



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Unternehmen Nachhaltigkeit“  
Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und  
Unternehmenspraxis am Beispiel IKEA

Verfasser

Reinhard Wandl-Prucha

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 300  
Politikwissenschaften  
Univ. Doz. Dr. Gernot Stimmer

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, die Diplomarbeit eigenständig angefertigt zu haben und keine anderen als die angeführten Quellen und Hilfsmittel verwendet zu haben. Es wurde im Sinne der Richtlinien für wissenschaftliche Arbeiten zitiert und alle Quellen kenntlich gemacht. Außerdem versichere ich, dass diese Arbeit zuvor noch nie veröffentlicht wurde.

## **Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes**

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint.

# INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. EINLEITUNG.....                                                                                 | 4  |
| 1.1 Erkenntnisinteresse.....                                                                       | 4  |
| 1.2 Politikwissenschaftliche Relevanz und Strukturierung der Arbeit.....                           | 5  |
| 2. NACHHALTIGKEIT .....                                                                            | 8  |
| 2.1 Historische Entwicklungen des Begriffs Nachhaltigkeit .....                                    | 8  |
| 2.2 Internationale Entwicklung des Begriffs der Nachhaltigkeit .....                               | 8  |
| 2.2.1 Club of Rome.....                                                                            | 9  |
| 2.2.2 UN-Weltkonferenz Stockholm .....                                                             | 10 |
| 2.2.3 Brundtland-Kommission .....                                                                  | 10 |
| 2.2.4 Gipfel von Rio und Agenda 21.....                                                            | 12 |
| 2.3 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit.....                                                        | 14 |
| 2.3.1 Ökologische Dimension .....                                                                  | 14 |
| 2.3.2 Ökonomische Dimension.....                                                                   | 15 |
| 2.3.3 Soziale Dimension.....                                                                       | 15 |
| 2.4 Grenzen und Chancen des Nachhaltigkeitsbegriffs .....                                          | 16 |
| 2.5 Akteure im Bereich der Nachhaltigkeit .....                                                    | 17 |
| 2.5.1 Das Unternehmen .....                                                                        | 17 |
| 2.5.2 Der Staat .....                                                                              | 19 |
| 2.5.3 Der Konsument.....                                                                           | 20 |
| 2.5.4 Die Nichtregierungsorganisationen (NGOs).....                                                | 21 |
| 3. DAS VERHÄLTNISS VON UNTERNEHMEN ZU NGOS .....                                                   | 23 |
| 3.1 Die Strategien von NGOs gegenüber Unternehmen.....                                             | 24 |
| 3.2 Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen.....                                                  | 25 |
| 3.3 Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs.....                                               | 27 |
| 4. THEORETISCHE PERSPEKTIVEN FÜR NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT<br>ALS MOTIVATION VON UNTERNEHMEN ..... | 30 |
| 4.1 Managementstrategischer Ansatz .....                                                           | 30 |
| 4.1.1 Reputationsmanagement .....                                                                  | 31 |
| 4.1.2 Risikomanagement .....                                                                       | 32 |
| 4.1.3 Stakeholdermanagement .....                                                                  | 32 |
| 4.2 Neoinstitutionalistischer Ansatz .....                                                         | 33 |
| 4.2.1 Isomorphismus durch Zwang .....                                                              | 34 |
| 4.2.2 Isomorphismus durch Druck .....                                                              | 35 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.3 Isomorphismus durch Nachahmung.....                                | 36  |
| 4.2.4 Institutionelle Entrepreneurs.....                                 | 37  |
| 4.2.5 Entkopplung.....                                                   | 37  |
| 5. POLITISCHE ANSÄTZE FÜR UNTERNEHMERISCHE NACHHALTIGKEIT .....          | 40  |
| 5.1 Nachhaltigkeit auf internationaler Ebene .....                       | 40  |
| 5.1.2 Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen .....            | 43  |
| 5.1.3 International Labour Organisation (ILO).....                       | 44  |
| 5.1.4 Die Global Reporting Initiative (GRI) .....                        | 45  |
| 5.2 Nachhaltigkeit auf europäischer Ebene .....                          | 46  |
| 5.2.1 Die Anfänge der europäischen Umweltpolitik .....                   | 47  |
| 5.2.2 „Nachhaltige Entwicklung“ im Vertrag von Maastricht.....           | 48  |
| 5.2.3 Die Europäischen Umweltaktionsprogramme (UAP) .....                | 49  |
| 5.3 Die Nachhaltigkeitsstrategie der EU.....                             | 54  |
| 5.4 Das European Multi-Stakeholder Forum.....                            | 58  |
| 6. UNTERNEHMERISCHE KONZEPTE DER NACHHALTIGKEIT .....                    | 60  |
| 6.1. Corporate Social Responsibility (CSR).....                          | 62  |
| 6.2. Corporate Citizenship (CC).....                                     | 64  |
| 6.3. Corporate Sustainability (CS).....                                  | 66  |
| 7. IKEA .....                                                            | 68  |
| 7.1. Firmengeschichte von IKEA .....                                     | 69  |
| 7.2 Nachhaltigkeit bei IKEA .....                                        | 74  |
| 7.2.1 Ökologische Verantwortung .....                                    | 75  |
| 7.2.2 Soziale Verantwortung .....                                        | 84  |
| 7.2.2.1 IKEA-Verhaltenskodex IWAY .....                                  | 84  |
| 7.2.2.2 Die IKEA-Sozialinitiative .....                                  | 86  |
| 7.3 Das Verhältnis von IKEA zu Nichtregierungsorganisationen .....       | 87  |
| 7.4 Theoretische Verortung des Nachhaltigkeitsengagements von IKEA ..... | 88  |
| 7.5 Internationale Einflüsse auf die IKEA-Nachhaltigkeitsstrategie.....  | 91  |
| 7.6 Offene Fragen zum Engagement von IKEA.....                           | 92  |
| 8. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT .....                                       | 95  |
| LITERATURVERZEICHNIS .....                                               | 98  |
| 9. ANHANG .....                                                          | 107 |
| Curriculum vitae .....                                                   | 109 |

# 1. EINLEITUNG

## 1.1 Erkenntnisinteresse

Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde. Der Begriff wird in politischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen, in den Medien und im Alltag inflationär verwendet. Spätestens seit der UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro sind sich viele Akteure einig, dass die globalen Probleme wie der steigende Ressourcenverbrauch und die knapper werdenden Rohstoffe bei gleichzeitiger Zunahme der Weltbevölkerung nicht ohne nachhaltige Entwicklung zu lösen sind.

Das fortwährende Streben nach ökonomischem Wachstum und die Globalisierung der Märkte verstärkt beharrlich die soziale Ungleichheit zwischen Industrie- und Entwicklungsstaaten. Steigende Arbeitslosigkeit, Armut und Hungersnöte haben ebenso negative Folgen, wie die zunehmende Umweltverschmutzung. Unter diesen Gesichtspunkten wächst die Einsicht, dass ökonomische, ökologische und soziale Interessen in gegenseitiger Beziehung stehen und die Nachhaltigkeitsidee sowohl für heutige, wie für kommende Generationen Chancen und Möglichkeiten bietet.

Zu dieser Einsicht gelangen auch immer mehr transnationale Unternehmen, da die gesellschaftlichen Anforderungen an sie konstant zunehmen. Das Verhältnis von Unternehmen zu ihrer sozialen Umwelt erhält in letzter Zeit verstärkte Aufmerksamkeit und ist Gegenstand einer Diskussion, an der unterschiedliche Anspruchsgruppen wie die Öffentlichkeit, Medien, Politik, Gewerkschaften oder auch die Wissenschaft beteiligt sind. Sie fordern vom Management eines Unternehmens eine Unternehmensentwicklung, die nicht nur ökonomisch ausgerichtet ist, sondern auch im Einklang mit den sozialen Wertvorstellungen der jeweiligen Gesellschaft steht.

Wenngleich sich immer mehr Unternehmen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit engagieren und dies auch kommunizieren, bietet nur die langfristige Ausrichtung am Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“ und deren Verankerung in der Unternehmensstrategie die Möglichkeit die Ansprüche des Marktes, der Politik und der Gesellschaft zusammenzuführen.

IKEA als global agierendes Unternehmen ist einer verstärkten Aufmerksamkeit in Bezug auf seine ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung gegenüber seiner Umwelt ausgesetzt. IKEA ist einer der erfolgreichsten Möbelhändler der Welt, doch gerade internationale Handelsunternehmen stehen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit oft zu Recht in der Kritik von Öffentlichkeit, NGOs und Gewerkschaften. Im Umwelt- und Sozialbericht von IKEA Österreich aus dem Jahr 2009 ist über die Geschäftsidee zu lesen:

*„Die Vision von IKEA ist, einen besseren Alltag für die vielen Menschen zu schaffen. Sie beeinflusst ganz entschieden auch die Notwendigkeit eines nachhaltigen Wirtschaftens, mit dem Anspruch, positive Auswirkungen auf begrenzte natürliche Ressourcen und auf die Mehrzahl der Menschen – inklusive Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter – zu haben“ (IKEA, 2009: 6).*

Grundvoraussetzung für einen unternehmerischen Erfolg ist neben wirtschaftlichen Faktoren demnach auch die Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung eines Unternehmens. Ob das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie von IKEA auch angekommen und nicht nur eine PR- und Marketingkampagne ist, versucht diese Arbeit zu klären. Grundsätzlich soll erkenntlich werden, aus welchen Motiven IKEA seine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt und welche internationalen und europäischen Konzepte IKEA auf diesem Gebiet beeinflussen. Es gilt herauszufinden, ob die von der Politik gesteuerten Prozesse die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen, denen sich Unternehmen als Teil unsere Gesellschaft gegenüberstehen, erfolgreich umsetzen lassen.

## 1.2 Politikwissenschaftliche Relevanz und Strukturierung der Arbeit

Die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen zur Gewährleistung und Förderung einer „Nachhaltigen Entwicklung“ von Unternehmen ist unter anderem die Aufgabe der Politik. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, warum Unternehmen Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit anstoßen und welchen Motivationen oder Zwängen diese Unternehmen ausgesetzt sind. Mithilfe von zwei unterschiedlichen theoretischen Zugängen wird versucht, die Hintergründe einer „Nachhaltigen Entwicklung“ als Unternehmensstrategie zu erläutern. Der

managementstrategische Ansatz begründet das Interesse von Unternehmen am Thema Nachhaltigkeit mit dem Argument, dass die Vorteile die Kosten überwiegen. Transnationale Unternehmen haben verstanden, dass das Streben nach Gewinn nicht im Widerspruch zu ökologischer und sozialer Verantwortung stehen darf.

Der soziologische Neoinstitutionalismus wiederum geht davon aus, dass die Neuausrichtung vieler Unternehmen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit durch einen institutionellen Wandel erklärt werden kann, demzufolge sich Unternehmen an gesellschaftlichen Strukturen und kulturellen Erwartungen ihrer Umwelt orientieren.

Dazu erfolgt zunächst die Definition des Begriffs Nachhaltigkeit, seine historischen Wurzeln und die internationale Entwicklung dieser allgegenwärtigen Thematik. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und die daraus resultierenden Probleme und Chancen des Begriffs werden ebenso beleuchtet, wie die unterschiedlichen Akteure, die an der „Nachhaltigen Entwicklung“ beteiligt sind. Dem Verhältnis von Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen ist ein ausführliches Kapitel gewidmet, da vor allem NGOs das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einerseits durch öffentliche Kampagnen und andererseits durch Monitoring-Prozesse beeinflussen. Anschließend wird auf die theoretischen Perspektiven für ein Nachhaltigkeitsmanagement eingegangen, sowie internationale und europäische Ansätze aufgezeigt. Die Europäische Union hat in den 1970er Jahren wesentlich dazu beigetragen, dass Umweltthemen auf die politische und gesellschaftliche Agenda gesetzt wurden. Mit einer detaillierten Beschreibung unterschiedlicher Konzepte, die sich der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen widmen, schließt sich die Beschreibung der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse auf dem Gebiet unternehmerischer Nachhaltigkeit.

All diese Aspekte legen das Fundament für das Verständnis der in dieser Arbeit stehenden Analyse der Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA. Dazu wurden die Umwelt- und Sozialberichte aus den Jahren 2004 bis 2010, Nachhaltigkeitsberichte sowie die Homepage des Konzerns und der beteiligten Akteure analysiert. Das Ziel der Auswertung ist die Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA sowie deren Hintergründe aufzuzeigen. Die Arbeit schließt mit einer vergleichenden Zusammenfassung der gewonnen Erkenntnisse.

Folgende Hypothesen sollen mit dieser Arbeit verifiziert werden:

- a) Nachhaltigkeit als Konzept ist im Bereich der transnationalen Unternehmen ein zentraler Bestandteil des operativen Geschäftes. Nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln hat Einfluss auf die Marktpositionierung und stärkt den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens.
- b) Nachhaltiges Handeln in Unternehmen wird verstärkt durch unternehmensexterne Faktoren gesteuert. Gesellschaft und Politik verlangen ein soziales und ökologisches Engagement von transnationalen Unternehmen.
- c) Das Nachhaltigkeitsengagement von IKEA ist in der gesamten Unternehmensstrategie verankert und gelebter Bestandteil der Konzernphilosophie.

## 2. NACHHALTIGKEIT

### 2.1 Historische Entwicklungen des Begriffs Nachhaltigkeit

Kaum ein anderer Begriff hat in der gegenwärtigen Aufmerksamkeit eine solche Dominanz erlangt wie das Konzept der Nachhaltigkeit. Die Begrifflichkeit wurde vermutlich durch den sächsischen Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714) um 1700 zum ersten Mal verwendet. In seinem 1713 erschienen Werk „*Sylvicultura Oeconomica*“, das als erstes forstwirtschaftliches Werk gilt, kreist Carlowitz um die Idee und den Begriff der Nachhaltigkeit. Der prognostizierte Holzmangel aufgrund des Jahrhunderte langen Erzabbaus lässt ihn für eine Ausgewogenheit zwischen Abholzung und Wiederaufforstung der Wälder plädieren. Carlowitz empfahl eine *„sorgsame und vorausschauende, also nachhaltige Nutzung“* der Ressource Wald (Grober, 1999: 2).

Nachhaltigkeit steht bei Carlowitz für das ökologische Erfordernis, *„nicht mehr Holz zu entnehmen als nachwächst“*, sodass die Ressource Wald *„dauerhaft erhalten bleibt“* (Blank, 2001: 17). Im Allgemeinen fordert der Grundsatz auf, Ressourcen in der Art und Weise zu nutzen, dass langfristige Erhaltung und Nutzbarkeit durch spätere Generationen gewährleistet sind. Selbstverständlich lässt sich dieser Nachhaltigkeitsgedanke des achtsamen Ressourcenumgangs des Waldes auch auf andere Ressourcen übertragen, die in ihren jeweiligen Beständen durch Übernutzung bedroht sind oder sein können (vgl. Ott & Döring, 2008: 21). *„Es bedeutet, von den Erträgen einer Substanz und nicht von der Substanz selbst zu leben“* (Grunwald & Kopfmüller, 2006: 14). Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffes hat heute nichts an Relevanz verloren und wurde, wie die nachfolgende Darstellung zeigt, durch unterschiedliche Herangehensweisen konkretisiert.

### 2.2 Internationale Entwicklung des Begriffs der Nachhaltigkeit

Der anfangs im forstwirtschaftlichen Kontext verwendete Begriff der Nachhaltigkeit hat erst in den letzten 30 Jahren das Interesse vieler anderer Disziplinen geweckt. Ausgangspunkt der Diskussion um den Begriff der Nachhaltigkeit war die Erkenntnis

der 1970er Jahre, dass die Menschheit durch die übermäßige Nutzung der natürlichen Ressourcen ihre eigenen Lebensgrundlagen fundamental gefährdet. Bis zu dieser Feststellung hatte die effiziente Nutzung der scheinbar unendlich vorhandenen und daher bedenkenlos nutzbaren natürlichen Ressourcen sowohl unter Politikern als auch unter Ökonomen eine geringe Bedeutung (vgl. Rogall, 2009: 37).

Besonders technische Forschungsdisziplinen beschäftigten sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit und entwarfen für die Umweltforschung Methoden zum ressourcenschonenden Verbrauch. Im wissenschaftlichen Diskurs untersuchten naturwissenschaftliche Richtungen vermehrt Themen wie die globale Erderwärmung, bis schlussendlich das Thema Nachhaltigkeit auch für die Sozialwissenschaft wissenschaftlich relevant wurde. Durch die Vermengung von wissenschaftlicher Interdisziplinarität und politischen, wie wirtschaftlichen Interessen entstand eine Transdisziplinarität, die eine Vielzahl an Definitionsversuchen für Nachhaltigkeit hervorbrachte (vgl. Rabelt, Buettner, & Simon, 2007: 18).

Im Folgenden werden die einflussreichsten Institutionen, Berichte und Konferenzen näher dargestellt, die auf unterschiedlichste Art und Weise den Begriff der Nachhaltigkeit in den letzten Jahrzehnten beeinflusst haben. Sie alle haben den Begriff der Nachhaltigkeit mitgeprägt und tragen noch immer dazu bei, dass die Diskussion, um die genaue Definition des Konzeptes Nachhaltigkeit noch nicht abgeschlossen ist.

### 2.2.1 Club of Rome

Als das Wort sustainable – nachhaltig – das erste mal 1972 in dem Bericht über die “Grenzen des Wachstums” an den Club of Rome in seiner modernen Bedeutung auftauchte, führte dies zu einer ersten breiten Debatte über das Phänomen einer ökologischen Krise (vgl. Pfriem, 1995: 15). Dieser Forschungsbericht zur Zukunft der Weltwirtschaft bewertete die Wechselwirkung zwischen Industrialisierung, Unterernährung, Ausbeutung von Rohstoffen, Bevölkerungswachstum und der Vernichtung von Lebensraum (vgl. Meadows, 2011). Im Endbericht heißt es:

*„Wir suchen nach einem Modell, das ein Weltsystem abbildet, das 1. nachhaltig (sustainable) ist ohne plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps; und 2. fähig ist, die materiellen Grundansprüche aller seiner Menschen zu befriedigen“ (Diefenbacher, 2001: 220).*

Die ökologische Nachhaltigkeit wurde zu dieser Zeit vor allem vor dem Hintergrund der Wachstumsgrenzen thematisiert. Obwohl sich in den 1990er die Diskussion weg von den geringen Rohstoffreserven hin zur begrenzten Aufnahmefähigkeit für Schadstoffe verschoben hat, wurde eindringlich festgehalten, dass Wirtschaftswachstum keine Grundvoraussetzung für gesellschaftlichen Fortschritt sein muss, sondern sehr wohl auch den Fortbestand der Menschheit gefährden kann (vgl. Pfriem, 1995: 61).

#### 2.2.2 UN-Weltkonferenz Stockholm

Als eigentlicher Beginn einer internationalen Umweltpolitik gilt die 1972 von den Vereinten Nationen einberufene Konferenz über „die Umwelt des Menschen“ in Stockholm. Die Vertreter aus 120 Nationen setzten sich erstmals mit Umweltfragen auf globaler Ebene auseinander und forderten aktive Taten um Umweltkrisen der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft einzudämmen (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011). Die Vereinten Nationen sehen die damalige Umweltkonferenz als *„bedeutenden Moment in Bezug auf Nachhaltigkeit“* (Hauff, 1987: 392). Der zentralste Beschluss dieser Konferenz war die Gründung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP – United Nations Environment Programme) mit Sitz in Nairobi (vgl. Diefenbacher, 2001: 62).

#### 2.2.3 Brundtland-Kommission

Im Auftrag der UNO wurde 1983 die Kommission für Umwelt und Entwicklung (WCED - World Commission on Environment and Development) mit Sitz in Genf gegründet, um weltweit zu signalisieren, dass *„Umwelt und Entwicklung von allen Beteiligten als zusammenhängende Problemfelder gesehen werden müssen“* (Hauff, 1987: 62). Die frühere norwegische Umweltministerin und damalige Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland übernahm den Vorsitz der nach ihr

benannten Kommission. Gemeinsam mit ihrem Stellvertreter, dem ehemaligen Außenminister des Sudan, Dr. Mansour Khalid, ernannten sie weitere 19 unabhängige Mitglieder mit dem Ziel einen Perspektivenbericht zu erstellen. Dieser sollte eine globale, langfristige und umweltschonende Entwicklung vorantreiben und darin die Konzepte Umwelt und Entwicklung integrieren, um Erddpolitik diplomatisch zu formulieren und international konsensfähig zu machen (vgl. Hauff, 1987: 392).

Die Weltkommission veröffentlichte 1987 ihren Zukunftsbericht mit dem Titel: „Unsere gemeinsame Zukunft“ - „Our Common Future“. Der auch unter dem Namen Brundtland-Report bekannt gewordene Bericht beeinflusste erstmals die internationale Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik mit der Idee einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011). Im Endbericht wurden *„eine neue Ethik des menschlichen Überlebens“* (Hauff, 1987 : XVII) und *„eine neue Ära einer umweltgerechten wirtschaftlichen Entwicklung“* (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011) gefordert.

