale, the problem appears to be a lack of land resources.

Growth of GDP and population trends throughout the world means that increases in the demand for food, bio energy and forest products are inevitable. In fact, the expected economic growth can only take place with a successful de-coupling of income growth from resource use. Even if today's production and consumption patterns are radically transformed, the effects of climate change and increased population will cause considerable strength on biological resources.

Supposing a reduction of losses and improvements in agricultural and water productivity are accounted for, meeting the future food demand will most likely require an additional new cropland of 20 to 45%. Production of biomass for energy and expansion of commercial non-food production is likely to affect food production considerably. If everyone were to have the same living standards as the industrial countries using bio energy from plantations as their energy source it is estimated that a total of 10 billions of hectares would be required. The earth's total land area amounts to 13 billions of hectares and the total amount of arable land in the world is about 1,5 billions of hectares. For industrial round wood, the study estimate a 100% demand increase in the next 50 years with expected continuing increase in the recycling of paper. The last 50 years have seen a doubling of the demand for forest products and the last ten years a further increase in demand growth.

The growing global demand for biological products would bring issues of productive capacity, biodiversity and resilience to the top of the political agenda. Increasing needs for policy interventions and penetration from international capital are likely to take place. How this in the end would affect human activities in the landscape is something that we know very little about.

Quellen

Guidelines for rural Development – Council decision EU 2006/144/EC
Malmberg, B., Lindh, T., 2004. Forecasting global growth by age structure projections. Working paper 2004:5. Institute for Futures Studies, Stockholm.
Miljövärdsberedningens promemoria 2007:1 Tillväxt och miljö i ett globalt perspektiv
Meadows, D., Randers, J., Behrens III, W Limits to growth 1972. The Rome Club.
Scenarios on economic growth and resource demand. Background report to the Swedish Environmental Advisory Council memorandum 2007:1.
Scenar 2020, 2007. Scenario Study on Agriculture and the Rural world. European Commission. Directorate-General Agriculture and Rural Development, Directorate G. Ec analysis and evaluation.

Erneuerung von innen

Pius Knüsel im Gespräch mit Francis Müller

Nachhaltigkeit wird in der Regel mit sozialen und ökologischen Faktoren in Verbindung gebracht. Für die Pro Helvetia gibt es auch eine kulturelle Nachhaltigkeit.

Was bedeutet der Begriff der Nachhaltigkeit für die Pro Helvetia?

Nachhaltigkeit ist einer der fundamentalen Ansprüche, die wir an Projekte stellen, die wir unterstützen. Jedes Gesuch muss eine Antwort darauf haben, worin seine Nachhaltigkeit besteht.

Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?

Wir hatten einmal eine Delegation des südafrikanischen Kulturministeriums hier, die eine interessante Definition präsentiert hat: Nachhaltigkeit besteht bei Projekten, die sich selbst reproduzieren. Wir bringen also ein Projekt nach Südafrika, das in einer ähnlichen Weise weiterläuft, nachdem wir wieder gegangen sind. Es stellt sich ein Lerneffekt ein; aus der Wiederholung entsteht Neues.

Können Sie ein konkretes Projekt nennen?

Ein Schweizer Zirkus hat mit südafrikanischen Artisten ein Programm entwickelt. Wir wollten nicht nur Wissen vermitteln, was man in der Manege tun kann, sondern auch, wie man einen Zirkus managt und vermarktet. Das hat funktioniert, jetzt gibt es einen südafrikanischen Zirkus nach Schweizer Vorbild, ohne weitere Unterstützung unsererseits. Auf politischer Ebene haben wir es mit anderen Strukturen zu tun.

Wie sieht es auf dort aus?

Wir bereiten nun zum Beispiel gerade ein zweijähriges Kulturprogramm in China vor, das im Oktober 2008 in Shanghai startet. Wir werden mit chinesischen Institutionen arbeiten, mit staatlichen und anderen aus dem Off-Bereich. Da versuchen wir erstmal, einen Dialog in Gang zu setzen, der langfristig Verständnisgrundlagen schafft.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Kooperation mit China?

Wir wollen die Hälfte der Institutionen, mit denen wir im Programmkontext arbeiten, zwei Jahre später wieder in unserem Portfolio haben. Das ist Nachhaltigkeit auf der Ebene der Partnerschaften. Das Programm trägt dazu bei, China für Schweizer Kulturschaffende

zugänglich zu machen und dort Interesse für die Schweiz aufzubauen. Was sich zum Beispiel im Tourismus niederschlagen kann.

Sie sprechen über volkswirtschaftliche Effekte. Welcher Zusammenhang besteht zwischen Kultur und Ökonomie?

Handel zieht Kulturaustausch nach sich. Die Wirtschaft bereitet der Kultur den Boden. Umgekehrt schafft Kulturaustausch mehr Goodwill, vor allem, wenn er nicht präventiv daherkommt. Da haben wir einen Vorteil: Die Schweiz wirft in der Kultur nie mit Geld um sich. Stattdessen operieren wir mit einem hohen Qualitätsbegriff und leisten hohen moralischen und sachlichen Support. Das kommt sehr gut an.