Die Kommission verlangte die Vereinbarkeit der drei Ziele: wirtschaftliches Wachstum, wirtschaftliche Entwicklung sowie die Erhaltung der Umwelt. Der Brundtland-Bericht zeigte außerdem auf, dass das Problem der Armut und Unterentwicklung nur durch wirtschaftliches Wachstum gelöst werden könnte. Um Erfolge auf diesem Gebiet erzielen zu können, spielt vor allem die wirtschaftliche Entwicklung der Entwicklungsländer eine entscheidende Rolle (vgl. Schultz, 2001: 375). Die Schlüsselaussage aus dem Originaltext lautet:

*“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Grober, 1999: 261).*

*Die deutsche Übersetzung lautet wortgetreu: „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation deckt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken“ (Grober, 1999: 261).*

Laut dem Brundtland-Bericht muss das Ziel für eine dauerhafte Entwicklung die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse sein, wobei gerade den Ärmsten der Gesellschaft die Möglichkeit zur Gestaltung eines besseren Lebens eröffnet werden muss. Die Kommission ist der Ansicht, dass Massenarmut nicht als naturgegeben betrachtet werden kann und die Beseitigung der Armut nur durch Zusicherung eines gerechten Anteils an den Ressourcen gewährleistet ist. Denn *„eine Welt, in der*

*Armut herrscht, wird immer zu ökologischen und anderen Katastrophen neigen“ (Hauff, 1987: 10).*

Eine dauerhafte, umweltgerechte Entwicklung wird nur dann erreicht werden, wenn sowohl soziale Gerechtigkeit zwischen aufeinanderfolgenden Generationen (intergenerative Gerechtigkeit) als auch innerhalb von Generationen (intragenerative Gerechtigkeit) herrscht (vgl. Schultz, 2001: 375). Im Verständnis der Kommission bedeutet Nachhaltigkeit:

*„nicht einen Zustand „starrer Ausgewogenheit“ sondern einen Prozess ständigen Wandels, der das Ziel hat, die Ausbeutung der Ressourcen, den Investitionsfluss, die Ausrichtung technologische Entwicklung und die institutionellen Veränderungen mit künftigen wie gegenwärtigen Bedürfnissen in Einklang bringen“ (Hauff, 1987: 10).*

Zahlreiche Studien, Debatten und Veröffentlichungen folgten diesem ersten globalen Bericht über Nachhaltigkeit, wodurch Nachhaltigkeit zu einem Thema des öffentlichen Interesses wurde. Um den unumgänglichen Handlungsbedarfs durch international bindende Konventionen und Verträge Nachdruck zu verleihen, beschlossen die Vereinten Nationen die Einberufung einer Weltkonferenz über Umwelt und Entwicklung (UNCED – UN Conference on Environment and Development) mit dem Ziel, ein *„tragfähiges und zukunftsweisendes ökologisches Leitbild für das 21. Jahrhundert zu kreieren“* (Grober, 1999: 263).

#### 2.2.4 Gipfel von Rio und Agenda 21

Der Weltgipfel von Rio de Janeiro 1992 gilt als wichtiger Meilenstein in der Geschichte des globalen Umweltschutzes. Die ersten Handlungsvorschläge und Ideen der Brundtland-Kommission wurden weiter entwickelt und verschiedene Konventionen und Umweltschutzprogramme verabschiedet.

Das Aktionsprogramm Agenda 21, das sich als globale Richtlinie für nachhaltiges Handeln versteht und bis heute Auswirkungen auf lokale Umweltschutzprogramme hat (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011), nimmt sich der dringendsten Probleme der Gegenwart an und ist zur gleichen Zeit bemüht, die Gesellschaft auf die ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vorzubereiten. Im Sinne der Zusammenarbeit aller Nationen mahnt sie:

*„Keine Nation vermag dies allein zu erreichen, während es uns gemeinsam gelingen kann - in einer globalen Partnerschaft im Dienste der nachhaltigen Entwicklung“ (United Nation, 2011).*

Das Aktionsprogramm Agenda 21, das sowohl für Industrienationen als auch für Entwicklungsstaaten gleichermaßen gilt, nennt im Sinne der Realisierung von Problemlösungen unterschiedliche Adressaten: nationale Regierungen, privatwirtschaftliche Akteure, Verbände, Nichtregierungsorganisationen sowie die Öffentlichkeit. Sie alle werden dazu ermahnt, gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft in Angriff zu nehmen. Die Agenda 21 enthält verschiedene Handlungsfelder von der Armutsbekämpfung und der Bevölkerungspolitik, über den Umweltschutz, der Veränderung des Konsumverhaltens sowie die finanzielle und technologische Zusammenarbeit zwischen den Staaten (vgl. Schultz, 2001: 384).

Durch den global gültigen Anspruch der verabschiedeten Deklaration bleibt die Formulierung der zu erreichenden Ziele aber sehr allgemein gehalten, ohne konkrete Maßnahmen bzw. Sanktionierungen zu benennen. Auf lokaler Ebene sind die 170 Unterzeichnerländer selbst dafür verantwortlich, für sie geeignete Strategien und Maßnahmen zu entwickeln (vgl. United Nation, 2011).

Das zentrale Ereignis der Umweltkonferenz von Rio war aber der Einzug des Themas Nachhaltigkeit in die internationale umwelt- und entwicklungspolitische Diskussionen als globales Leitbild für das 21. Jahrhundert (vgl. Grober, 1999: 265). Für Unternehmen als Akteure in der Umwelt und Sozialpolitik war es die erste offizielle Teilnahme an einem Weltgipfel der Vereinten Nationen (vgl. Rieth, 2009: 170) und hatte weitreichende Folgen. Sie verpflichteten sich damit, die Agenda 21 aktiv zu unterstützen und in ihrem je eigenen Kontext tätig zu werden (vgl. Rieth, 2009: 219).

Jedoch halten die grundlegenden Tendenzen, die zur Einberufung der Konferenz in Rio führten, ungebrochen an, der weltweite Konsum von Energie, Land und Ressourcen nimmt fortwährend zu und machen die globalen Entwicklungen vieler lokaler Erfolge zunichte. Fussler beschrieb das momentane Szenario mit dem treffenden Satz: *„Wir bewegen uns zwar, treten aber bestenfalls auf der Stelle“* (Fussler, 1999: 3).

## 2.3 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit

Die 3 Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales werden als die Dimensionen der Nachhaltigkeit bezeichnet. Die konzeptionelle Grundlage von Nachhaltigkeit bildet das 3-Säulen-Modell; beziehungsweise das Nachhaltigkeitsdreieck, wie es im Aktionsprogramm der Agenda 21 erstmals formuliert und verabschiedet wurde (vgl. Schultz, 2001: 375).

Bezugnehmend auf den Brundtland-Bericht hat die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Mensch und der Umwelt“ Nachhaltigkeit als *„zukunftsfähige Entwicklung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension“* (Enquete-Kommission, 1995) beschrieben. Die dabei entstehenden Verflechtungen, der Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales bilden eine dynamische Gesamtheit, die nicht voneinander unabhängig betrachtet werden kann, da sich alle drei Fragmente *„gleichrangig gegenüberstehen“* (Ott & Döring, 2008: 34).

### 2.3.1 Ökologische Dimension

Das vorrangige Ziel der ersten Dimension der Nachhaltigkeit ist der Erhalt des ökologischen Systems. Sie bildet die Basis allen Lebens und liefert dem Menschen direkt oder indirekt die natürlichen Ressourcen (vgl. Schultz, 2001: 375).

Der Mensch hat durch sein Wirken die Ökosysteme anthropogen beeinflusst. Die Erde wurde durch Schadstoffe in der Umwelt, landwirtschaftliche Nutzung oder durch die Gestaltung von Verkehrs- und Siedlungsfläche nach den Bedürfnissen des Menschen geformt. Die Ökosysteme wurden durch verschieden starke Veränderungen drastisch so umgewandelt, so dass es zum Teil unmöglich geworden ist, die Nutzungsmöglichkeiten für künftige Generationen zu garantieren. Ziel der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit ist die Belastbarkeit der Ökosysteme nicht zu überschreiten, die natürlichen Lebensgrundlagen für Mensch und Tier langfristig zu erhalten und einen achtsamen Umgang mit Ressourcen und Stoffen zu gewährleisten (vgl. Enquete-Kommission, 1995: 25).

### 2.3.2 Ökonomische Dimension

Das Ziel ökonomischer Nachhaltigkeit ist sinngemäß „die *Erhaltung des ökonomischen Kapitalstocks*“ (Schultz, 2001: 375). Die zweite Dimension der Nachhaltigkeit zielt auf eine wirtschaftliche Entwicklung ab, ohne ökologische und soziale Interessen außer Acht zu lassen. Die verfügbaren Ressourcen Arbeitskraft und Produktivität sollen so eingesetzt werden, dass die Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen bestmöglich versorgt werden. Im Zentrum der regulierenden Eingriffe des Staates stehen das System der freien Marktwirtschaft, die Unterstützung des Wettbewerbs und die Verhinderung von Monopolen oder Oligopolen.

Durch den freien Wettbewerb in funktionsfähigen Märkten sollen Unternehmen ihre Marktposition verbessern, Produktionsabläufe optimieren und neue Produkte entwickeln, um in Abhängigkeit der Anerkennung durch die Konsumenten zu wachsen, zu schrumpfen oder aus dem Markt auszuscheiden. Als Voraussetzung für einen steigenden Wohlstand gilt das Zusammenspiel von Arbeitsteilung, Spezialisierung und technischem Fortschritt, wobei die drohende Knappheit der Ressourcen durch die Steigerung der produzierten Menge an Gütern und Dienstleistungen durch effizientere Produktionsweisen verhindert werden soll (vgl. Enquete-Kommission, 1995: 26).

### 2.3.3 Soziale Dimension

Die Verteilungsgerechtigkeit zwischen Individuen, so wie zwischen Generationen liegt im Fokus der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Die gerechte Verteilung von Lebenschancen, Arbeit, Einkommen und gesellschaftlichem Wohlstand bildet eine notwendige Voraussetzung, um ein friedliches Zusammenleben aller an der Gesellschaft beteiligter zu sichern (vgl. Enquete-Kommission, 1995: 27).

Dies sollen die Solidaritäts- und Sozialstaatsprinzipien sicherstellen, die sich im demokratischen und rechtstaatlichen System, in der sozialen Marktwirtschaft, im gesellschaftlichen Zusammenhalt und friedlichen Zusammenleben, in der Unterstützung von Schwächeren, der Risikoabsicherung durch Versicherungen, der Chancengleichheit der Geschlechter und Benachteiligter sowie in der Möglichkeit zur freien Entfaltung des Individuums widerspiegeln (vgl. Glathe, 2010: 20).

Untenstehende Graphik verdeutlicht die vorangegangenen Kapitel und zeigt die Mehrdimensionalität des Begriffs der Nachhaltigkeit auf. Das Thema Nachhaltigkeit betrifft die Schnittmenge aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales.

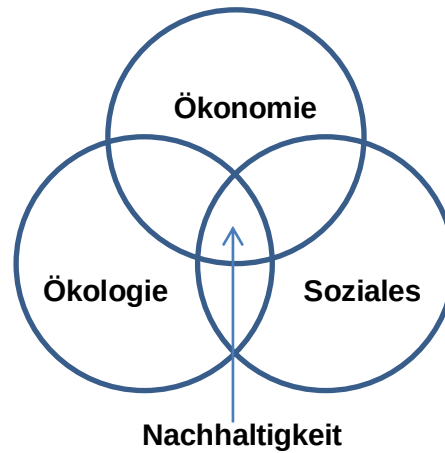


Abbildung 1: Dimensionen von Nachhaltigkeit laut Drei Säulen Modell nach Diefenbacher. Eigene Darstellung. (vgl. Diefenbacher 2001: 100)

## 2.4 Grenzen und Chancen des Nachhaltigkeitsbegriffs

Trotz der Bedeutsamkeit des Themas und der inflationären Nutzung des Begriffs fehlt bis heute eine eindeutige Definition des Begriffs Nachhaltigkeit. Die Verwendung von anglikanischen Begriffen wie „sustainability“ und „sustainable development“, die im deutschen Sprachgebrauch unterschiedlich übersetzt wurden führen zu einer mangelnden Begriffsschärfe mit unterschiedlichen Auslegungen und Akzentuierungen. Sustainability bedeutet „die Funktionsfähigkeit eines Systems aufrecht zu erhalten“ und wird neben der im Brundtland-Bericht verwendeten deutschsprachigen Übersetzung als „dauerhafter Entwicklung“ in der Literatur auch noch mit „nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung“, „Zukunftsbeständigkeit“, „dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung“, „Nachhaltigkeit“, „nachhaltige Entwicklung“ oder „Zukunftsfähigkeit“ verwendet. Der eindeutig positiv besetzte Begriff Nachhaltigkeit besitzt mittlerweile einen weiten Interpretationsrahmen und führt eigentlich ein Eigenleben (vgl. Diefenbacher, 2001: 58).

Nicht nur beim Gebrauch des Begriffs der Nachhaltigkeit herrscht Uneinigkeit, auch der Leitbild-Charakter bietet in der wissenschaftlichen Diskussion reichlich Konfliktpotential. Nachhaltigkeit wird zumindest als „*ganzheitlicher, globaler und*

*integrativer Ansatz verstanden, der die Verpflichtung gegenüber heutigen und zukünftigen Generationen miteinschließt“* (Glathe, 2010: 25). Konkrete Zielformulierungen zur Realisierung einer „Nachhaltigen Entwicklung“ beinhaltet das Leitbild aber nicht. In der uneinheitlichen Definition von Nachhaltigkeit liegen aber auch die Stärken des Konzepts. So bietet es einer Vielzahl an Interessensgruppen die Möglichkeit, sich an den Diskussionen und Lösungsvorschlägen zu beteiligen. Das Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“ ist auf das Engagement aller Akteure angewiesen, um unter Berücksichtigung globaler, regionaler und lokaler Aspekte die ökonomischen, ökologischen und soziale Herausforderungen unsere Gesellschaft so gut wie möglich zu lösen.

## 2.5 Akteure im Bereich der Nachhaltigkeit

An der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee sind verschiedene Akteure beteiligt. Für das Gelingen ist allerdings jeder einzelne Handelnde verantwortlich, sei es als Konsument, als Mitarbeiter in Unternehmen, in staatlichen oder wissenschaftlichen Institutionen, als Geldgeber, aber auch als Bürger eines Staates und Wähler einer Demokratie (vgl. Schrader & Hanson, 2001: 42). Für eine umfassende Entwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit ist ein grundlegender Wandel in der Wirtschaft und der Gesellschaft nötig, denn nur durch eine Umgestaltung vorhandener Produktions- und Konsummuster und einer Änderung der Planungs- und Entscheidungsprozesse (vgl. Grunwald & Kopfmüller, 2006: 70) kann es gelingen, das Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“ umzusetzen. Nachstehend sind die wichtigsten Akteure und ihre Handlungsmöglichkeiten beschrieben.

### 2.5.1 Das Unternehmen

Die Bedeutung von Unternehmen als politische Akteure gewinnt zunehmend an Wichtigkeit, da Nationalstaaten oft nicht mehr fähig sind, Leistungen in ökologischen und sozialen Bereichen zu erzielen. Obwohl in der Öffentlichkeit der Eindruck überwiegt, dass Unternehmen einseitig von einer allumfassenden Globalisierung profitiert haben, setzen sich transnationale Unternehmen zusehends mit den negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Handelns auseinander.

In politikwissenschaftlichen Forschungsarbeiten zum Thema verantwortungsvolles Handeln stehen Unternehmen vermehrt als „*politisch einflussreiche Akteure im Mittelpunkt des Interesses*“ (Rieth, 2009: 25). Auch die EU-Kommission hat in ihrer 2011 veröffentlichten Mitteilung angekündigt, dass

*„wenn sich die [...] Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung stellen, können sie bei den Beschäftigten, den Verbrauchern und den Bürgern allgemein dauerhaftes Vertrauen als Basis für nachhaltige Geschäftsmodelle aufbauen“ (KOM, 2011: 4).*

Vor dem Hintergrund der allgegenwärtigen Globalisierung aller Lebensbereiche spielen Transnationale Unternehmen (TNCs) eine signifikante Rolle im ökonomischen System. Als Transnationale Unternehmen werden Konzerne bezeichnet, die über mehrere Nationen verteilt und in verschiedenen Geschäftsbereichen (Handel, Vertrieb, Forschung und Entwicklung) außerhalb ihres Heimatlandes involviert sind. Im Jahr 1987 hat die United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD) eine Definition für transnationale Unternehmen veröffentlicht:

*„Transnational corporations (TNCs) are incorporated or unincorporated enterprises comprising parent enterprises and their foreign affiliates. A parent enterprise is defined as an enterprise that controls assets of other entities in countries other than it's home country, usually by owning a certain equity capital stake“ (UNCTAD, 2011).*

Transnationale Unternehmen besitzen also die Fähigkeit zur Koordination und Kontrolle von grenzüberschreitenden Wertschöpfungsaktivitäten wie zum Beispiel von Produktionsnetzwerken, Beschaffungsketten und Absatzstrukturen. Sie haben die Möglichkeit aus geographischen und rechtlichen Unterschieden Vorteile für die Verteilung von Produktionsfaktoren zu ziehen und können durch ihre Flexibilität Ressourcen und Tätigkeiten auf der globalen Ebene beliebig verschieben (vgl. Ungericht, 2008: 88).

Nach Angaben der UNCTAD ist die Zahl der transnationalen Konzerne in den letzten 20 Jahren stark gestiegen und erreichte im Jahr 2008 mit 82.000 ihren absoluten Höchstwert. Sie gelten als Vorreiter des Globalisierungsprozesses und wickeln bereits 40% des Welthandels als unternehmensinternen Handel ab. Die Macht ist

konzentriert, denn die meisten TNCs haben ihre Firmenhauptsitze in den USA, der EU oder Japan, wobei etliche Jahresumsätze der global agierenden Unternehmen die Finanzkraft von vielen Nationalstaaten übersteigen. Von den 100 stärksten Ökonomien der Welt sind 51 transnationale Unternehmen und lediglich 49 davon Nationalstaaten (vgl. Curbach, 2009: 48).

Eine Hand voll TNCs kontrollieren die Märkte für Öl, Mineralien, Nahrungsmittel oder Landwirtschaftsprodukte und prägen so den kollektiven Geschmack. Sie haben Einfluss auf die Ausgestaltung internationaler Regelwerke und Institutionen und können sich vielfach der nationalen Steuerhoheit durch Gründung von Tochterunternehmen in Steuerparadiesen entziehen. Aufgrund ihrer Zulieferstrukturen dominieren sie häufig ganze Branchen und deren Arbeitsbedingungen und können infolgedessen die Entwicklung ganzer Regionen positiv oder auch negativ beeinflussen (vgl. Ungericht, 2008: 89). TNCs gelten in der öffentlichen Meinung eher als „*Bremser denn Treiber*“ (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung, 2005: 214) einer weltweiten „Nachhaltigen Entwicklung“ und werden für viele Umweltskandale verantwortlich gemacht. Es wird ihnen vorgeworfen, Ökosysteme zu zerstören, Luft und Wasser zu verschmutzen und die tropischen Regenwälder zu plündern, indem sie mit ihren Produktionsstätten die geringeren oder gar nicht vorhandenen Umweltschutzauflagen in anderen Ländern ausnutzen. Andererseits zeigen viele Untersuchungen, dass TNCs in der Regel ihren Mitarbeitern höhere Löhne zahlen, sie besser ausbilden, bessere Arbeitsbedingungen garantieren und Gewerkschaftsrechte eher respektieren als inländische Unternehmen (vgl. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung, 2005: 214).

## 2.5.2 Der Staat

Der Staat als Akteur einer „Nachhaltigen Entwicklung“ ist bedeutend, die Grundidee der Nachhaltigkeit zielt aber nicht mehr auf den Staat als alleinigen Akteur dieses Leitbildes ab.

Für den Staat liegen die zentralen Aufgaben zur Förderung und Realisierung einer „Nachhaltigen Entwicklung“ in der Schaffung geeigneter politischer Rahmenbedingungen. Mit Hilfe von Aktionsprogrammen und Initiativen sollen konkrete Maßnahmen ausgearbeitet und finanziell gefördert werden, die zur

Weiterentwicklung des Konzeptes genauso beitragen, wie staatlich geförderte Investitionen in Forschungs- und Bildungsprogramme. Die einzelnen Regierungen haben die Verantwortung, ihren Staatsbürgern die Notwendigkeit und Bedeutung des Leitbildes einer „Nachhaltigen Entwicklung“ zu vermitteln und Bedingungen zu schaffen, die Ideenvorschlägen und Innovationen fördern (vgl. Glathe, 2010: 34).

### 2.5.3 Der Konsument

Konsumenten beeinflussen täglich - bewusst oder unbewusst - aufgrund ihrer Konsumententscheidung über Erfolg und Misserfolg von Marktangeboten. Schon im Aktionsprogramm Agenda 21 der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro wurde dem nachhaltigen Konsum mit dem Kapitel „Veränderung der Konsumgewohnheiten“ ein wichtiger Stellenwert zugeschrieben. Die negativen ökologischen und sozialen Folgen des Wirtschaftens werden Großteils durch Kauf, Nutzung und Entsorgung von Produkten oder Dienstleistungen herbeigeführt. Würde der Konsument diese Kaufentscheidungen nicht treffen, würden Unternehmen diese Güter erst gar nicht produzieren. Daraus ergibt sich, dass der Konsument bei seinen Kaufentscheidungen klare Handlungsspielräume besitzt, die von einer individuellen Verantwortung des Konsumenten ausgehen. Laut Schrader und Hanson ist aber weder der Konsument den Unternehmen willenlos ausgesetzt, noch können Unternehmen sich dadurch rechtfertigen, bei der Erzeugung von ökologisch und sozial bedenklichen Produkten, nur auf Konsumentenwünsche einzugehen. Es gibt weder eine reine Produzenten- noch eine reine Konsumentensouveränität, sondern eine vom Verbraucher ausgehende Konsumentenautorität. Ob sich der Käufer für einen nachhaltigen Konsum entscheidet oder nicht, hängt zum Teil vom Waren- und Informationsangebot und von seinen Lebensgewohnheiten und Einstellungen ab (vgl. Schrader & Hanson, 2001: 20).

Für eine „Nachhaltige Entwicklung“ ist es vor allem erforderlich, ein Umdenken der Konsumenten herbeizuführen, einerseits ist es unumgänglich den Ressourcenverbrauch in den Industrieländern deutlich zu reduzieren, andererseits muss es zu einer gerechteren Verteilung bei der Ressourcennutzung kommen, ohne dass auf den gewohnten Wohlstand verzichtet werden muss - wer als Konsument nachhaltig und umweltbewusst leben will, muss bewusst konsumieren.

Nachhaltiger Konsum kann sowohl durch die Effizienz- als auch durch die Suffizienzstrategie erreicht werden, um gemeinsam zu einer „Nachhaltigen Entwicklung“ beizutragen. Eine Steigerung der ökologischen Effizienz bedeutet, dass alle Güter und Dienstleistungen umweltfreundlich hergestellt werden und durch den deutlich geringeren Verbrauch von Material, Energie und Fläche zu einer besseren Ausnutzung der Ressourcen beitragen. Dazu ist eine Steigerung der Ressourcenproduktivität erforderlich, die etwa durch Produktinnovationen, Wiederverwendbarkeit, erhöhter Produktlebensdauer, verbesserter Organisations- und Produktionsweisen und Abfallvermeidung erreicht werden kann. Die Suffizienzstrategie wiederum geht davon aus, dass durch Konsummäßigung - also teilweisen Verzicht unserer Güterversorgung - die Verringerung des Ressourcenverbrauchs ohne gleichzeitige Reduzierung des Wohlstands erfolgen kann. Es soll nur so viel beansprucht werden, wie für sich selbst und andere zuträglich ist (vgl. Jäger, 2007: 150).

Der Konsument als Akteur einer „Nachhaltigen Entwicklung“ ist besonders gefragt, besitzt er doch durch seine Macht bei Kaufentscheidungen eine nicht zu unterschätzende Verantwortung. Es ist daher umso wichtiger, dass Konsumenten bei der Mitgestaltung einer nachhaltigen Welt, über umfangreiches Wissen als Grundlage für ihre Kaufentscheidungen verfügen.

#### 2.5.4 Die Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

NGOs spielen heute eine bedeutende Rolle in der internationalen Politik. Sie werden aufgrund ihrer „unabhängigen“ und als „*glaubwürdig eingeschätzten Arbeitsweise*“ (Glathe, 2010: 48) für die Etablierung der Nachhaltigkeitsidee besonders geschätzt. Sie beteiligen sich neben Staats- und Regierungschefs und Vertretern von Unternehmen an weltweiten Gipfeln und internationalen Verhandlungen und verfügen:

*„über fundierte und vielfältige Erfahrungen, Fachkenntnisse und Fähigkeiten in Bereichen, die von besonderer Bedeutung für die Verwirklichung und Überprüfung einer umweltgerechten und sozialverantwortlichen nachhaltigen Entwicklung sind“* (Agenda 21, 1992: 290).

NGOs sind in Umweltverbänden, Bürgerinitiativen, Netzwerken und Aktionsbündnissen organisiert und bringen über Informations- und Bildungsveranstaltungen, Unterschriftenaktionen, Publikationen oder öffentlichkeitswirksamen Aktionen Argumente in die Verhandlungsprozesse ein. Sie nehmen einerseits durch ihre beratende Funktion als auch durch Erzeugung von öffentlichem Druck an politischen Veränderungen teil und können demzufolge internationale Politik transparenter machen (vgl. Brühl, 2008: 107).

### 3. DAS VERHÄLTNIS VON UNTERNEHMEN ZU NGOS

In einer zunehmend globalisierten Welt ist die Bedeutung von nicht-staatlichen Akteuren einem grundlegenden Wandel unterworfen. Der Staat steht vor der schwierigen Aufgabe Regelungen durchzusetzen, die nachhaltigkeitsrelevantes Handeln von Unternehmen fordert ohne dadurch die eigene Wirtschaftsleistung zu schädigen. Unternehmen argumentieren einerseits mit einem internationalen Wettbewerbsdruck, der keinen Raum für weiteres gesellschaftliches Engagement zulässt oder verweisen andererseits verstärkt auf ihre, im Vergleich zu anderen Unternehmen sehr hohen sozialen und ökologischen Standards. Obwohl sich Unternehmen immer öfter ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entziehen, müssen sie damit rechnen, dass sie sich aufgrund von neuen internationalen Verträgen oder Konventionen stärker sozial und ökologisch verpflichten müssen.

Die weitaus größere Gefahr für Unternehmen, deren gesellschaftliches Engagement nicht den Vorstellungen von Nichtregierungsorganisationen entspricht, stellen aber nationale oder internationale NGO-Kampagnen dar, die entweder das ganze Unternehmen oder Teilaspekte der Produktionskette kritisieren. Diese Kampagnen können nicht nur zu einer schlechten Reputation führen sondern auch die Marktstellung eines Unternehmens beeinflussen oder sogar gefährden (vgl. Rieth & Göbel, 2005: 244 ff.). Im Umgang zwischen NGOs und Unternehmen sind *„Konflikte und Auseinandersetzungen ebenso an der Tagesordnung wie friedliches Nebeneinander oder gar partnerschaftliches Miteinander“* (Curbach, 2008: 368). Beide Akteure versuchen deshalb sich durch Anerkennung und Unterstützung der Öffentlichkeit zu legitimieren.

Gerade transnationale Unternehmen, die auf dem Weltmarkt operieren, werden bevorzugt zur Zielscheibe für Forderungen nach global gültigen Umwelt- und Sozialstandards. Sie versuchen sich dezent progressiv zu verhalten und ihr gesellschaftliches Engagement durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu präsentieren. NGOs bemühen sich ihrerseits darum, die gesellschaftlichen Erwartungen an Wirtschaftsunternehmen zu artikulieren und sie dadurch zu mehr sozialem und ökologischem Engagement zu verpflichten (vgl. Rieth & Göbel, 2005: 244).

### 3.1 Die Strategien von NGOs gegenüber Unternehmen

In den vergangenen beiden Jahrzehnten haben Nichtregierungsorganisationen ihre Strategien, wie sie Unternehmen beeinflussen können verändert. Um ihren Forderungen mehr Geltung zu verschaffen, sehen sie sich grundsätzlich dazu gezwungen, maßgeblichen Druck auf Unternehmen auszuüben. Zur Durchsetzung ihrer Anliegen stehen sie nun vor der Wahl, sich entweder konfrontativ, neutral oder kooperativ zu verhalten (vgl. Curbach, 2008: 373). Eine Studie aus dem Jahr 2005 kommt zu dem Resultat, dass NGOs „*verstärkt den Dialog mit Unternehmen suchen*“ und ein „*deutlicher Trend*“ zu partnerschaftlichen Kooperationen besteht (Rieth & Göbel, 2005: 247). Die Entscheidung, ob NGOs eher eine konfrontative, neutrale oder kooperative Haltung gegenüber Unternehmen einnehmen, hängt vor allem davon ab, welche Ziele sie vorrangig verfolgen.

NGOs, die den Kräften des freien Marktes misstrauen und jegliche Form von Selbstregulierung durch Unternehmen ohne staatliche Kontrolle ablehnen, verweigern erfahrungsgemäß jegliche Zusammenarbeit mit Unternehmen. Allerdings befürworten sie national und international gültige Regelungen, deren Umsetzung und Einhaltung von überstaatlichen Organisationen kontrolliert werden soll.

Als neutral in ihrer Strategie gelten NGOs, die unternehmerisches Fehlverhalten lediglich dokumentieren und veröffentlichen um auf Missstände in den betroffenen Unternehmen hinzuweisen. Das Enthüllen von Verfehlungen, die unzureichende Kontrolle von Vorschriften und Richtlinien sowie das ausfindig machen von Gesetzeslücken ist Teil ihres Betätigungsfeldes, da staatliche Institutionen die vollständige Kontrolle oft nur unzureichend gewährleisten können. NGOs die diese Strategie verfolgen, gehen weder Kooperationen mit Unternehmen ein, noch versuchen sie durch gezielte Kampagnen die Öffentlichkeit zu mobilisieren.

Seit einigen Jahren wird von Nichtregierungsorganisationen eine weitere Strategie verfolgt. Moderate NGOs nehmen eine kooperative und prinzipiell wohlwollende Haltung gegenüber Unternehmen ein und stehen Verhaltenskodizes als auch so genannten Public Private Partnerschaften (PPP) aufgeschlossen gegenüber. NGOs sehen Unternehmen nicht bloß als „*Teil des Problems, sondern auch als Teil der Lösung*“ (Rieth & Göbel, 2005: 248). NGOs kritisieren und attackieren in diesem Fall nicht nur vermeintliches Fehlverhalten von Unternehmen sondern unterstützen sie auch bei der Umsetzung und Verbesserung ihres gesellschaftlichen Engagements. Durch unterschiedliche Maßnahmen, Überprüfungen und Kontrollen soll ein

Bewusstseinswandel in den beteiligten Unternehmen ausgelöst werden, um sowohl freiwillige Selbstverpflichtungen als auch international verbindliche Regelungen einzuführen (vgl. Rieth & Göbel, 2005: 248). Dieser sichtbare Strategiewandel in Bezug auf Unternehmenskooperationen bringt aber auch Gefahren mit sich. Durch die vermehrte Zusammenarbeit mit Unternehmen, laufen NGOs Gefahr ihre öffentliche Glaubwürdigkeit und Legitimität zu verlieren.

Es kann festgestellt werden, dass um gesellschaftliches Engagement von Unternehmen zu fördern, NGOs sowohl konfrontative, neutrale als auch kooperative Strategien verfolgen. In manchen Fällen ist es erforderlich unterschiedliche Strategien gleichzeitig anzuwenden, um das gewünschte Ziel zu erreichen - einerseits „*normativen Druck auf die Akteure auszuüben*“ und andererseits „*eine breite*“ (Curbach, 2008: 374) Unterstützung in der Bevölkerung zu mobilisieren.

Um die Einflussversuche auf Unternehmen durch NGOs zu analysieren hat Curbach einen mehrstufigen Prozess dargestellt, in dem Nichtregierungsorganisationen verschiedene Teilerfolge erzielen können (vgl. Curbach, 2008: 374). Im Folgenden wird die Dynamik erfolgreicher NGO Aktivitäten und die entsprechenden Reaktionen der Unternehmen erklärt.

### 3.2 Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen

Nicht selten folgen auf unternehmenskritische NGO-Aktionen als erste Maßnahme von Unternehmen Strategien des aktiven oder passiven Widerstands, indem sie die vorgebrachten Vorwürfe von NGOs ignorieren, leugnen oder versuchen sie durch aktive Gegendarstellungen zu entkräften. Ungeachtet dieser Verhaltensweisen von Unternehmen gelingt es NGOs mithilfe von Kampagnen ein Problembewusstsein in den angesprochenen Zielakteuren zu erzeugen und ihre Angelegenheit infolgedessen auf die unternehmenspolitische Agenda zu setzen. Im ersten Schritt erkennen Unternehmen schließlich ein Problem und versuchen durch Änderung ihres Dialogverhaltens dem Druck von Seiten der NGOs entgegenzuwirken. Diese Neuausrichtung der Unternehmensposition findet vielfach noch rein rhetorisch und symbolisch statt, ohne dass sich entsprechende Änderungen in der Unternehmenspolitik manifestieren. Als Beispiele für diese Stufe nennt Curbach die

Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, in der das gesellschaftliche Engagement indessen nach außen demonstriert wird, „ohne dass es notwendigerweise zu relevanten Veränderungen in Unternehmenspolitik, -struktur und –handeln kommt“ (Curbach, 2008: 377).

Die zweite erkennbare Stufe erfolgreicher NGO Aktivitäten impliziert die Veränderung sogenannter unternehmenspolitischer „policies“. Unternehmen führen demzufolge Corporate Social Responsibility (CSR) Strategien ein, verpflichten sich mit internen Code of Conducts zu größerem gesellschaftlichen Engagement und werden z. B. Mitglied im UN Global Compact (GC) oder engagieren sich im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Trotz dieser besagten unternehmerischen Partizipation an gesellschaftlicher Verantwortung können diese Maßnahmen entkoppelt von gewohnten Unternehmensentscheidungen, -prozessen sowie –praktiken ablaufen.

Die wohl schwierigste Aufgabe für NGOs ist daher, in den angesprochenen Unternehmen neben formalen Änderungen auch eine entscheidende Verhaltensänderung, die alle Bereiche des Unternehmens betrifft anzuregen. Schafft es ein Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung sowohl in internen und externen Entscheidungen sowie in allen Unternehmensprozessen zu implementieren, kann von einer gelungenen Überzeugungspolitik von Seiten der NGOs gesprochen werden (vgl. Curbach, 2008: 377).

In der folgenden Abbildung werden die eben dargestellten Einflussmöglichkeiten von NGOs auf Unternehmen und deren Reaktionen graphisch dargestellt.

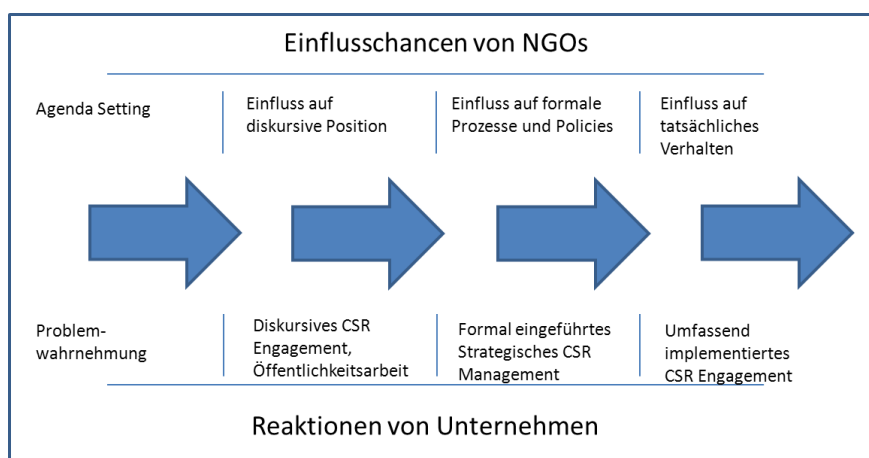


Abbildung 2: Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen. Eigene Darstellung (vgl. Curbach 2008: 378).

Unternehmen, die sich aufrichtig auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung engagieren, können zunehmend auf Arbeitsgemeinschaften mit kooperativen NGOs verweisen. Dies bedeutet aber nicht, dass Partnerschaften zwischen engagierten Unternehmen und moderaten NGOs vor Kampagnen konfrontativer NGOs schützen. Im Folgenden wird die Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen dargestellt.

### 3.3 Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs

Die Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs kann, wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, zur Legitimierung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sowohl auf der Ebene der Öffentlichkeitsarbeit als auch auf der unternehmenspolitisch-strategischen Ebene erfolgen. Moderate NGOs können ihrerseits die angestrebten Ziele durch fachliche Kompetenzen und ökonomischen Ressourcen ihrer Kooperationspartner effizienter umsetzen. Unternehmen können durch strategische Kooperationen mit NGOs entweder versuchen bereits vorhandene Reputationsschäden auszugleichen oder vorbeugend Legitimationskapital zu entwickeln. Laut Curbach ist hinter dieser Strategie eine einfache Logik zu erkennen, denn:

*„wenn NGOs durch ihre öffentliche Kritik an Unternehmen diese delegitimieren können, dann hat im Umkehrschluss ihr Wohlwollen und ihre Zustimmung eine legitimierende Wirkung“ (Curbach, 2008: 380).*

Durch Kooperationen bestehen für Unternehmen die realen Chancen, das hohe Maß an Glaubwürdigkeit und gesellschaftlicher Legitimität von NGOs für ihre eigene Reputation zu nützen. Bei ihrer Zusammenarbeit lassen sich drei unterschiedliche Kooperationsformen analysieren, die ähnlich wie kooperative und konfrontative Strategien, je nach angestrebtem Ziel unterschiedlich zur Anwendung kommen können.

Einerseits gibt es NGOs, die aufgrund von wirtschaftlicher Zuwendung ihren Kooperationspartnern die Verwendung ihres Logos erlauben. Diese Praxis birgt die Gefahr, dass sich Unternehmen ihre Legitimation erkaufen ohne weitreichende Veränderungen in ihrer unternehmenspolitischen Strategie anstreben und, dass

NGOs die diese Methode zur Etablierung von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen nachgehen, ihre eigene Glaubwürdigkeit und Legitimität in der Öffentlichkeit aufs Spiel setzen. Andererseits setzen bei einer weiteren Form der Zusammenarbeit Unternehmen auf die Kompetenz von NGOs als Dienstleister und Vertragspartner. Um ihr gesellschaftliches Engagement in der Öffentlichkeit glaubwürdiger darstellen zu können, werden für soziale oder ökologische Projekte NGOs beauftragt, die als Experten ihr Know-how zur Verfügung stellen. Obwohl NGOs bei dieser Zusammenarbeit zugegeben Einfluss auf die Umsetzung ihrer Forderungen in spezifischen Projekten haben, kann auch diese Form der Kooperation nicht immer als zweifelsfrei eingestuft werden. Sowohl die Autonomie und Glaubwürdigkeit als auch die Kritikfähigkeit von NGOs gegenüber den Unternehmen wird bei dieser Art der Partnerschaft angezweifelt.

Als dritte mögliche Kooperationsform zwischen NGOs und Unternehmen gelten gemeinsame Multi-Stakeholder-Initiativen und Private Public Partnerschaften (PPP). Sie werden sowohl von Regierungen, der Wirtschaft, internationalen Organisationen und NGOs als Möglichkeit vorgeschlagen, um Unternehmen auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung zu stärken. Bei dieser Form der Zusammenarbeit streben Unternehmen und NGOs gemeinsam die Entwicklung, Implementierung und Zertifizierung von global gültigen Sozial- und Umweltstandards an. Gerade dabei besteht für NGOs die Möglichkeit, ihr Expertenwissen als gleichgestellte Vertragspartner einzubringen und maßgeblich an der „Nachhaltigen Entwicklung“ von Unternehmen mitzuwirken (vgl. Curbach, 2008: 380).

Um der von NGOs verlangten sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht zu werden treffen Unternehmen demzufolge unterschiedliche Maßnahmen. Rieth ortet verschiedene Instrumente, die bei der Weiterentwicklung von sozialen und ökologischen Engagements von Unternehmen einen besonderen Stellenwert besitzen. Sowohl Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, Verhaltenskodizes mit Monitoringprozessen, die Teilnahme an internationalen Initiativen als auch Public Private Partnerschaften werden als international anerkannte Möglichkeiten zur Darstellung des unternehmerischen Engagements erachtet (vgl. Rieth & Göbel, 2005: 255). Nicht nur aus diesem Grund haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Unternehmen die freiwillige Selbstregulierung in Form von Verhaltenskodizes mit Monitoring eingeführt. Nichtsdestotrotz fordern Nichtregierungsorganisationen

zusätzlich zu einer unternehmensinternen Selbstkontrolle der Kodizes eine stichprobenartige Überprüfung durch unabhängige Multi-Stakeholder-Initiativen oder NGOs. Sie fordern zudem, dass die Kontrolle zur Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in Unternehmen, als unabdingbarer Bestandteil von Verhaltenskodizes durch die Organe des Staates, internationale Organisationen, Unternehmensverbänden sowie Gewerkschaften zu erfolgen hat (vgl. Rieth & Göbel, 2005: 259).