Sprechen wir nun über die Nachhaltigkeit in der Volkskultur?

Nachhaltigkeit in der Volkskultur heisst, für deren langfristige Erneuerung von innen her zu sorgen. Wir sind immer kritisiert worden, weil wir die Volkskultur nicht unterstützten. Wir wollen unsere Förderungspraxis nun überdenken und die Türe für die Volkskultur öffnen. Zur Zeit haben wir mit 15 Kantonen das Programm 'Echos' laufen, in dem wir die Volkskultur thematisieren. Es gibt in der Volkskultur 300'000 Aktive, was sehr viel ist. Es gibt Volksmusik in einer neuen Qualität, wo es nicht nur darum geht, das Bestehende weiter zu festigen. Da sind wir gefordert.

Das Volkstümliche ist politisch vereinnahmt.

Es besteht die Gefahr, Volkskultur, volkstümlich und nationalistisch gleich zu setzen. Aber das dürfte sich ändern. Eine neue Generation beschäftigt sich mit Volkskultur. Seit 1989 wertet die Globalisierung die regionalen Traditionen auf. Und diese Aufwertung ist ja nicht neu. Volkstümliche Kompositionen heissen Ländler, weil die Volksmusik einst in den Städten Mode war. Ländler ist ein städtischer Begriff.

Heute wird in Städten Salsa und Tango getanzt.

Es ist dasselbe, einfach auf einer globalen Ebene. Ich glaube auch nicht, dass das kulturelle Repertoire ausgeschöpft ist. Es entstehen in der Begegnung fremder Kulturelemente laufend neue kulturelle Ausdrucksformen, die sich nicht mehr territorial, sondern sozial definieren. Heute kann sich jeder seine kulturelle Identität konstruieren aus beliebigen Versatzstücken.

Kulturpessimisten werfen diesem Verhalten Oberflächlichkeit und Beliebigkeit vor.

Beliebigkeit ja, aber Oberflächlichkeit nein. Die meisten Menschen verfügen nach wie vor über die Fähigkeit, sich in das zu vertiefen, was sie interessiert. Diese Ernsthaftigkeit müssen wir respektieren, auch wenn sie unserem Kulturbegriff zuwiderläuft.

Durch technische Innovationen entstehen neue Kulturformen.

Die Kulturförderung muss sich auch neuen digitalen Ausdrucksformen widmen, zum Beispiel der Game-Kultur. Auch wenn hier alle gleich aufschrecken, zeichnet sich ein neues Kulturfeld ab – mit vielen Dummheiten, aber auch mit hohen ästhetischen Ansprüchen und experimentellen Komponenten.

Wo soll die Pro Helvetia in zehn Jahren sein? Ihre Vision?

Wir wollen sehr unterschiedliche Produktivität fördern. Von einfacher Volksmusik bis zu komplexen kulturellen Ausdrucksformen. Pro Helvetia muss auch das kulturelle Erbe der Schweiz ins Ausland bringen.

Pro Helvetia trägt die Nation im Namen.

Pro Helvetia wurde 1939 gegründet, um die kulturelle Schweizer Identität nach damaligen Vorstellungen zu festigen. Heute in der Postmoderne sehe ich keine klar umrissene nationale Identität mehr. Ben Vautier hat schon 1992 gesagt: La Suisse n' existe pas.

Was bedeutet Schweiz im Jahr 2007?

Das sind bestimmte Grundwerte, für welche die aufgeklärte Gesellschaft insgesamt steht. Nationalstaaten dagegen sind Verwaltungseinheiten, die ökonomische Interessen vertreten.

Auf welcher Ebene befindet sich Kultur?

Kultur schafft einen Raum, in dem das Denken sich weiterentwickeln kann. Dort können Lösungen jenseits der etablierten Autoritäten entstehen. So gesehen wölbt Kultur sich über die Politik und die Nation.

Also eine subversive Angelegenheit?

Das gehört zur Demokratie. Es ist eine philosophische Subversion, die von oben einsickert, keine politische in der Art der 70er und 80er Jahre.



Pius Knüsel

1957 in Cham ZG geboren. Studium der Germanistik, Philosophie und Literaturkritik an der Universität Zürich. Freiberuflicher Journalist, ab 1985 Kulturredaktor für das Schweizer Fernsehen; 1992 bis 1997 Programmleiter des Jazz Clubs MOODS sowie des ersten Jazzno jazz-Festivals in Zürich; 1993 bis 1997 Mitglied des Direktoriums des Europe Jazz Networks; 1998 bis 2002 Leiter des Kultursponsorings der Credit Suisse; seit 2002 Direktor der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia;

Mitbegründer des Forums Kultur und Ökonomie. Sporadische Lehrtätigkeit in Kulturmanagement und Kulturpolitik u.a. an den Universitäten von Basel, Neuchâtel, Lausanne und an der Zürcher Hochschule Winterthur.