Je nach unternehmenspolitischer und strategischer Ausrichtung eines Unternehmens in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement können moderate NGOs als lösungsorientierter Kooperationspartner gewonnen werden. NGOs stellen für Unternehmen ein „*gesellschaftliches Stimmungsbarometer*“ (Curbach, 2008: 381) dar, das sowohl die Gefahr einer De-Legitimierung also auch die Aussicht auf eine Legitimierung in der Öffentlichkeit darstellen.

## 4. THEORETISCHE PERSPEKTIVEN FÜR NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT ALS MOTIVATION VON UNTERNEHMEN

Transnationale Unternehmen präsentieren zunehmend ihr soziales und ökologisches Engagement in der Öffentlichkeit. Die von Unternehmen gesetzten Maßnahmen eines verantwortungsvollen Handelns beruhen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Die Frage, ob dieses Handeln immer freiwillig oder letztendlich die Reaktion auf den immer stärker werdenden Druck der Gesellschaft ist, lässt sich nicht immer eindeutig beantworten. Für Unternehmen könnten die Risikominimierung, die Angst vor dem gesellschaftlichen Misskredit und die immer wichtiger werdende öffentliche Reputation sowie eine sozial-ökologische Unternehmensstrategie, die langfristig den Unternehmenserfolg sichert, ausschlaggebend für ihr Engagement rund um das komplexe Thema Nachhaltigkeit sein (vgl. Hartard, 2007: 218f).

Die sich ändernden Rollen von Wirtschaft und Gesellschaft sollen mit den folgenden theoretischen Ansätzen zur Motivation von Unternehmen für nachhaltiges Handeln dargestellt werden.

### 4.1 Managementstrategischer Ansatz

Der Managementstrategische Ansatz begründet das Interesse von Unternehmen am Thema Nachhaltigkeit mit dem Argument, dass das Unternehmen vom Hauptinteresse her eine eigennützige, ausschließlich auf Gewinn ausgerichtete Organisation ist. Es kann von einem Unternehmen nicht angenommen werden, dass es selbstlos „Gutes“ tut, sondern *„dass ein Unternehmen nur jene Interessen verfolgt, bei denen der Vorteil die Kosten überwiegt“* (Bлум, 2008: 155).

Seit Anfang der 1990er Jahre engagieren sich Unternehmen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit, da sie erkannt haben, dass das Streben nach Gewinnmaximierung nicht im Widerspruch zu sozialer und ökologischer Verantwortung stehen muss. Das neue, gesellschaftlich geprägte Verantwortungsbewusstsein liegt aber in vielen Fällen sehr wohl im eigennützigen und ökonomischen Interesse von Unternehmen:

*„Nachhaltigkeit lohnt sich. Das gilt nicht nur für die Einsparung von Kosten durch Ökoeffizienz, sondern auch für die Ermöglichung von Innovationen durch einen umweltspezifischen Produktfokus sowie eine Minimierung von Risiken durch die Einbindung von Anspruchsgruppen“ (Münzing, 2001: 411).*

Vom Standpunkt des managementstrategischen Ansatzes her gesehen, beruht das Interesse von TNCs am Thema Nachhaltigkeit auf rein ökonomischen Überlegungen, im besten Fall kann ein Unternehmen soziale und ökologische Aspekte in seine Wertschöpfungskette integrieren und dadurch ökonomische Vorteile generieren (vgl. Rieth, 2009: 17). Für proaktive Unternehmen kann der Umgang mit sozialen und ökologischen Problemen profitabel sein und sich folglich positiv auf die Wettbewerbsposition und die finanzielle Bilanz auswirken.

*„Es ist nicht so, dass man etwas Gutes tut, weil man zuviel Geld verdient. Sondern wir sind der Meinung, wir müssen gesellschaftlich Gutes tun, damit wir mehr Geld verdienen“ (Walter, 2006)*

Zwischen Unternehmen, die sich auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit engagieren findet inzwischen ein regelrechter Wettbewerb statt. Managementstrategien werden optimiert um sich im Vergleich mit Konkurrenten als „besser“, „verantwortungsvoller“ und „nachhaltiger“ präsentieren zu können (vgl. Curbach, 2009: 159). Curbach begründet das Kosten-Nutzen-Kalkül von Unternehmen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit durch nachfolgende qualitative Argumente:

#### 4.1.1 Reputationsmanagement

Aus managementstrategischer Sicht kann die Reputation eines Unternehmens strategisch erzeugt, beeinflusst und produziert werden. Eine gute Reputation kann Transaktionskosten auf Märkten senken und zu höheren Verkaufspreisen sowie zu Produktivitätsvorteilen durch besser motivierte Mitarbeiter führen (vgl. Bluhm, 2008: 155). Reputation ist der *„nicht-materielle Vermögenswert von Unternehmen und wichtiger Teil der Markenstrategie“* (Götzl, 2009). Unternehmen sind Akteure, die ihre Umgebung manipulieren und kontrollieren können. Das Thema Nachhaltigkeit wird von Unternehmen aktiv und gezielt eingesetzt, um Reputations- und Legitimationskapital zu erzeugen und dadurch die gesellschaftliche Umgebung im eigenen Interesse zu lenken. Ein globales gesellschaftliches Engagement ist ein

strategisches Investment eines TNCs in sein Reputationskapital und kann als Absicherung und Gegenmaßnahme gegen das Risiko von Shareholder- und Konsumentenaktivismus, einer öffentlichen Skandalisierung durch NGOs oder staatlicher Regulierung dienen (vgl.Curbach, 2009: 167).

#### 4.1.2 Risikomanagement

Transnationale Unternehmen verpflichten sich überwiegend aufgrund der Risiken von kostspieligen Folgen durch staatliche Regulierung oder drohendem Reputationsverlust freiwillige Standards in ihre Managementstrategie zu übernehmen. Aufgrund von „unverantwortlichem“ Handeln und den daraus resultierenden Sanktionen und Kosten wird diese Engagement als „Negativreaktion“ bezeichnet. Der Aufbau von Reputationskapital ist darauf ausgerichtet, Folgekosten entgegenzuwirken. Die sogenannte Risikovermeidung stellt ein zentrales Konzept in den Kosten-Nutzen-Kalkulationen von vielen Unternehmen dar (vgl. Schoenheit, Wieland, & Kleinfeld, 2006: 33).

#### 4.1.3 Stakeholdermanagement

Unternehmen betreiben ihr Engagement für Nachhaltigkeit vor allem aufgrund von Erwartungen und Ansprüchen ihrer Mitarbeitern, ihrer Kunden, der Lieferanten, unterschiedlicher Interessensgruppen, NGOs und regulierenden Institutionen. Diese strategische Beeinflussung unterschiedlichster Anspruchsgruppen eines Unternehmens – sog. Stakeholder ist in der Stakeholder Theory von R. Edward Freeman formuliert. Nicht der Shareholder-Value, sondern der Stakeholder-Value eines Unternehmens ist die Größe, an der sich ein Unternehmen strategisch ausrichten soll (vgl.Curbach, 2009: 169). Freeman bezeichnet Stakeholder als, *„any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation’s objectives“*(Freeman, 1984:12). Stakeholder sind demnach alle Individuen und Gruppen innerhalb und außerhalb einer Unternehmensorganisation, die von den Entscheidungen und dem Handeln des Unternehmens betroffen sind und/oder diese beeinflussen können. Nach Freemans Stakeholder-Theorie muss das Unternehmen nicht nur die Ansprüche der Stockholder berücksichtigen sondern zum

Erhalt seines spezifischen Stakeholder-Values die Interessen seiner unterschiedlichen Anspruchsgruppen anerkennen und befriedigen (vgl. Curbach, 2009: 169). Für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens wird der kontinuierliche Ausgleich von Stakeholderinteressen im Rahmen des betrieblichen Entscheidungsprozesses gefordert. In den vergangenen 30 Jahren wurde in weiten Teilen der ökonomischen Theorie und Praxis durch den Stakeholderansatz ein Bewusstseinswandel herbeigeführt, der zur Öffnung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft beitrug. Neben ökonomischen Interessen werden beim Stakeholderansatz auch die Interessen anderer Anspruchsgruppen miteinbezogen. (vgl. Beschorner, 2007: 91).

#### 4.2 Neoinstitutionalistischer Ansatz

Als Ausgangspunkt des soziologischen Neoinstitutionalismus gilt zum einen der Beitrag von Meyer/Rowan (1977) und zum anderen der Beitrag von DiMaggio/Powell (1983) (vgl. Beschorner, 2004: 259). Die Grundthese des Neoinstitutionalismus lautet, dass *„Organisationen einander zunehmend ähnlich werden, da sie sich an einen Komplex von Regeln und Werten orientieren“* (Hasse, 2005: 14). Die strategische Neuausrichtung von Unternehmen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit als Unternehmensziel kann auch durch einen institutionellen Wandel gesellschaftlicher Strukturen erklärt werden. Das theoretische Konzept des Neoinstitutionalismus geht davon aus, dass organisationale Legitimität und die Prozesse der Institutionalisierung im Vordergrund stehen. Die strukturelle Ausgestaltung einer Organisation verschafft Legitimität. Elemente dieser Struktur spiegeln die Regeln und Erwartungen in der organisationalen Umwelt des Unternehmens wider. Aus diesem Grund sollten Organisationen ihre formalen Strukturen an die Umwelt anpassen und nicht wie Institutionen behaupten an die Technologie (vgl. Walgenbach, 2006: 353). Im Neoinstitutionalismus sind

*„gesellschaftliche Strukturen und kulturelle Erwartungen in der institutionellen Umwelt von Organisationen die entscheidende Erklärungsvariable für den Wandel in Organisationen selbst“ (Curbach, 2009: 178).*

Im Unterschied zum managementtheoretischen Ansatz wird Legitimität im Neoinstitutionalismus nicht aktiv von Organisationen selbst erzeugt und kontrolliert, sondern von außen konstituiert. Organisationen werden als vertrauenswürdig und legitim wahrgenommen, wenn sie den kulturellen, historischen und gesellschaftlichen Handlungsmustern und Wertvorstellungen ihrer Umwelt entsprechen.

Bei „organisationalen Feldern“ handelt es sich um netzwerkartige wechselseitige Beziehungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure. Dieses organisationale Feld setzt sich aus all den Organisationen zusammen, die gemeinsam einen abgegrenzten Bezugsrahmen mit ihren institutionellen Umwelten konstituieren. Für Wirtschaftsorganisationen gehören zum Beispiel die wichtigsten Zulieferbetriebe, Konsumenten von Ressourcen und Produkten ebenso wie Unternehmen, politische Akteure, wissenschaftliche Organisationen und NGOs als nicht-ökonomische Organisationen dazu (vgl. DiMaggio & Powell, 1984: 64f). Wenn sich mehrere Organisationen innerhalb eines individuellen Geschäftsbereiches zu einem organisationalen Feld zusammengefunden haben, beginnen zwischen den verschiedenen Organisationen Kräfte zu wirken, die dazu führen, dass sie sich wechselseitig angleichen.

Die Organisationssoziologen DiMaggio & Powell erarbeiteten in ihrem Artikel „The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organiztional Fields“ das Konzept des Isomorphismus. Aufgrund von bürokratischen Zwängen kommt es zu einer strukturellen Angleichung von Organisationen, da diese abgesehen von Ressourcen ebenso um politische Macht und institutionelle Legitimation als auch ökonomische und soziale Wettbewerbsfähigkeit konkurrieren. DiMaggio und Powell unterscheiden drei Arten von Isomorphismus, durch die es zu institutionellem Wandel von Organisationen kommen kann (vgl. Walgenbach, 2006: 314).

#### 4.2.1 Isomorphismus durch Zwang

Erzwungener Isomorphismus ergibt sich aus dem Druck, den andere Organisationen des gleichen organisationalen Feldes ausüben.

*„Der erzwungene Isomorphismus kann sowohl aus formellen als auch informellen Druck resultieren, denn entweder andere Organisationen auf eine*

*Organisationen ausüben oder der durch kulturell bedingte Erwartungen in der Gesellschaft an eine Organisation herangetragen wird“ (Hiß, 2007: 23).*

Der durch Zwang hervorgerufene Isomorphismus entsteht vor allem durch den Staat. Staatlichen Vorgaben rufen bindende Rechtsvorschriften hervor und führen so zur Strukturangleichung. Auch Muttergesellschaften transnationaler Unternehmen können einen isomorphen Zwang ausüben und so zu Veränderungen in den Teigliederungen des Unternehmens beitragen (vgl. Walgenbach, 2006: 370).

#### 4.2.2 Isomorphismus durch Druck

Isomorphismus entsteht wie im vorangehenden Abschnitt angedeutet nicht nur durch Zwang, sondern außerdem durch normativen Druck. Einen engen Zusammenhang sehen DiMaggio und Powell in der zunehmenden Professionalisierung heutiger Gesellschaften. Diese Professionalisierung dient vor allem der Rechtfertigung und somit der Legitimität und dem guten Ruf von Organisationen (vgl. Walgenbach, 2006: 361). Der Isomorphismus durch Druck führt dazu, dass Mitglieder einer Berufsgruppe, die Rahmenbedingungen und die Inhalte ihrer Arbeit durch Zwang und Nachahmung definieren. Für die Entwicklung und Verbreitung dieser normativen Regeln in Organisationen werden einerseits Universitäten und Ausbildungsinstitute, als Bereitsteller formaler Bildung und andererseits berufliche Netzwerke, wie Wirtschafts- und Berufsverbände angeführt, die diese Professionalisierung eindeutig unterstützten (vgl. Beschorner, 2004: 263).

Die EU Kommission bestätigt in ihrer 2011 publizierten Mitteilung bezüglich einer neuen EU-Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen, das grundsätzlich für eine weiterführende Entwicklung auf diesem Gebiet sowohl neue Kompetenzen und Werte als auch Verhaltensweisen nötig sind. Europäische Bildungseinrichtungen werden ermutigt,

*„Themen wie CSR, nachhaltige Entwicklung und verantwortungsvolles Handeln der Bürger in die entsprechenden Lehrpläne auch auf der Ebene der Sekundar- und Hochschulen aufzunehmen“ (Europäische Kommission, 2011: 15).*

Um politische Strategien und unternehmerische Methoden auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit weiter zu unterstützen fordert die EU Kommission von europäischen

Fachhochschulen und Universitäten die Einhaltung der „Grundsätze der Vereinten Nationen für eine verantwortungsvolle Managerausbildung - UN Principles for Responsible Management Education“ (vgl. Europäische Kommission, 2011: 15). Die Wichtigkeit von verantwortungsvollem Handeln von Unternehmen ist auch auf dem Arbeitsmarkt erkennbar, zum Beispiel ist der Trend spürbar, dass Studenten zunehmend Firmen meiden, die in der Öffentlichkeit als umweltpolitisch unverantwortlich angesehen werden (vgl. Stern, 2009).

#### 4.2.3 Isomorphismus durch Nachahmung

DiMaggio und Powell beschreiben einen dritten Mechanismus, durch den Strukturgleichheit in Organisationen entstehen kann. Der Isomorphismus durch Nachahmung wird dadurch erklärt, dass sich *„Organisationen in der Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse an anderen Organisationen orientieren“* (Beschorner, 2004: 57). Aufgrund von *„Unsicherheit und Uneindeutigkeit des eigenen Handelns“* (Curbach, 2009: 24), imitieren Unternehmen andere erfolgreiche Unternehmen im organisationalen Feld, die sich auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit erfolgreich legitimiert haben, oder andere für erfolgreich halten (vgl. Kieser & Walgenbach, 2010: 376). Wird ein Strategiewechsel von Akteuren als effektiv eingestuft, werden andere Handelnde diesem Beispiel folgen. Können durch diesen Handlungsstrategiewechsel genügend weitere Akteure eines organisationalen Feldes überzeugt werden, institutionalisiert sich diese Strategie und verbreitet sich schließlich rasch (vgl. Walgenbach, 2006: 80). Nachhaltigkeitsrankings und sogenannte von der Beratungsindustrie konzipierte „best-practice“ Beispiele zielen auf diesen Nachahmungseffekt ab, der besonders wirksam ist, wenn er *„von Mitbewerbern des eigenen organisationalen Feldes ausgelöst wird“* (Bluhm, 2008: 157).

Besonders häufig treten solche Imitationsprozesse auf, wenn es sich um ethische Praktiken handelt, da viele Organisationen mit großen Unsicherheiten bezüglich der eigenen Wertausrichtung konfrontiert sind. Standardisierungen in Form von Umwelt- und Sozialstandards wie zum Beispiel Global Compact, ISO 1400 und SA 8000 oder Ethik- oder Wertemanagementsysteme erleichtern mimetische Prozesse in Organisationen. Durch diese Standardisierungen werden einerseits Unsicherheiten von (un)ethischen Praktiken durch klare Orientierungspunkte reduziert und andererseits ermöglichen sie Unternehmen ihr Engagement zu kommunizieren und

demzufolge Legitimation für ökonomisches Handeln zu erlangen (vgl. Beschorner, 2007: 86).

#### 4.2.4 Institutionelle Entrepreneurs

Ein weiterer Zusammenhang zwischen Unternehmen und ihrer Rolle als Akteure eines organisationalen Feldes sind sogenannte institutionelle Entrepreneurs. Der Begriff kann sowohl Unternehmen oder andere Organisationen wie NGOs, Verbraucherorganisationen oder politische Organisationen bezeichnen, die sich dadurch charakterisieren, dass sie dem Anpassungsdruck des institutionellen Feldes widerstehen. Institutionelle Entrepreneurs

*„haben einen großen Einfluss auf das jeweilige organisationale Feld, ein Eigeninteresse an institutionellen Veränderungen und werden in der Regel durch andere Interessensgruppen bei ihrem Vorhaben unterstützt“ (Beschorner, 2007: 87).*

Als Merkmal von institutionellen Entrepreneurs ist anzumerken, dass sie ein aktives und strategisches Interesse an Veränderungen in der eigenen Organisation als auch Struktur- und Prozessveränderungen im organisationalen Feld bewirken. Sie sind Akteure in einem institutionellen Feld, die sowohl über *das „Interesse, die notwendigen Ressourcen, neue Legitimationsmuster zu legitimieren oder alte Legitimationsmuster zu de-legitimieren“ (Curbach, 2009: 189)* verfügen.

#### 4.2.5 Entkopplung

Organisationen können in Bedrängnis geraten, wenn Rationalitätsmythen in unterschiedlichen Umwelten nicht miteinander kompatibel sind (vgl. Walgenbach, 2006: 68). Unternehmen sind Organisationen die nach Gewinn streben und erhalten ihre Legitimation durch Effizienz oder durch die Einhaltung von Mythen. Das Übernehmen von gesellschaftlicher Verantwortung kann aber zu Widersprüchen und Konflikten zwischen ökonomischen Anforderungen und institutionellen Erwartungen führen. Ein sogenanntes Legitimationsdilemma kann gelöst werden, indem die formale Struktur von tatsächlichen Aktivitäten der Organisation entkoppelt wird.

*„Entkopplung ermöglicht es der Organisation, legitimierte formale Strukturen aufrechtzuerhalten, während die tatsächlichen Aktivitäten als Reaktion auf aktuelle und praktische Erfordernisse variieren. Das birgt einige Vorteile: Der Schein, dass die formalen Strukturelemente arbeitsfähige Lösungen darstellen, wird bewahrt; und weil die Integration inkonsistenter institutionalisierter Regeln vermieden wird, werden Konflikte umgangen. Die Organisation erhält weiterhin Unterstützung von einem weiten Kreis von internen und externen Akteuren" (Walgenbach, 2006: 356).*

Durch oberflächliche Übereinstimmung mit den geltenden Standards signalisieren die Unternehmen Zustimmung, aber gleichzeitig werden zentrale Tätigkeiten isoliert und dadurch vor Evaluierung externer Organisationen bewahrt (vgl. Walgenbach & Meyer, 2008: 81). Mit zunehmender Standardisierung und nach außen demonstrativer Erfüllung institutionalisierter Erwartungen ist nicht sicher, ob diese Veränderungen auch intern in den Unternehmen umgesetzt werden. Ob die als legitim geltenden formalen Strukturelemente aus der institutionalen Umwelt sinnvoll sind, wird demnach auch nicht hinterfragt. Bluhm argumentiert, dass durch Adaption formaler Strukturen und Regeln es zu keiner dauerhaften Legitimität kommen kann. Im Gegenteil erzeugt diese rituelle Erfüllung von Erwartungen Misstrauen und neue Mythen im Hinblick auf gesellschaftliche Verantwortung (vgl. Bluhm, 2008: 158).

Eine der Möglichkeiten, wie in Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit entkoppelt werden kann, ist die „vage und uneindeutige Zielformulierung“ und weiteres die Möglichkeit kategorische Vereinbarungen durch technische Ziele zu ersetzen (vgl. Walgenbach, 2006). Charakteristisch für den Neoinstitutionalismus ist die sozial konstruierte Legitimität einer Organisation, die besonders ausschlaggebend für die Überlebensfähigkeit in ihrem gesellschaftlichen Umfeld ist. Eine als legitim wahrgenommene Organisation hat gegenüber einer illegitimen Organisation tendenziell die besseren Beziehungen zur Umwelt (vgl. Scherm & Pietsch, 2007: 70). Suchman versteht unter Legitimität

*„a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs and definitions“ (Suchman, 1995: 575)*

Mit anderen Worten bedeutet dies, dass eine als legitim wahrgenommene Organisation nicht mit allen Prozessen oder Strukturen sämtliche gesellschaftlichen Erwartungen erfüllen müssen. In ihrem gesellschaftlichen Umfeld ist vielmehr der

Gesamteindruck entscheidend (vgl. Scherm & Pietsch, 2007: 34). Um die Erwartungen des organisationalen Feldes zu erfüllen, geben Unternehmen sogenannte „Lippenbekenntnisse“ ab. Diese bestätigen zwar, dass die Formalstruktur eingehalten wird, gegenüber der Öffentlichkeit wird aber nur eine Fassade gesellschaftlicher Verantwortung aufrechterhalten (vgl. Walgenbach, 2006: 366). Die Einführung von Sozialstandards in TNCs kann zum Beispiel mit Veränderungen ihrer Aktivitätsstruktur in organisationalen Feldern zusammenhängen. Durch die Entkopplung von ökonomischen Zielen reagieren Unternehmen mithilfe dieser Standards auf Mythen der Nachhaltigkeit. Mit Hilfe von ansprechenden Sozialberichten und Verhaltenskodizes versuchen Öffentlichkeitsabteilungen in TNCs nachhaltige Maßnahmen zu untermauern. Hiß argumentiert, dass gerade diese Publikationen vielfach unter dem Nachteil einer Überprüfbarkeit der Ziele und Vereinbarungen neigen und eher dem Aufbau von Fassaden und Mythen neigen (vgl. Hiß, 2007: 12).

## **5. POLITISCHE ANSÄTZE FÜR UNTERNEHMERISCHE NACHHALTIGKEIT**

Aktuell existieren eine Menge an internationalen Institutionen und Instrumenten, die versuchen die Themen Nachhaltigkeit, „Nachhaltige Entwicklung“ und gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen zu beeinflussen. Im anschließenden Kapitel werden verschiedene internationale und europäische Institutionen beschrieben.

### **5.1 Nachhaltigkeit auf internationaler Ebene**

Das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen entwickelt sich auf Grundlage von verschiedenen internationalen Instrumenten, die auf freiwilliger Basis umgesetzt werden können. Obwohl diese internationalen Instrumente unterschiedliche thematische Schwerpunkte aufweisen, bilden die „OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen“, der „Global Compact der Vereinten Nationen“ und die „Grundsatzerklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik“ einen weltweit anerkannten und geachteten Katalog von Grundsätzen, Werten und Mechanismen für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Diese Rahmenbedingungen wurden von Regierungen und internationalen Organisationen entwickelt, um den Unternehmen als Orientierungsrahmen zur Entwicklung ihres gesellschaftlichen Engagements zu dienen. Es geht darin schwerpunktmäßig um die Bereiche: Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umwelt, Konsumentenschutz, Gesundheit, Korruption sowie Steuern, Respekt für nationale Souveränität und lokale Gemeinschaften.

#### **5.1.1 Der Global Compact der Vereinten Nationen - GC**

Der im Jahr 2000 zwischen den Vereinten Nationen und verschiedenen privatwirtschaftlichen Akteuren gegründete „Global Compact“ hat das Vorhaben, die Globalisierung durch soziale und ökologische Maßnahmen nachhaltiger zu gestalten. Ende der 1990er Jahre führten durch das Zusammenspiel internationaler

Finanzkrisen, Medienberichte über skandalöse Arbeitsbedingungen transnationaler Unternehmen in Ländern des Südens und die fortdauernde Umweltzerstörung zu internationaler Kritik von zivilgesellschaftlichen Organisationen. Sowohl Unternehmen als auch Staaten wurde eine Mitverantwortung bei der zunehmenden Liberalisierung des Welthandels vorgeworfen. Gemeinsam mit der Internationalen Handelskammer (ICC – International Chamber of Commerce) als Vertreter der Privatwirtschaft wurde beim Weltwirtschaftsforum in Davos eine enge Zusammenarbeit zwischen Vereinten Nationen und transnationalen Unternehmen eingegangen (vgl. Rieth, 2009: 169).

Die Grundlagen des Global Compact beruhen auf einem weltweiten Konsens, der sich aus den „Allgemeinen Erklärungen der Menschenrechte“, der „Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“, der „Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung“ und dem „Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption“ ableiten lässt (vgl. Global Compact, 2011). Das vorrangige Ziel des Global Compact besteht darin, zur Verbreitung und Etablierung von völkerrechtlich anerkannten Normen in der Weltwirtschaft beizutragen und zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern Lernprozesse anzustoßen (vgl. Rieth, 2009: 173).

Die zehn Prinzipien des Global Compact lauten:

**Menschenrechte:**

- Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
- Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

**Arbeitsnormen:**

- Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
- Prinzip 4: die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
- Prinzip 5: die Abschaffung der Kinderarbeit und
- Prinzip 6: die Beseitigung von Diskriminierung bei der Anstellung und Beschäftigung eintreten.

**Umweltschutz:**

- Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8: Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

Prinzip 9: die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

#### **Korruptionsbekämpfung:**

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung. (Global Compact, 2011)

Der Global Compact ist eine freiwillige Kooperationsform zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren und stellt ein „*nichthierarchisches Steuerungsinstrument*“ (Rieth, 2009: 163) dar, welches zu einer stufenweisen Entwicklung des gesellschaftlichen Engagements in Unternehmen führte. Von zivilgesellschaftlicher Seite gab es große Vorbehalte gegen den Global Compact als rein „freiwillige“ Initiative von Unternehmen, die keinerlei bindende Wirkung hat. Unter den aktuellen globalen politischen Rahmenbedingungen bieten freiwillige Initiativen oft die einzige Möglichkeit, Verbesserungen in den Bereichen Ökologie und Soziales zu gewährleisten (vgl. Rieth, 2009: 193) wie Germanwatch, eine deutsche NGO auf ihrer Homepage veröffentlichte.

*„Freiwillige Initiativen bieten unter Umständen mehr als staatliche Zielsetzungen die Möglichkeit eines flexiblen, schnellen, unbürokratischen Vorgehens und ermöglichen oft weitergehende Optionen. Unternehmen, die sich selbst als Treibende und nicht als Getriebene verstehen, haben den größten Sachverstand, um wirtschaftskompatible Lösungen für ein Problem zu entwickeln“ (Germanwatch, 2011).*

Durch die Zusammenarbeit der Vereinten Nationen, privatwirtschaftlicher Akteure und verschiedener Stakeholder beim Global Compact wurde das Thema Soziale Verantwortung in vielen Unternehmen erstmals positiv aufgegriffen. Viele Unternehmen stießen infolge ihres gesellschaftlichen Engagements auf anspruchsvollere und differenziertere Instrumente als den Global Compact und fingen an, sich zunehmend an weiteren Initiativen zu orientieren (vgl. Rieth, 2009: 214). Die fortlaufende Kritik vieler Nichtregierungsorganisationen am Global Compact bezieht sich vor allem auf das rein freiwillige Prinzip der Mitgliedschaft, die den Unternehmen in vielen Fällen nur zur Imagepflege dient. Im Global Compact ist weder eine kontinuierliche Überprüfung, noch ein Monitoring der

Unternehmensaktivitäten vorgesehen, was wiederum zu keinen Konsequenzen bei Nichteinhaltung führt. Wichtige Themen wie das Problem der Zulieferfirmen wird ebenso wenig thematisiert, wie die Steuerflucht oder politische Einflussnahmen durch die Unternehmen (vgl. Ungericht, 2008: 95f).

Trotz aller Kritik der NGOs am Global Compact der UN ist in Europa eine signifikante Steigerung von Unternehmen, die sich zur Einhaltung der zehn Grundsätze verpflichtet haben, zu erkennen. Seit dem Jahr 2006 ist die Anzahl der EU weiten Unternehmen, die sich den Grundsätzen des „Global Compact“ der Vereinten Nationen verbindlich fühlen von 600 auf über 1900 Unternehmen angewachsen (vgl. KOM, 2011:5).

#### 5.1.2 Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) hat im Jahr 1976 die für multinationale Unternehmen geltenden OECD-Leitsätze beschlossen. Sie sind das am „häufigsten“ verwendete Instrument (Ungericht, 2008: 99) und gelten als erster Versuche auf zwischenstaatlicher Ebene, Verhaltensstandards für transnational agierende Unternehmen aufzustellen (vgl. Rieth, 2009: 212). Die in den OECD-Leitsätzen enthaltenen Grundsätze sind Empfehlungen für das „gute Verhalten“ von TNCs (Ungericht, 2008: 99) und stellen eine Orientierungshilfe für transnationale Unternehmen dar, ersetzen aber keine nationalen Gesetze, da sie nicht rechtsverbindlich sind (vgl. Jones, 2000: 81). Um das Vertrauen zwischen Unternehmen und Staaten zu fördern, bieten die Leitsätze aber einen Handlungsrahmen, der die verschiedenen Interessen berücksichtigt. Die Empfehlungen basieren ebenfalls auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit und haben dadurch keinen bindenden Charakter, sie sollen lediglich geltendes Recht ergänzen und diesem nicht übergeordnet sein (vgl. OECD, 2011).

Im Jahr 2000 wurden die Leitsätze aufgrund der verstärkten zivilgesellschaftlichen Kritik an der Globalisierung und fehlender Regulierung der TNCs überarbeitet. Zu den Verhandlungen wurden neben allen OECD Mitgliedsstaaten auch Unternehmensverbände, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen eingeladen (vgl. Rieth, 2009: 124). Die Hauptziele der neu überarbeiteten Leitsätze sind nach wie vor die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen

der Globalisierung zu bewältigen und transnationalen Unternehmen bei ihren Auslandsinvestitionen behilflich zu sein. Es wurden alle ILO-Kernarbeitsnormen in die Leitsätze aufgenommen und durch die OECD festgelegt, dass sich jeder Wirtschaftssektor an den Verhaltenskodex zu richten hat. Die Leitsätze gelten nicht mehr nur bei eigenen Aktivitäten und Auslandsinvestitionen, sondern in allen wirtschaftlichen Bereichen. Das Problem der Zulieferunternehmen wurde aufgegriffen und transnationale Unternehmen sind seit der Revision verpflichtet auch die Zulieferer ihrer Wertschöpfungskette zur Einhaltung der Standards zu drängen, damit keinerlei Aktivitäten negative Auswirkungen im Sinne der Leitsätze verursachen (vgl. Ungericht, 2008: 100). Die Regierungen der OECD-Mitgliedsstaaten haben sich zur Einrichtung von Nationalen Kontaktstellen (NKS) verpflichtet, die Missbrauchsfälle und Verstöße von Unternehmen bearbeiten sollen (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011). Die meisten Staaten betreiben die Umsetzung der Leitsätze aber nur in geringem Ausmaß, wodurch NGOs den OECD-Leitsätzen keinerlei strukturverändernde Wirkung attestieren (vgl. Rieth, 2009: 145).

### 5.1.3 International Labour Organisation (ILO)

Die von den Vereinten Nationen im Jahr 1919 gegründete Internationale Arbeitsorganisation (ILO) ist eine Sonderorganisation der UNO mit dem Ziel, internationale Arbeits- und Sozialnormen zu formulieren und durchzusetzen. Alle 183 Mitgliedsstaaten sind durch Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, sowie durch Repräsentanten von Regierungen in der ILO vertreten und sind aufgrund ihrer Mitgliedschaft verantwortlich, die Konventionen zu respektieren und zu fördern (vgl. ILO, 2011). Für Unternehmen haben die ILO-Normen in der globalisierten Welt eine wichtige Bedeutung, denn sie gelten als Maßstab des Wirtschaftens, sowohl im eigenen Betrieb sowie für die gesamte Zulieferkette (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011). Zu den Hauptschwerpunkten der ILO gehört die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für die globale Armutsbekämpfung sowie die soziale und faire Gestaltung der Globalisierung. Durch die internationale Vernetzung und Anerkennung weltweiter Sozialstandards sollen faire Wettbewerbsbedingungen für alle Teilnehmer am internationalen Handel geschaffen werden (vgl. ILO, 2011). Die ILO geht davon aus, dass Staaten mittels ihrer Rechtsprechung transnationale Unternehmen zu einem gesellschaftlich verantwortlichen Handeln bewegen können.

Das Selbstverständnis der ILO wird durch die vier Grundprinzipien „Vereinsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen“, „Beseitigung der Zwangsarbeit“, „Abschaffung der Kinderarbeit“ und dem „Verbot von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf bestimmt, welche im Jahr 1998 durch die „Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ politisch aufgewertet wurden (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011). Um die gestiegenen Herausforderungen im Zuge der Globalisierung anzunehmen, bekannten sich die Mitgliedsstaaten eindeutig dazu, dass

*„die Gründung der ILO in der Überzeugung erfolgte, dass soziale Gerechtigkeit eine wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaften Weltfrieden ist; dass wirtschaftliches Wachstum wesentlich ist, aber nicht ausreicht, um Gerechtigkeit, sozialen Fortschritt und die Beseitigung von Armut zu gewährleisten; dass die ILO dafür sorgen muss, dass im Rahmen einer globalen Strategie für wirtschaftliche und soziale Entwicklung sich die Wirtschafts- und Sozialpolitiken gegenseitig verstärken, damit eine breit angelegte dauerhafte Entwicklung geschaffen wird“ (ILO, 2011).*

Obwohl sich alle ILO Mitgliedsstaaten zur Förderung der Konventionen verpflichtet haben und es einen breiten internationalen Konsens hinsichtlich der Bedeutung der Mindeststandards gibt, ist die ILO mit dem Problem der geringen Durchsetzungskraft konfrontiert. Aufgrund der geringen Sanktionsmöglichkeiten gibt es viele Staaten und Unternehmen, die die Kernarbeitsnormen der ILO nicht einhalten (vgl. Ungericht, 2008: 99)

#### 5.1.4 Die Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine 1997 gegründete Nichtregierungsorganisation, die Unternehmen bei ihrer Außenberichterstattung auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung unterstützen soll. Sie ist

*„ein langfristiger, viele Stakeholder einbeziehender, internationaler Prozess, dessen Auftrag es ist, einen weltweit anwendbaren Leitfaden der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln und zu verbreiten“ (GRI, 2011).*

Die in Kooperation mit verschiedenen Akteuren wie Unternehmen, Investoren, Wirtschaftsprüfern, Gewerkschaftern und Nichtregierungsorganisationen entwickelten

Global Reporting Initiative Guidelines haben sich als weltweiter Standard für die nachhaltige Berichterstattung in Unternehmen etabliert (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011). Durch die Bereitstellung der Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung konnten neue Unternehmen für wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte gewonnen werden. Mit Hilfe der Initiative wurde das Thema Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen Teil der gesamten Unternehmensstrategie, da sie zum ersten Mal die Möglichkeit hatten, ihr Unternehmen mit gleichwertigen Marktbewerbern zu vergleichen (vgl. Rieth, 2009: 255).

Allein im Jahr 2010 verwendeten 1865 Unternehmen, Organisationen und Verbände aus mehr als 60 Ländern die Guidelines der Global Reporting Initiative zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten (GRI, 2011). Die Zahl der EU-Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsberichte unter Zuhilfenahme der GRI Leitlinien veröffentlichten ist im Jahr 2011 auf über 850 angewachsen (vgl. KOM, 2011: 5).

## 5.2 Nachhaltigkeit auf europäischer Ebene

Seit die USA ihren Status als führende Nation in Sachen Umweltpolitik aufgrund von zu starker Betonung von Eigeninteressen während der UN-Konferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro verloren haben, gilt die Europäische Union (EU) auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung als Vorreiter. Im Zuge der europäischen Außenhandelspolitik, Entwicklungspolitik und gemeinsamer Außen- und Sicherheitspolitik bekräftigte sie ihre Position in internationalen Verhandlungen (vgl. Waldmann, 2007: 252). Im Laufe der 1990er Jahre hat die Union erkannt, dass nachhaltige Entwicklung ein globales Ziel sein muss, bei deren Verwirklichung der EU eine Schlüsselrolle zufällt. Nicht nur in Europa, sondern auch auf globaler Ebene sind umfassende Maßnahmen erforderlich, damit Wirtschaftswachstum, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz dauerhaft zusammenwirken können (vgl. KOM 2001:2). Die europäische Umweltpolitik dient einerseits der Verwirklichung der ökologischen Dimension von nachhaltiger Entwicklung, andererseits ist sie auch das Fundament, das die Europäische Union benötigt, um diese Vorreiterrolle auch glaubwürdig beanspruchen und verfolgen zu können.

Am EU-Gipfel in Göteborg 2001 haben die europäischen Staats- und Regierungschefs demzufolge eine Strategie für eine „Nachhaltige Entwicklung“ beschlossen, von der sich die Europäische Union eine *„positive und langfristige Perspektive für eine wohlhabendere und gerechtere Gesellschaft erwartet“* (KOM 2001: 2). Im Folgenden wird auf die Entstehung und den Inhalt der europäischen Umweltpolitik und deren Weiterentwicklung hin zur europäischen Nachhaltigkeitsstrategie eingegangen. Im Anschluss wird der Einfluss europäischer Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik auf Unternehmen dargestellt.

### 5.2.1 Die Anfänge der europäischen Umweltpolitik

Die Umweltpolitik der Europäischen Union (EU) hat sich in den vergangenen vier Jahrzehnten grundlegend verändert. Seit Anfang der 1970er Jahre kann eine kontinuierliche Ausdehnung umweltpolitischer Aktivitäten auf europäischer Ebene beobachtet werden. Umweltpolitik hat sich in diesem Zeitraum zu einem zentralen Bereich europäischer Politik verändert und erstreckt sich mittlerweile auf alle Bereiche des Umweltschutzes, angefangen von der Regelungen der Luftreinhaltung, dem Gewässerschutz sowie der Abfallpolitik bis hin zur Kontrolle von Chemikalien und Biotechnologie. Durch die gestiegene Bedeutung und das beharrlich dichter werdende Netz europäischer Gesetzgebung sind alle Mitgliedsstaaten gezwungen, nationale Regelungsinhalte, Politikinstrumente und administrative Strukturen an europäische Vorgaben anzugleichen, unabhängig davon ob sie sich als „Bremsen“ oder „Vorreiter“ einer europäischer Umweltpolitik bewährt haben (vgl. Knill, 2003: 17).

Als Beginn der europäischen Umweltpolitik gilt die 1972 in Paris abgehaltene Gipfelkonferenz der Staats- und Regierungschefs, bei der eine Erklärung zur Umwelt- und Verbraucherschutzpolitik verabschiedet wurde. Die Kommission wurde darin beauftragt, ein Umweltaktionsprogramm (UAP) für die Gemeinschaft auszuarbeiten. Obwohl sowohl ökonomische, ökologische und sozialpolitische Motive zur Entwicklung dieser ersten europäischen Umweltpolitik beigetragen haben, galten zu diesem Zeitpunkt wirtschaftliche Überlegungen als maßgeblicher Faktor für die Etablierung einer gemeinsamen EU-Umweltpolitik. Die Mitgliedsstaaten befürchteten, dass es aufgrund von unterschiedlichen Umweltstandards *„zu Handelshemmnissen*

und Wettbewerbsverzerrungen im gemeinsamen Markt“ (Knill, 2003:19) kommen könnte.

Neben diesen wettbewerbspolitischen Gründen haben aber auch zahlreiche Umweltkatastrophen und deren grenzüberschreitende Umweltbelastungen die internationale Politisierung von Umweltthemen beschleunigt. Die wachsende Aufmerksamkeit der Gesellschaft gegenüber umweltrelevanten Themen, hat dazu beigetragen, dass die Mitgliedsstaaten begonnen haben, sich mit den umweltpolitischen Folgen des europäischen Integrationsprozesses zu befassen. Zusätzlich zu diesen ökonomischen und ökologischen Motiven verweist Knill auf das Ziel der Angleichung der Lebensbedingungen innerhalb der EU als einen weiteren Faktor, der die Etablierung einer europäischen Umweltpolitik beeinflusst hat. Die Zielsetzung der EU: „stetige Besserung der Lebens- und Beschäftigungsbedingungen“ und „beschleunigte Hebung des Lebensstandards“ impliziert, dass die Verbesserung des Umweltzustandes zu den Zielen der Gemeinschaft gehört (vgl. Knill, 2003: 21).

#### 5.2.2 „Nachhaltige Entwicklung“ im Vertrag von Maastricht

Vor Abschluss des Vertrages von Maastricht wurde der gemeinsame Markt im Jahre 1957 durch die Verträge von Rom geregelt. Diese konzentrierten sich, auch nach etlichen Adaptierungen, hauptsächlich auf wirtschaftliche Belange. Als Zeichen des Schrittes der Veränderung und Weiterentwicklung von der wirtschaftlichen zur politischen Union erfolgte 1991 mit der Verabschiedung des Vertrages von Maastricht auch die Umbenennung der EG in Europäische Union. Das Thema Nachhaltigkeit wird an zwei Stellen erwähnt. Im allgemeinen Teil des Vertrages steht:

*„ Aufgabe der Gemeinschaft ist es, ...eine harmonische und ausgewogene Entwicklung des Wirtschaftslebens innerhalb der Gemeinschaft, ein beständiges, nichtinflationäres und umweltverträgliches Wachstum,...zu fördern“.* (Diefenbacher, 2001: 243)

Weiters wird im Vertrag von Maastricht auf die Notwendigkeit einer gemeinsamen EU-Umweltpolitik hingewiesen und Bewertungskriterien und Maßnahmen zur Implementierung festgelegt. In weiterer Folge wird die Verantwortung der EU aber durch den Aspekt des Subsidiaritätsprinzips abgeschwächt und festgehalten, dass

die Gemeinschaft in Bereichen, die nicht in ihre Zuständigkeit fallen, nur nach dem Subsidiaritätsprinzip tätig wird, „sofern und soweit die Ziele der in Betracht gezogenen Maßnahmen auf Ebene der Mitgliedstaaten nicht ausreichen erreicht werden können und daher wegen ihres Umfanges oder ihrer Wirkung besser auf Gemeinschaftsebene erreicht werden können“ (Diefenbacher, 2001: 243).

### 5.2.3 Die Europäischen Umweltaktionsprogramme (UAP)

Wie schon zuvor erwähnt, sind einige gegenwärtig diskutierte Umweltthemen bereits in den 1970er Jahren auf der politischen Agenda der EU gestanden. Im Folgenden werden die europäischen Umweltaktionsprogramme näher betrachtet, da sie wichtige Ausgangspunkte für die EU-Umweltpolitik darstellen. Bei den sechs bisherigen Aktionsprogrammen handelt es sich um „mittelfristige Programme bzw. strategisch ausgelegte politische Dokumente, welche die fundamentalen Elemente im damaligen umweltpolitischen Diskurs, die Problemwahrnehmung sowie die allgemeine politische Orientierung reflektieren“ (Hey, 2004: 2). In den rechtlich nicht bindenden Umweltaktionsprogrammen spiegeln sich vielfach die politischen Veränderungen der Zeit wieder, in der sie beschlossen wurden. Mit Hilfe der bisherigen Umweltaktionsprogrammen hat sich die europäische Umweltpolitik von Einzelmaßnahmen zu Beginn der 1970er Jahre zu einem „ganzheitlichen und integrierten Ansatz zwischen wirtschaftlichen und umweltpolitischen Zielen entwickelt“ (Hey, 2004:2).

Das erste Umweltaktionsprogramm der Kommission aus dem Jahr 1973 wies bereits viele umweltpolitische Elemente auf, die der heutigen Idee einer „Nachhaltigen Entwicklung“ entsprechen und ebnete folglich den Weg für eine eigene und vielseitige Umweltpolitik der Union. Um umweltpolitische Qualitätsziele festzulegen wurde von der Kommission ein stufenweiser Ansatz empfohlen, an dessen Beginn wissenschaftliche Analysen zur Bestimmung des Grades der Umweltverschmutzung standen. Aufgrund dieser Schlussfolgerungen wurden die ersten europäischen Produktstandards und Umweltqualitätsgrenzwerte zum Schutz von Wasser, Luft und Boden verabschiedet (vgl. Hey, 2004: 1).

Im zweiten von der Kommission verabschiedeten Umweltaktionsprogramm (1977-1981) erhielt der Naturschutz besondere Aufmerksamkeit. Es wurden zusätzliche und weiterreichende Qualitätsziele und Grenzwerte in den Bereichen des Gewässerschutzes und der Luftqualität beschlossen, da nicht nur das Problembewusstsein gegenüber der Umwelt gestiegen war, sondern auch das Ausmaß der angesprochenen Umweltprobleme zugenommen hatte.

Obwohl im Zeitraum der ersten beiden europäischen Umweltaktionsprogramme eine Reihe von wichtigen Grundlagen in den Bereichen Luft, Wasser, Abfall und Naturschutz geschaffen wurden, kommt Hey zu dem Schluss, dass die getroffenen Maßnahmen im Bereich der Umweltpolitik aufgrund von konjunkturellen Schwankungen und Kompetenzschränken innerhalb der EU eher bescheiden ausfallen sind (vgl. Hey, 2004. 6).

Das dritte Umweltaktionsprogramm (1982-1986) war geprägt von der Vollendung des europäischen Binnenmarktes. Um Wettbewerbsverzerrungen zwischen den einzelnen Staaten zu vermeiden wurden Emissionsstandards, Produktvorschriften und Produktnormen weiter harmonisiert. Europäische Vorreiterstaaten auf dem Gebiet des Umweltschutzes wie Deutschland oder die Niederlande übten Druck auf die Kommission aus und konnten dadurch anspruchsvollere Luftreinhaltepolitiken, Abgasreduzierungen von Autos, Kraftwerken und Müllverbrennungsanlagen auf die politische Tagesordnung der EU bringen. Die Diskussion über Sauren Regen und das dadurch verursachte Waldsterben und der steigende Einfluss der Grünen Parteien in verschiedenen Mitgliedsstaaten beschleunigten diesen Politikwechsel innerhalb der EU. Das dritte europäische Umweltaktionsprogramm bekräftigte zudem die wirtschaftlichen Vorteile einer gemeinsamen Umweltpolitik und verweise auf die Entstehung von neuen Arbeitsplätzen in diesem Bereich. Erstmals wurde Bezug auf die globale Strategie einer „nachhaltigen Entwicklung“ genommen und die Bereiche Abfallvermeidung, Ressourceneffizienz und Umwelttechnologien als Ziele des Umweltaktionsprogramms definiert (vgl. Hey, 2004: 3).

Das Jahr 1987 gilt als Wende in der Umweltpolitik Europas, da der Umweltschutz ein eigenständiges Kapitel im EU-Vertrag erhielt. Obwohl Ziele, Prinzipien und Entscheidungsverfahren darin geregelt wurden, hatte vor allem die ökonomische Dimension nach wie vor eine tragende Rolle. Durch die fortlaufende Harmonisierung

von Umweltstandards auf hohem Niveau sollte die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen auf dem globalen Markt weiter sichergestellt werden. Das vierte Umweltaktionsprogramm (1987-1992) markierte eine entscheidende Veränderung, da *„Umweltpolitik nicht mehr als reiner Zusatz wahrgenommen wurde, sondern vielmehr als ein integrierter Teil innerhalb des gesamten Produktionsprozesses“* (Hey, 2004: 3).

Das vierte Umweltaktionsprogramm erreichte in diesem Zeitraum einen grundlegenden Wandel in der europäischen Umweltpolitik. Von einer auf wirtschaftliche Kriterien ausgerichteten Politik veränderte sich die europäische Umweltpolitik hin zu einem integrierten Bestandteil der Entscheidungsprozesse. Die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft als auch die Umwelt konnten durch dieses integrierte Konzept einer „Nachhaltigen Entwicklung“ deutlich verbessert werden und ermöglichte für beide Bereiche sogenannte Win-Win Strategien. Das UAP kündigte des Weiteren noch eine Untersuchung an, in der analysiert werden sollte ob durch eventuelle Steuern, Subventionen oder Emissionszertifikate positive Auswirkungen auf die Umwelt erreicht werden könnten (vgl. Hey, 2004: 5).

Das fünfte Umweltaktionsprogramm (1992-1999), das zeitgleich mit der Konferenz in Rio und der Agenda 21 ausgearbeitet wurde, beinhaltete alle notwendigen Elemente für eine weitere strategische Neuorientierung der europäischen Umweltpolitik. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Programmen wurden keine konkreten Umweltprobleme genannt, sondern Prinzipien betont, an denen sich umweltpolitische Steuerung orientierte sollte. Durch die Beteiligung von staatlichen und privaten Akteuren auf unterschiedlichen institutionellen Ebenen sollten innovative Konzepte entwickelt und öffentliche Aufmerksamkeit für den Umweltbereich erreicht werden.

Eine weitere Neuerung entgegen bisheriger Aktionsprogramme ergab sich aus der im Brundtland Bericht geforderten „Nachhaltigen Entwicklung“. Die Kommission legte fest, dass die Auswirkungen der Umweltverschmutzungen auf künftige Generationen in stärkerem Maße berücksichtigt werden soll, indem die langfristigen und weit reichenden Effekte von Umweltbeeinträchtigungen in Betracht gezogen werden. (vgl. Knill, 2003: 51). Aufgrund der wirtschaftlichen Rezessionsjahre Anfang der 1990er Jahre konzentrierten sich aber viele Mitgliedsstaaten wieder vordergründig auf die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Industrie und der Renationalisierung ihrer

Umweltpolitik. Es zeigte sich eine deutliche Abschwächung der umweltpolitischen Dynamik, wobei die Umweltpolitik gegenüber anderen Politikbereichen auf der europäischen Agenda an Bedeutung verloren hat. Viele Reformideen, Vorschläge und Initiativen wurden aufgeschoben, verzögert oder stark verwässert, da die Opposition seitens der Industrie und mehrerer Mitgliedsstaaten zu stark gewesen ist. Für die Kommission wurde durch den Misserfolg des fünften Umweltaktionsprogramms ersichtlich, dass die Mitgliedsstaaten nicht bereit waren dem vorgegebenen Paradigmenwechsel zu folgen. Nicht nur die Implementierung des fünften UAP kam nur sehr langsam voran, auch die Anstrengungen der Kommission hinsichtlich eines strukturellen Wandels in der Politik waren von Stillstand geprägt (vgl. Hey, 2004: 8).

Am Ende der 1990er Jahre hat die Kommission vermehrt versucht, europäische Umweltpolitik in angrenzende Politikbereiche wie zum Beispiel die Agrarpolitik zu integrieren. Anstelle des Top-Down-Ansatzes wurde versucht, die Eigenverantwortung der verschiedenen Ratsformationen zu stärken und dadurch umweltpolitische Ziele und Maßnahmen in die jeweiligen Politikbereiche zu implementieren. Obwohl auch dieser Versuch mangels nötiger Verbindlichkeiten nicht zu dem von der Kommission gewünschten Erfolg führte, kann trotzdem von einer Wiederbelebung der Umweltgesetzgebung gesprochen werden. Sowohl Umweltthemen als auch das Ziel einer „Nachhaltigen Entwicklung“ wurden erneut zu Schlüsselementen in der europäischen Umweltpolitik. Um diese Bestreben einer „Nachhaltigen Entwicklung“ weiter voranzutreiben hat die EU-Kommission eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie vorbereitet, die von den Staats- und Regierungschefs 2001 in Göteborg verabschiedet wurde (vgl. Hey, 2004: 9). Der Nachhaltigkeitsstrategie der EU ist ein eigenes Kapitel in dieser Arbeit gewidmet.

Auch das sechste Umweltaktionsprogramm (2002-2012) wurde in einer für die Umweltpolitik ungünstigen Phase verabschiedet. Obwohl mit dem Titel: „Umwelt 2010: Unsere Zukunft liegt in unserer Hand“ der Gedanke der Nachhaltigkeit deutlich zum Ausdruck kommt, lässt dieses UAP die ambitionierten Ziele seiner fünf Vorgängerprogramme vermissen (vgl. Hey, 2004:10)

Für die Bewältigung der gegenwärtigen umweltpolitischen Herausforderungen wird ähnlich wie schon im vorangegangenen Programm ein strategischen Ansatz und kein

rein legislativer Ansatz gefordert. Als vorrangige Bereiche in denen die europäischen Mitgliedsstaaten aktiv werden müssen, werden der Klimawandel, Umwelt und Gesundheit, biologische Vielfalt sowie die nachhaltige Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen und Abfällen angeführt.

Das sechste UAP setzt zur Realisierung seiner Forderungen auf verschiedene Maßnahmen: einerseits wird die Umsetzung der geforderten Schritte hierarchisch überwacht, andererseits wird auf Kooperation und Dialog zwischen den einzelnen Mitgliedsstaaten gesetzt. Durch die Schaffung von politischen und wirtschaftlichen Anreizstrukturen und der Veröffentlichung von „guten“ und „schlechten“ Beispielen nationaler Umweltvorschriften soll umweltfreundliches Verhalten und effektives Umsetzen europäischer Maßnahmen gefördert werden (vgl. Knill, 2003: 51ff).

Die Verabschiedung des sechsten Umweltaktionsprogramms zeigt deutlich den Paradigmenwechsel, der sich in der europäischen Umweltpolitik seit den 1990er Jahren vollzogen hat. Die Kommission setzt vor allem auf freiwillige Vereinbarungen, Kooperationen und Expertengremien innerhalb der Mitgliedsstaaten und vermeidet strittige politische Entscheidungen. Hey sieht in diesem Rollenwechsel der Kommission *„vom Initiator der Gesetzgebung hin zu einem Manager von politischen Prozessen die Gefahr, dass die europäische Umweltpolitik ihr politisches Profil weiter verlieren könnte“* (Hey, 2004: 11).

Verbindliche Umweltziele sind die umweltpolitischen Herausforderungen der Zukunft. Die Implementierung erfordert ebenso eine bessere Kooperation mit der Industrie und den Mitgliedsstaaten als auch mit anderen Akteuren wie Umweltorganisationen und Umweltbehörden. Vor allem offene Formulierungen, lange Übergangsfristen und Ausnahmeregelungen, die den einzelnen Mitgliedsstaaten große Abweichungen von den gemeinschaftlichen Vorgaben einer europäischen Umweltpolitik ermöglichen. Kritiker sehen darin deutliche Programmdefizite die von einer gewissen Konzeptlosigkeit und Politik *„des kleinsten gemeinsamen Nenners“* der europäischen Umweltpolitik zeugen (Knill, 2003: 86).

### 5.3 Die Nachhaltigkeitsstrategie der EU

Die Staats- und Regierungschefs der europäischen Mitgliedsländer haben 2001 in der EU-Strategie für eine „Nachhaltige Entwicklung“ die *„Verbesserung der Lebensqualität für die gegenwärtige und für nachfolgende Generationen beschlossen“* (Europäische Kommission, 2000: 3). Darin wird der Wirtschaft eine zentrale Aufgabe auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit zugesprochen, *„die dementsprechend politisch gefördert werden muss“* (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004: 2). Das Gesamtziel der Strategie für eine „Nachhaltige Entwicklung“ ist, die EU bis 2010 zum

*„wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen - einen Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“* (Europäische Kommission, 2000: 3).

Die Kernthemen dieser Strategie umfassen unter anderem den Klimawandel und saubere Energie, die nachhaltige Verkehrsentwicklung, nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion, Schutz der natürlichen Ressourcen, öffentliche Gesundheit, globale Herausforderungen in Bezug auf Armut und nachhaltige Entwicklung sowie die gesellschaftliche Einbeziehung, Demografie und Migration (vgl. Europäische Kommission, 2002: 12).

Nachdem auf dem Gipfel in Göteborg 2001 durch die Staats- und Regierungschefs die EU-Strategie zur nachhaltigen Entwicklung beschlossen wurde, veröffentlichte die Kommission wenige Monate später auch das EU-Grünbuch zu „Corporate Social Responsibility“ – CSR (vgl. Jäger, 2007: 203). Der Titel „Promoting a European Framework of Corporate Social Responsibility“ (EU-Kommission, 2001) wurde offiziell mit „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ übersetzt. Hier ist anzumerken, dass das englische „social“ mit „sozial“ und nicht mit „gesellschaftlich“ übersetzt wurde und die Betonung eindeutig auf der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit liegt. Die EU-Kommission versteht jedoch unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) nicht nur die sozialen sondern auch die ökologischen Herausforderungen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und definiert CSR folglich als:

*„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2001: 5).*

Gesellschaftlich verantwortliches Handeln bedeutet demzufolge für die Europäische Union *„nicht nur gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, sondern [...] mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt und in Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Europäische Kommission 2002: 3).* Die Absicht des EU-Grünbuchs zu CSR lag darin, *„eine Debatte über neue Wege der Förderung der sozialen Verantwortung der Unternehmen anzuregen und die beteiligten Akteure zu sensibilisieren“ (KOM, 2001: 27).* Wenngleich die eigentliche Bestimmung eines Unternehmens - Gewinne zu erzielen - betont wird, erwartet die EU von den Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung sozialer und ökologischer Ziele. Sie erläutert, wie Unternehmen durch ihre Unternehmensstrategie, Managementinstrumente und Unternehmensaktivitäten soziale Verantwortung übernehmen können (vgl. KOM, 2001: 8).

Die EU-Kommission unterscheidet zwischen einer internen Dimension (z.B. Arbeitnehmer, Ressourcenverwendung bei der Produktion) und einer externen Dimension (z.B. Geschäftspartner, Behörden) gesellschaftlicher Verantwortung. Das Zusammenspiel beider Dimensionen ermöglicht es den Unternehmen, besser auf die Erwartungen der Gesellschaft einzugehen und sich auf Veränderungen der Betriebsbedingungen rasch einzustellen. Unternehmen, die aus dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung Nutzen ziehen, können dadurch neue Märkte erschließen sowie Wachstumsmöglichkeiten erzielen (vgl. KOM 2011: 4). Ergänzend zu den Bereichen der internen und externen Dimension gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen wird im Grünbuch zu CSR auch darauf hingewiesen, dass Grundwerte und Unternehmensziele in der Unternehmensführung verankert sein müssen. Nur durch eine Verankerung in der langfristigen Strategie eines Unternehmens wird gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln bei Investitionsentscheidungen und dem täglichen Alltagsgeschäft berücksichtigt (vgl. KOM, 2001: 7). Die Kommission hebt im Grünbuch zu CSR zugleich die Notwendigkeit von Berichterstattungen und Audits für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen hervor. Obwohl mittlerweile eine Vielzahl von transnationalen Unternehmen umfangreiche Umweltberichterstattungen

und Arbeitsschutzberichte veröffentlichen geht die Kommission davon aus, dass nur globale Standards und Leitfäden wie z.B. der „Social Accountability 8000 Standard“ (SA 8000), „die Global Reporting Initiative“ (GRI) oder „ISO 26000“ Zertifizierung die gesamte gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen abdecken können. Für die Kommission ist es unabdingbar, dass sich die globalen Entscheidungsträger gemeinsam einigen, wie die Berichterstattung auszusehen hat. Damit die unterschiedlichen Unternehmensberichte auch ihren Zweck erfüllen, müssen die veröffentlichten Informationen sowie das Berichtsformat, die Zuverlässigkeit der verschiedenen Bewertungsverfahren und die Audits generalisiert werden (vgl. KOM, 2001: 18). Bis 2014 fordert die Kommission von allen großen europäischen Unternehmen, dass sie mindestens eines der internationalen Regelwerke (OECD-Leitsätze, Global Compact oder ISO-Norm 26000) für die Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigen (vgl. Europäische Kommission, 2011: 16). Da die Offenlegung von sozialen und ökologischen Berichten wesentlich dazu beiträgt, den Kontakt mit Stakeholdern zu erleichtern, erwartet sich die EU-Kommission durch diese Informationen mehr Vertrauen von der Öffentlichkeit auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit. Dank der jährlich wachsenden Anzahl an Unternehmen, die soziale und ökologische Berichte über die Tätigkeit ihres Unternehmens in Form von CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten veröffentlichen, liegt die EU weltweit im Spitzenfeld. Damit europäische Unternehmen aber auch in Zukunft eine Vorreiterrolle auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung übernehmen, setzt die Kommission einerseits auf eine Kombination aus globalen Engagement und andererseits bindenden Rechtsvorschriften. Transnationale Unternehmen sollen auf positive Weise dazu beitragen, international anerkannte Leitlinien und Grundsätze in ausländische Volkswirtschaften und Gesellschaften zu verbreiten (vgl. Europäische Kommission, 2011: 18). In der grundlegend überarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Jahr 2006 wird die Rolle der Wirtschaft noch einmal betont. Es heißt darin,

*„das Gesamtziel der neuen EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung besteht darin, Maßnahmen zu ermitteln und auszugestalten, die die EU in die Lage versetzen, eine kontinuierliche Verbesserung der Lebensqualität sowohl der heutigen als auch künftiger Generationen zu erreichen, indem nachhaltige Gemeinschaften geschaffen werden, die in der Lage sind, die Ressourcen effizient zu bewirtschaften und zu nutzen und das ökologische und soziale Innovationspotenzial der Wirtschaft zu erschließen, wodurch Wohlstand, Umweltschutz und sozialer Zusammenhalt gewährleistet werden“ (Europäischer Rat, 2006: 3)*

Die Kommission fordert einen Dialog mit der Wirtschaft und den entsprechenden Akteuren, um sowohl Zielvorgaben und Indikatoren als auch ein taugliches Beobachtungsverfahren einzuführen. Eine Verlagerung der Besteuerung von Arbeit hin zu Steuern auf Ressourcen- und Energiekonsum wird von den europäischen Mitgliedsstaaten ebenso gefordert, wie eine regelmäßige Überprüfung der Umsetzung (vgl. BMU, 2011).

Ebenso wie im 6. Umweltaktionsprogramm wurden die Bereiche Klimawandel, der hohe Energieverbrauch im Verkehrssektor, der Verlust an biologischer Vielfalt und natürlichen Ressourcen sowie der Übergang zu einer sicheren und nachhaltigen Wirtschaft formuliert (vgl. Europäischer Rat, 2009: 8) In den veröffentlichten Schlussfolgerungen des Europäischen Rates heißt es wörtlich:

*„Die nachhaltige Entwicklung bleibt auch im Rahmen des Vertrages von Lissabon ein grundlegendes Ziel [...] und soll den übergreifenden politischen Rahmen für alle Unionspolitiken und –strategien bilden.“ (Europäischer Rat, 2009: 8)*

Laut Europäischen Rat soll die Lissabon-Nachfolgestrategie „Europa 2020“ deutlich mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Europäischen Union verknüpft werden. Die aktuelle Mitteilung der Kommission aus dem Jahr 2011 wurde unter dem Titel „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ veröffentlicht. Sie baut auf der vorherigen Strategie auf und soll den internationalen Einfluss der Europäischen Union auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen noch vergrößern. Um die Interessen und Werte der EU zu bekräftigen hat die Kommission eine aktualisierte Auslegung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen veröffentlicht, wonach

*„nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, [diese] Verantwortung wahrgenommen werden [kann]. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihrer Kernstrategie integriert werden [können]“ (KOM, 2011: 7).*

Laut Kommissionsbericht können Unternehmen durch ein „*intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*“ (KOM, 2011: 4) zur Erreichung der festgelegten Ziele einen entscheidenden Beitrag leisten.

Der Schwerpunkt der „Europa 2020“-Strategie liegt auf einer stärkeren Ausrichtung der Wirtschaft auf eine „Nachhaltige Entwicklung“, um dadurch zu einer wettbewerbsfähigen sozialen Marktwirtschaft in Europa beizutragen. Die Kommission verdeutlicht die Rolle von Unternehmen in der gesellschaftlichen Verantwortung, da sie als Akteure der Privatwirtschaft einen erheblichen Beitrag für die Abfederung der sozialen Auswirkungen in der Wirtschaftskrise leisten kann. Da das Vertrauen in die Wirtschaft durch die derzeitige Wirtschaftskrise und die daraus resultierenden sozialen Folgen erschüttert wurde, versucht die Kommission durch nachhaltiges Wachstum stabile Arbeitsplätze zu schaffen (vgl. KOM, 2011: 5). In ihrer aktuellen Kommissionsmitteilung über die EU-Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen wird unter anderem an Vertreter der europäischen Wirtschaft appelliert, damit sich *„wesentlich mehr Unternehmen in der EU zu verantwortungsvollem Handeln bekennen und dementsprechend klare Zielvorgaben für die Jahre 2015 und 2020 festgelegt werden“* (KOM, 2011: 19).

Bis Mitte 2014 will die Kommission gemeinsam mit den EU-Mitgliedsstaaten, den Unternehmen und anderen relevanten Stakeholdern die aktuelle Nachhaltigkeitsstrategie regelmäßig überwachen und Bilanz ziehen. Um in diesem Bereich Fortschritte zu erlangen sind Unternehmen und verschiedene Stakeholder gemeinsam mit dem EU-Parlament, dem Ausschuss der Regionen sowie dem europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss aufgerufen Diskussionsbeiträge beizusteuern und angemessene Bindungen einzugehen (vgl. KOM, 2011:18).

#### 5.4 Das European Multi-Stakeholder Forum

Das European Multi-Stakeholder-Forum on CSR (EMS-Forum) wurde von der EU-Kommission im Jahr 2002 gegründet, um den Austausch zwischen Experten, Stakeholdern, Unternehmensvertretern und der Politik zu fördern. Es sollte eine breite Verständigung über gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ein Erfahrungsaustausch zu Praktiken, Instrumenten sowie Hemmnissen und fördernde Faktoren erreicht werden. In dem knapp 2-jährigen Prozess diskutierten europäische

Vertreter von Unternehmensverbänden, Umwelt- und Sozial- NGOs, Gewerkschaften und Verbraucherverbände, Beobachter der Europäischen Union sowie globale Organisationen wie z.B. die ILO und die OECD darüber, wie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen weiterentwickelt werden kann. An thematisch zugeordneten sog. runden Tischen tauschten sich die Teilnehmer über „Good-Practice“ Beispielen aus und bewerteten die bestehenden Praktiken und Leitlinien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Die Ergebnisse und Innovationen des EMS-Forums wurden als Empfehlungen an die EU-Kommission zusammengefasst und weitergegeben.

Um die Bevölkerung für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung zu sensibilisieren, schlägt das EMS-Forum vor, dass alle beteiligten Stakeholder das Thema auf breiter Basis ansprechen sollten. Um Unternehmen zu mehr Tätigkeiten auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung zu motivieren, setzt das Forum einerseits auf Erfahrungsaustausch und andererseits auf verstärkten Wettbewerb untereinander. Um das Thema zum Mainstream in den Unternehmen zu machen, müssen laut Abschlussbericht des EMS-Forums mehr Kapazitäten, Trainings und Netzwerke entstehen. Um allgemein gültige Standards zu schaffen, müssen die internationalen Guidelines der ILO oder der OECD weiterentwickelt werden (vgl. BMAS, 2008: 45). Die EU-Kommission fokussierte in ihren Aktivitäten darauf, die Unternehmen zu unterstützen. Aus dieser Strategie entstand ein Unternehmensnetzwerk - die European Alliance on CSR oder auch CSR Europe, das allen Unternehmen offen steht. Es orientiert sich inhaltlich an der Überzeugung, dass gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen etabliert werden muss, umso zu einer besseren Position im Wettbewerb beizutragen. Die Europäische Kommission fördert das Unternehmensnetzwerk, das mittlerweile 60 Unternehmensmitgliedschaften und Partnerorganisationen in fast allen europäischen Staaten unterhält (vgl. BMAS, 2008: 46).

Die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Grünbuch wurden in der Mitteilung „Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung“ zusammengefasst und veröffentlicht.

## 6. UNTERNEHMERISCHE KONZEPTE DER NACHHALTIGKEIT

In den letzten Jahren werden Unternehmen eine Vielzahl von Aufgaben zugeschrieben, die das geläufige Rollenverständnis als rein wirtschaftlicher Akteur übersteigt, Unternehmen engagieren sich vermehrt und übernehmen Verantwortung. Die freiwillige Selbstbindung durch Verhaltenskodizes, sektorübergreifende Partnerschaften für die Bereitstellung öffentlicher Güter sowie die Teilnahme an Prozessen der Regelsetzung und politischen Willensbildung erweitern das (Selbst-) Verständnis von Unternehmen (vgl. Beckmann, 2007: 13).

Im Gegensatz dazu beschrieb Adam Smith 1937 das Unternehmen noch als Vereinigung und Verschwörung von Menschen derselben Geschäftssparte, mit der Absicht der Preiserhöhung, ohne eine mögliche soziale Komponente. Für Milton Friedman galt 1970 Corporate Social Responsibility noch als „*fundamentally subversive theory*“ (Friedman, 2004) und brachte so seine ablehnende Haltung bezüglich der unternehmerischen sozialen Verantwortung zum Ausdruck. Erst bei Frederick haben Unternehmen sogar die Verpflichtung zu gesellschaftlicher Verantwortung: „*the fundamental idea of corporate social responsibility is that business corporations have an obligation to work for social betterment*“ (Frederick, 1986: 4) unter Berücksichtigung der vorliegenden wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Der Ursprung von unternehmerischer Verantwortung liegt in den USA und reicht bis in die 1950er Jahre zurück, wobei der Fokus auf der ethischen Verpflichtung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld lag. Dabei wurde Unternehmen eine Rolle jenseits der Verwirklichung allein ökonomischer und technischer Interessen zugewiesen: Als gesellschaftlich eingebettete Akteure mit zunehmender Handlungsmacht und -wirksamkeit sollten Unternehmen ihre Leistungen an den gesellschaftlichen Normen und Erwartungen ausrichten. Ganz im Sinne des späteren Stakeholder-Ansatzes sprach Freeman 1984 von Unternehmen nicht mehr als „*rein passive Adressaten gesellschaftlicher Ansprüche*“ (Curbach, 2009:16), sondern beschrieb ihr Verhältnis zur Gesellschaft als aktiv. Im Verlauf der 1990er Jahre etablierten sich Begriffe wie Nachhaltigkeit, „Nachhaltige Entwicklung“ und Corporate Social Responsibility nicht nur in der öffentlichen Wahrnehmung sondern auch in vielen Unternehmen.

Diese neue gesellschaftliche Bedeutung von Unternehmen wird in der wissenschaftlichen Literatur als „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder in der deutschen Wiedergabe, als Unternehmensverantwortung bzw. unternehmerische Verantwortung verwendet. Eine vielfach zitierte Definition von CSR ist die des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):

*„Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life“ (WBCSD, 2011).*

Die anfängliche Bestimmung eines Unternehmens, ökonomischen Ertrag zu erwirtschaften wird *„durch die Aufgabe einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten, mittels sozialer und ökologischer Aspekte“* (Bassen, Jastram, & Meyer, 2005: 232) erweitert. Die Globalisierung stellt immer größere Anforderungen an transnationale Unternehmen, Organisationen und Menschen. Der dadurch entstehende Druck fordert eine stärkere Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung von transnationalen Unternehmen, die die Begriffe „Nachhaltigkeit“, „Nachhaltige Entwicklung“ bzw. „Sustainability“ vielfach mit „Corporate Social Responsibility“ (CSR) gleichstellen. Die konzeptionelle Gleichsetzung spiegelt sich auf den Homepages vieler Unternehmen wieder. Entweder finden sich unter dem Titel „Nachhaltigkeit“ Stellungnahmen zu CSR und gesellschaftlicher Verantwortung in einem Unternehmen oder es befinden sich unter dem Link „CSR“ unternehmensinterne Beiträge zu „Nachhaltigkeit“ (vgl. Curbach, 2009: 27).

Auch auf politischer Ebene kann von einer Verschmelzung der Ansätze in der europäischen Diskussion gesprochen werden, der „Rat für Nachhaltige Entwicklung“ geht von einer Deckungsgleichheit der Konzepte (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2006:19) aus. In der offiziellen Definition von Corporate Social Responsibility der Enquete Kommission mit dem Titel „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestag kommt diese Gleichsetzung von CSR und Nachhaltigkeit ebenfalls vor:

*„Das CSR-Konzept beruht auf der Vorstellung einer nachhaltigen sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklung und eines schonenden Umgangs mit Ressourcen, so dass ein faires Miteinander von Ländern des Südens und des Nordens möglich ist und zugleich die Lebensbedingungen zukünftiger Generationen erhalten bleiben. Zielsetzung ist ein nachhaltiges Wirtschaften“ (Enquete Kommission, 2002: 220).*

Das Konzept der Nachhaltigkeit hat sich zu einer *„weltgesellschaftlichen politischen und normativen Leitidee“* (Curbach, 2009: 27) entwickelt, in der Unternehmen, die verantwortungsvolles Unternehmertum propagieren, das Konzept als positiven Beitrag zur Erreichung einer „Nachhaltigen Entwicklung“ sehen. Obwohl in der Theorie und in der Unternehmenspraxis die Konzepte oft nur ungenügend voneinander unterschieden werden (vgl. Beschorner, 2005: 41), wird im folgenden auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede unternehmerischer Konzepte der Nachhaltigkeit eingegangen.

## 6.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Konzeption von CSR liegt darin, *„Unternehmen als Teil der Gesellschaft,“* (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004: 23) zu verstehen. Das Konzept der “Corporate Social Responsibility” wird im Deutschen oft mit der “gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen” übersetzt. Wortwörtlich bedeutet die Übersetzung aber nur “soziale” Verantwortung, wobei die sinngemäße Übersetzung weitaus treffender ist (vgl. Curbach, 2009: 24). CSR beschreibt demnach die *„generelle Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihrem gesellschaftlichen Umfeld“* (Schaltegger & Müller, 2008: 18) und bezeichnet laut Grünbuch der EU mit dem Titel: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, dass CSR ein Konzept ist, *„das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.*(KOM, 2001: 8)

Mit dem CSR-Konzept sind eine Vielzahl an Erwartungen, Ideologien, Ideen und Unternehmenspraktiken verbunden, die weit über die sog. soziale Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern hinausgeht. CSR umfasst das gesamte politische und gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens, denn Stakeholder

erwarten sich, dass „Unternehmen moralische und gesellschafts- bzw. umweltpolitische Verantwortung übernehmen“. (Curbach, 2009: 25)

Die Konzeption von CSR geht auf philanthropische Unternehmerpersönlichkeiten des 19. Jahrhunderts zurück, die Unternehmensverantwortung als Spenden an gemeinnützige Organisationen, lokales Gemeinwesen oder durch die Einführung von freiwilligen ethischen Verhaltenskodizes verstanden. Als gegen Ende des 19. Jahrhunderts, die Anzahl und Macht großer Konzerne zunahm, entwickelte sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Strategie gegen die stärker werdende Regulierungspolitik der US-amerikanischen Wirtschaftspolitik (vgl. Carroll, 2008: 17). In den 1930er Jahren engagierten sich Unternehmen vor allem für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Arbeitnehmer oder unterstützten Bildungs-, Kultur- und Sporteinrichtungen (vgl. Weber, 2008: 39). Mit Beginn der 1950er Jahre entfaltete sich eine Diskussion um die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und inwieweit sie gesellschaftliche Verantwortung abgesehen von ihren Kernaktivitäten übernehmen sollten. In den 1960er Jahren argumentierte Friedman aus rein ökonomischer Sichtweise, dass die einzige gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens darin bestehe, die verfügbaren Mittel gewinnbringend zu verwenden (vgl. Friedman, 2004: 32).

Ende der 1970er Jahre prägte Carroll die Diskussion um die Definition von CSR folgendermaßen:

*„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ (Carroll, 2006: 16)*

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bezieht sich laut Carroll auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die von der Gesellschaft gewünscht und zu fairen Preisen verkauft werden, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und eine ethische Verantwortung, die gesellschaftliche Erwartungen bezeichnet, die nicht in Gesetzen kodifiziert sind (vgl. Weber, 2008: 40). In der gegenwärtigen Debatte um CSR setzt sich vor allem der Standpunkt durch, dass es sich dabei um freiwillige Aktivitäten der Unternehmen handelt, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung argumentiert hierzu:

*„Da CSR mehr meint als die schlichte Erfüllung (corporate compliance) umwelt- und sozialrechtlicher Vorgaben, wird die Freiwilligkeit von CSR-Engagement als „das“ wesentliche Prinzip gesehen“ (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2006: 22).*

Die bisherigen Definitionen von CSR sind vielfältig, als Abgrenzung was CSR jedoch gegenwärtig nicht sein soll definiert Backhaus-Maul, dass *„gesellschaftliches Engagement [nicht] Ausdruck einer diffusen Gemeinwohlorientierung oder [...] schmückendes Beiwerk philanthropischen Unternehmerhandelns, sondern [...] ein integraler Bestandteil der wirtschaftlich begründeten Unternehmensstrategie [ist]“* (Backhaus-Maul, 2006: 28). CSR umfasst demnach heute kein Mäzenatentum und geht überdies weit über Sponsoring und Finanz- oder Sachspenden der Unternehmen hinaus (vgl. Backhaus-Maul, 2006: 31).

Obwohl Carroll Ende der 1970er Jahre noch die ökonomische Dimension von CSR betont hat, kann festgestellt werden, dass sich beim Konzept von Corporate Social Responsibility in den letzten Jahrzehnten vor allem die Verbindung der ökologischen und sozialen Dimension erweitert wurde. CSR kann als Teil nachhaltiger Unternehmensführung betrachtet werden, der die ökologischen und sozialen Beiträge zur Nachhaltigkeit umfasst, aber die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit vernachlässigt.

## 6.2 Corporate Citizenship (CC)

Der Globalisierungsprozess der letzten beiden Jahrzehnte führte mit der Liberalisierung des Handels und der Finanzmärkte zu einem stetigen Anstieg wirtschaftlicher Tätigkeiten. Durch die zunehmende Internationalisierung der Märkte steigen die Verflechtungen und die Anzahl der beteiligten Akteure, die als Stakeholder oder Anspruchsgruppen bezeichnet werden. Das Konzept des Corporate Citizenship definiert Unternehmen als Mitglieder der Gesellschaft, die sich ihrem gesellschaftlichen Gegenüber verantwortungsbewusst verhalten sollen (vgl. Jäger, 2007: 208). Der englische Ausdruck Corporate Citizenship (CC) wird in der deutschen Literatur mit Unternehmensbürgerschaft übersetzt und bezeichnet das soziale Engagement von Unternehmen in ihrem jeweiligen lokalen Umfeld (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2006: 19). Die Unternehmen üben Einfluss auf die lokale und regionale Gesellschaft aus und sehen sich als Teil dieser Gesellschaft.

Sie verfolgen zusehends eine langfristige Strategie für verantwortliches Handeln und sind bereit, sich durch freiwilliges Engagement als politischer Akteur im Gemeinwesen aktiv zu beteiligen, wodurch sowohl die umliegende Bevölkerung als auch die Unternehmen selbst profitieren (vgl. Weber, 2008: 45). Corporate Citizenship kann auch der ehrenamtlichen Tätigkeit von Bürgern auf lokaler Gemeindeebene oder in Vereinen gleichgestellt werden. Das Unternehmen wählt an seinen lokalen Standorten freiwillig seine gesellschaftlichen Beteiligungsmöglichkeiten, sei es als Spenden, Sponsoring oder Mitarbeiterengagement. Mit dieser Form der Philanthropie investiert das Unternehmen als „guter Mitbürger“ (Curbach, 2009: 21) in seine Nachbarschaft. Für die Zusammenarbeit im Sinne des bürgerschaftliches Engagements werden häufig lokale und regionale NGOs als Experten beauftragt. Corporate Giving und Corporate Volunteering sind wichtige Bestandteile des Corporate Citizenship und können unterschiedliche Formen annehmen. Unter Corporate Volunteering wird das Engagement von Mitarbeitern verstanden, wie z.B. Freiwilligenarbeit in Suppenküchen, Bauen eines Kinderspielplatzes oder das gemeinsame sammeln von Abfall. Bei Corporate Giving werden Spenden entweder als Geld- oder Sachspenden oder durch die Bereitstellung von Dienstleistungen oder Ressourcen an Non-Profit Organisationen oder gemeinnützige Projekte verteilt.

Unternehmensaktivitäten fallen nur dann unter den Bereich des Corporate Citizenship, wenn Unternehmen mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs- , Kultur- und Sozialeinrichtungen, NGO, Bürgerinitiativen, Verbände, Politik oder andere Unternehmen) zusammenarbeiten und durch diese Kooperationen ordnungspolitische Verantwortung übernehmen (vgl. Habisch, Wildner, & Wenzl, 2008: 26). Unter dem Leitspruch „Tue Gutes und rede darüber“ (Curbach, 2009: 21) wird bürgerschaftliche Engagement in Form von Öffentlichkeitsbroschüren oder in Marketingkampagnen zur Erlangung einer positiven Außenwirkung verwendet. Dieses Engagement von Unternehmen kommt sowohl der Allgemeinheit als auch dem Unternehmen selbst zu Gute und ermöglicht damit eine Win-Win Situation. Unternehmensaktivitäten im Sinne des CC unterliegen stets wirtschaftlichen Überlegungen, beziehen sich aber immer auf die lokalen, regionalen und nationalen Unternehmensstandorte (vgl. Hartmann, 2002: 221). Die folgende Grafik veranschaulicht nochmals die verschiedenen unternehmerischen Aktivitäten die im Sinne des Corporate Citizenship unterschieden werden können:

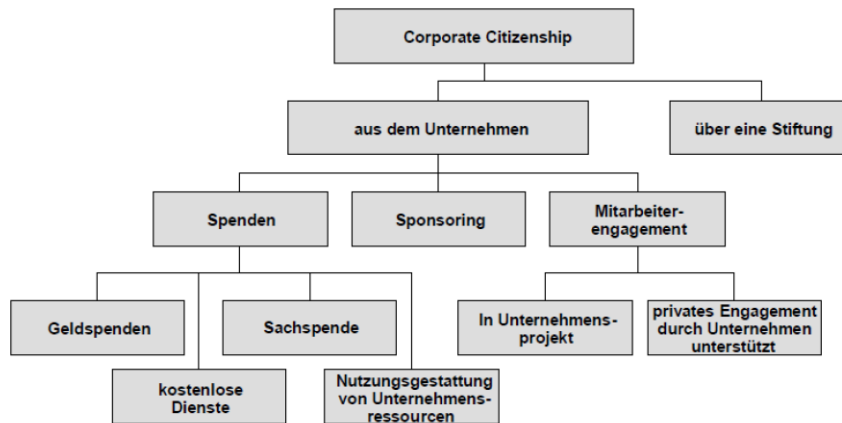


Abbildung 3: Corporate Citizenship Instrumente (Habisch, Wildner, & Wenzl, 2008: 11)

### 6.3 Corporate Sustainability (CS)

Die Herausforderungen für Unternehmen liegen in der Durchsetzung ihres wirtschaftlichen Interesses, um kurz- mittel- und langfristig die Nachfrage zu bedienen. Die Forderung mit den vorhandenen Ressourcen im Sinne der Nachhaltigkeit generationsübergreifend umzugehen steht im Zentrum des Corporate Sustainability Konzeptes, damit Unternehmen ihre gesetzten Ziele erreichen können (vgl. Thul, Ritter, & Haas, 2007: 15). Nach der WCED-Definition leitet sich unternehmerische Nachhaltigkeit aus dem 3 Säulen-Ansatz ab:

*„Unternehmerische Nachhaltigkeit stellt eine Ausrichtung unternehmerischen Wirtschaftens dar, bei der das Unternehmen seinen ökonomischen Erfolg sichert und dabei den Grad seiner absoluten Umwelt- und Sozialverträglichkeit unter adäquater Berücksichtigung berechtigter Stakeholder-Ansprüche effizient optimiert und damit Verantwortung für seine Rolle und die Auswirkungen seiner Tätigkeiten in Ökonomie, Gesellschaft und Umwelt übernimmt.“ (Hermann, 2005: 19).*

Bei diesem Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit richtet sich das Augenmerk auf das Erreichen einer entsprechenden Profites zur Sicherung des ökonomischen Erfolges bei entsprechender Optimierung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit des Unternehmens.

Die konzeptionelle Nähe von Begriffen für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen wie Corporate Social Responsibility (CSR),

Corporate Citizenship (CC) und Corporate Sustainability (CS) zeigt deren gemeinsames Grundprinzip. Generell wird bei allen unternehmerischen Entscheidungen das Prinzip der Nachhaltigkeit mit seinen drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales als auch deren Interdependenzen beachtet. Die folgende Grafik verdeutlicht die konzeptionelle Nähe und Gemeinsamkeiten der vorgestellten Konzepte:

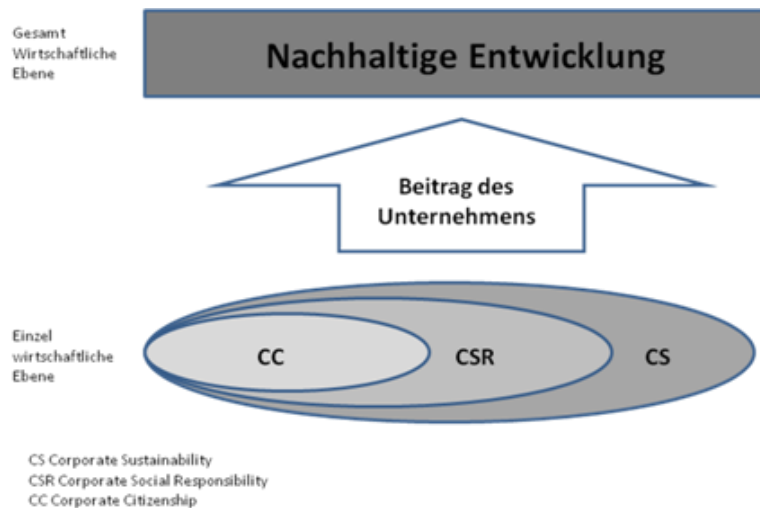


Abbildung 4: Verhältnis von CSR, CC und Nachhaltiger Unternehmensführung zu „Nachhaltiger Entwicklung“. Eigene Darstellung (vgl. BMU, 2009: 73).

Die vorangegangenen Kapitel der Arbeit stellen die theoretischen Konzepte in den Vordergrund, versuchen Begriffsabgrenzungen und zeigen die geschichtliche Entwicklung des Begriffes Nachhaltigkeit, sowie die Etablierung ökologischer Themen in der politischen und internationalen Diskussion. Weiters wird ausführlich die Relevanz des nachhaltigen Engagements für Unternehmen dargestellt. In dem folgenden Kapitel steht die Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA als transnationales Unternehmen im Forschungsmittelpunkt. Beginnend mit einer kurzen Einführung und Übersicht über unternehmensrelevante Fakten, wird die Geschichte von IKEA in Bezug auf sein gesellschaftliches und ökologisches Engagement aufgerollt, um in weiterer Folge die einzelnen Aspekte genauer zu beleuchten.

## 7. IKEA

Eine zentrale Aussage der Unternehmensphilosophie von IKEA ist der Wunsch, möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu ermöglichen. Dies bezieht sich einerseits auf Kunden, denen IKEA designorientierte Produkte zu erschwinglichen Preisen anbieten will, andererseits auch auf IKEA-Angestellte und ihre Arbeitsbedingungen und bezieht in weiterer Folge auch die vielen Mitarbeiter ein, die bei rund 1200 Lieferanten in über 50 Ländern weltweit arbeiten. Der Grundsatz von IKEA besagt:

*„IKEA Produkte müssen unter akzeptablen Arbeitsbedingungen bei Lieferanten hergestellt werden, die bereit sind, Verantwortung für Mensch und Umwelt zu übernehmen“ (IKEA, 2011).*

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen dargelegt. Die Arbeit versucht nun in weiteren Schritten, die Motivation zum gesellschaftlichen Engagement von IKEA anhand der zuvor beschriebenen managementtheoretischen und neoinstitutionellen Theorien genauer zu beleuchten und einzugrenzen. Folgende Fragestellungen sollen helfen, das Engagement IKEAs einzuordnen: Ist eher die Gefahr eines Reputationsverlusts oder die Risikominimierung ausschlaggebend für das gesellschaftliche Engagement? Welche gesellschaftlichen Strukturen und kulturellen Erwartungen beeinflussen die Nachhaltigkeitspolitik von IKEA und wie wird das Konzept umgesetzt?

IKEA als transnationales Unternehmen wurde und wird durch viele internationale und europäische Institutionen und NGOs beeinflusst. Die Arbeit versucht in weiterer Folge zu untersuchen, auf welcher Stufe der Zusammenarbeit sich das Unternehmen mit NGOs befindet und ob eine reale und verifizierbare Übernahme von Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt durch das Unternehmen stattfindet. Abschließend sollte es möglich sein auf die Frage, ob es sich bei der Nachhaltigkeitspolitik von IKEA um eine nach außen hin als umweltfreundlich und sozial präsentierte Öffentlichkeitsarbeit handelt, oder ob von relevanten Veränderungen in der Unternehmenspolitik ausgegangen werden kann, eine klare Antwort zu finden.

## 7.1 Firmengeschichte von IKEA

Im folgenden Kapitel wird auf die Entstehungsgeschichte des Unternehmens eingegangen, um der Dimension und Komplexität von IKEA in der Darstellung gerecht zu werden.

### 7.1.1 Unternehmerische Anfänge in Südschweden

Ingvar Kamprad, der Firmengründer von IKEA, wurde 1926 als Sohn einer deutschstämmigen Bauernfamilie in Smaland in Südschweden geboren. Er wuchs auf einem Bauernhof namens Elmtaryd in der Nähe des Ortes Agunnaryd auf, wo er bereits in Jugendjahren sein Geschäftstalent entdeckt haben soll. Kamprad kaufte in der nächstgelegenen Stadt Streichhölzer in größeren Mengen, um sie danach an die Landbevölkerung mit Gewinn weiterzuverkaufen (vgl. Torekull, 2010: 19). Im Jahr 1943 gründete Ingvar Kamprad seine eigne Firma, deren Name IKEA sich aus den Initialen des Gründers Ingvar (I) Kamprad (K) und seinem Geburtsort Elmtaryd (E) und Agunnaryd (A) zusammensetzt. Am Anfang verkaufte IKEA verschiedene Produkte wie Stifte, Portemonnaies, Uhren, Schmuck sowie Nylonstrümpfe, die Kamprad teilweise aus dem Ausland importierte. Nach ein paar Jahren erweiterte er seine Verkaufsstrategie, indem in lokalen Zeitungen Werbeanzeigen für Produkte von IKEA geschaltet wurden. Mit Hilfe des örtlichen Milchwagens entstand ein provisorischer Versanddienst, der die von Kunden bestellten Waren zum nächstgelegenen Bahnhof brachte. Im Jahr 1948 wurde schließlich die Produktpalette um Möbelstücke erweitert, was zur Folge hatte, dass diese Produktschiene aufgrund der großen Nachfrage rasant expandierte (vgl. IKEA, 2011).

### 7.1.2 Das erste IKEA Möbelhaus (1940er und 1950er Jahre)

Ingvar Kamprads Unternehmergeist prägt bis heute das weltweit erfolgreiche IKEA Konzept (vgl. IKEA, 2011). Er erkannte schon 1951, dass sich mit Hilfe eines Kataloges Produkte in einem größeren Umfang verkaufen lassen. Angesichts der großen Nachfrage nach Möbelstücken wurde eine erste dauerhafte Möbelausstellung

in Älmhult eröffnet, in der sich Kunden von der Funktion und Qualität der Produkte vor Ort überzeugen konnten. Bis dahin war es nicht üblich, Einrichtungsgegenstände in einer Ausstellung zu sehen oder anzufassen, bevor diese bestellt wurden. Durch aggressive Preiskämpfe am südschwedischen Möbelmarkt und einem Boykottaufruf der umliegenden Händler, entschied sich Kamprad schlussendlich zum Design eigener Möbel. Zur besseren Unterscheidung der Produkte wurden diese kurzerhand mit individuellen Namen versehen – eine bis heute beibehaltene Handhabung bei IKEA (vgl. Torekull, 1998: 32).

In den Anfangsjahren des Unternehmens entstanden viele der ungeschriebenen Gesetze, die bis heute im Konzern Gültigkeit besitzen und das Klima prägen. Sowohl *„der Familiengeist, die Hilfsbereitschaft, die Sparsamkeit und ein starkes Verantwortungsgefühl“* gegenüber seinen Mitarbeitern wurden durch die ungewöhnliche Leitung Kamprads eingeführt (Torekull, 1998: 38).

Die Entdeckung der für IKEA typischen flachen Pakete verdankt das Unternehmen einem seiner ersten Mitarbeiter. Um die hohen Kosten von Transportschäden zu reduzieren, wurden einem Tisch die Beine abmontiert und separat verpackt. Im Laufe der Zeit wurde diese Idee auf viele Möbelstücke übertragen und es konnten neben den verringerten Transportschäden auch Lager- und Versandkosten gespart werden. Das System der flachen Pakete und Möbel zur Selbstmontage wurden dadurch zum Erfolgsrezept von IKEA. Das erste tatsächliche Einrichtungshaus von IKEA wurde 1958 in Älmhult mit einer Fläche von 6200 m<sup>2</sup> eröffnet und war zur damaligen Zeit die größte Möbelausstellung in Skandinavien (vgl. Jungbluth, 2006: 56).

### 7.1.3 „Kungens Kurva“ (1960er Jahre)

Im Jahr 1965 eröffnete das vom Guggenheim Museum in New York inspirierte „Kungens Kurva“ (die Kurve des Königs) in Stockholm. Das bis heute bekannteste Einrichtungshaus von IKEA wurde wenige Jahre später durch einen Großbrand stark verwüstet. Im Zuge des Wiederaufbaus wurden neue Ideen umgesetzt, die bis heute fester Bestandteile des IKEA-Konzepts sind. Unter anderem wurde die Selbstbedienung als Verkaufsmodell eingeführt, rationale Mitnahmelager für Möbel eingerichtet und zahlreiche Kassen an den Ausgängen ersetzen den bis dahin üblichen Kauf auf Bestellung. Der *„Kunde als Produktionspartner“* (Jungbluth, 2006: 82) wird zuständig, die Waren im Mitnahmelager selbst abzuholen sowie den

Heimtransport und die Montage der Artikel selbst zu organisieren. Aufgrund dieser erfolgten Arbeitsteilung, bei der der Kunde einen Großteil der Arbeit beim Möbelkauf selbst zu erledigen hat, konnten die Verkaufspreise bedeutend gesenkt werden (vgl. Jungbluth, 2006: 82).

#### 7.1.4 Internationale Expansion (1970er Jahre)

Die globale Expansion erfolgte 1973 durch die Eröffnung eines Einrichtungshauses in der Nähe von Zürich. Der wirtschaftliche Erfolg in der Schweiz ebnete den Weg für eine schnelle Expansion nach Deutschland, das bis heute der größte Umsatzträger für IKEA geblieben ist. Das erste Einrichtungshaus Deutschlands wurde 1974 in der Nähe von München eröffnet. Später folgten Eröffnungen in Australien, Kanada und Zentraleuropa, bis IKEA 1977 unter dem Werbeslogan „Das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“ auch in Österreich eine Filiale nahe Wien eröffnete (vgl. IKEA, 2011). Um sein Lebenswerk gegen äußere Einflüsse abzusichern, hatte Ingvar Kamprad bereits in den 1970er Jahren damit begonnen eine Eigentümer- und Organisationsstruktur zu schaffen, die dem Unternehmen Unabhängigkeit und Sicherheit garantieren sollte. Im Jahr 1973 übersiedelte Ingvar Kamprad mit seiner Familie nach Dänemark, um in der Nähe von Kopenhagen die neue Hauptverwaltung der internationalen IKEA-Gruppe zu eröffnen. Die Steuerflucht der Familie Kamprad und des gesamten IKEA-Konzerns vor den schwedischen Steuerbehörden verringerte die Sympathiewerte des Unternehmens in der schwedischen Öffentlichkeit (vgl. Jungbluth, 2006: 92).

#### 7.1.5 Das Testament eines Möbelhändlers

Um den Erfolg des stetig wachsenden Unternehmens nicht zu gefährden und um die Nachfolgeregelung abzusichern hat Kamprad eine Zusammenfassung der Unternehmensphilosophie und -werte veröffentlicht. Das 1976 herausgegebene Dokument mit dem Namen „Das Testament eines Möbelhändlers“ enthält Zielsetzungen über die Sortiments- und Preisphilosophie sowie Regeln und Methoden, die als Eckpfeiler des Unternehmenserfolgs gelten (vgl. IKEA, 2011). Laut

Stenebo übt dieses Testament bis heute einen „*starken Einfluss auf die Entwicklung von IKEA*“ aus ( Stenebo, 2010: 151).

1. Das Sortiment ist unsere Identität
2. Der IKEA-Geist: eine starke und lebendige Wirklichkeit
3. Gewinn gibt uns Mittel
4. Mit wenigen Mitteln gute Ergebnisse erzielen
5. Einfachheit ist eine Tugend
6. „Linie anders“
7. Kraftsammlung – wichtig für unseren Erfolg
8. Verantwortung übernehmen zu können – ein Vorteil
9. Das meiste ist noch nicht getan. Wunderbare Zukunft (IKEA, 2011)

#### 7.1.6 Der IKEA-Konzern (1980er Jahre)

Durch ehrgeizige Expansionspläne in den 1980er Jahren wurden neue Märkte wie Frankreich, die USA, Großbritannien und Italien erschlossen. Außerdem war Ingvar Kamradt darum bemüht für IKEA eine außergewöhnliche Organisationsstruktur zu schaffen, um die dauerhafte Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern. Seit 1982 befindet sich der IKEA-Konzern im alleinigen Eigentum der Stichting INGKA Foundation, mit Sitz in den Niederlanden (vgl. IKEA, 2011). Da in den Niederlanden ein besonders liberales Stiftungsrecht gilt und die Stichting INGKA Foundation als gemeinnützige Stiftung firmiert, werden nur geringe Steuern fällig und IKEA ist dadurch theoretisch die reichste gemeinnützige Organisation weltweit. (vgl. Jungbluth, 2006: 67).

Im IKEA-Konzern sind alle internen Betriebe, die Swedwood Produktionsgruppe, alle Distributions- und Lagerabteilungen sowie verschiedene Subunternehmen, die IKEA Einrichtungshäuser auf der ganzen Welt betreiben zusammengefasst (vgl. IKEA, 2011). Die Stichting INGKA Foundation ist die juristische Eigentümerin des IKEA Konzerns, die INGKA Holding B.V. ist die Muttergesellschaft aller Unternehmen des Konzerns und hat ihren Sitz ebenfalls in den Niederlanden. Die Abkürzung B.V. steht für Besloten Vennootschap und entspricht als Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (vgl. Jungbluth, 2006: 245). Das IKEA-Konzept, sowie die Markenrechte sind im Besitz der Firma Inter IKEA Systems B. V. in den Niederlanden

und diese ist wiederum Franchisegeber von insgesamt 320 Einrichtungshäusern in 26 Ländern. Außerhalb des Konzerns werden 37 Einrichtungshäuser, vorwiegend im arabischen Raum, von externen Franchisenehmern unter der Marke IKEA betrieben (vgl. IKEA, 2011). Die IKANO Group ist ein international tätiger Konzern, der unter anderem in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Immobilien, Versicherungen und Vermögensverwaltung investiert, befindet sich heute noch im Besitz der Familie Kamprad (vgl. IKANO, 2011).

Ingvar Kamprad war gemeinsam mit einer Vielzahl von Anwälten und Beratern über Jahre beschäftigt, diese verschachtelte Unternehmensstruktur auszuarbeiten um, wie er erklärte, *„das wachsende Unternehmen vor künftigen Überrumpelungsaktionen sowohl seitens der Familie, als auch aus der anderer Richtungen zu schützen“* (Jungbluth, 2006: 108). Obwohl sich der Firmengründer 1986 aus der operativen Konzernleitung zurückzog, ist er seitdem in beratender Funktion für die Muttergesellschaft INGKA Holding B.V. tätig (vgl. IKEA, 2011).

#### 7.1.7 IKEA im Wachstum (1990er Jahre)

Die Expansion in Europa wurde von der neuen Konzernleitung weiter vorangetrieben. IKEA eröffnete zahlreiche Einrichtungshäuser in Ungarn, Tschechien und Polen und um die gesteigerte Nachfrage für Möbel auf Holzbasis und Holzkomponenten zu decken wurden eigene Sägewerke und Produktionsstätten gegründet. Heute umfasst die 1991 gegründete Industriegruppe Swedwood weltweit 35 Standorte mit über 14.100 Mitarbeitern, die die Verfügbarkeit der wichtigsten IKEA Produkte in ausreichender Menge gewährleisten soll (vgl. Swedwood, 2011).

Der IKEA Konzern hat schon früh erkannt, dass sich mit dem wirtschaftlichen Aufstieg Chinas ein gewaltiger wirtschaftlicher Zukunftsmarkt eröffnen würde (vgl. Jungbluth, 2006: 134). Das erste Möbelhaus in China wurde 1998 in Shanghai eröffnet und hatte für die Konzernleitung einen ähnlich hohen Symbolwert wie das erste Einrichtungshaus in Mitteleuropa. Mit der Eröffnung des Einrichtungshauses in der Schweiz gelang der erste Schritt zur Eroberung des europäischen Kontinents und gleichsam wurde das Einrichtungshaus in Shanghai als Tor zu einem Markt mit mehr als einer Milliarde Menschen (vgl. Torekull, 1998 : 239).

### 7.1.8 Neue Märkte für IKEA (seit 2000)

Zur Eröffnung des ersten Einrichtungshauses in Russland reiste der 73-jährige Ingvar Kamprad persönlich an. In der Konzernleitung wurde der russische Markt als zu riskant eingeschätzt, aber Ingvar Kamprad, immer noch Senior Adviser in der IKEA Foundation, bestand auf dem ökonomischen Wagnis. In einem Interview bekräftigte Kamprad seine Meinung, dass gemäßigter Kapitalismus einen wertvollen Beitrag zur Demokratisierung leisten kann: *„In Russland aufzumachen, war für mich wichtig, denn ich glaube, dass ein gemäßigter Kapitalismus ein Schrittmacher der Demokratisierung ist.“* (Torekull, 1998: 143).

Im Geschäftsjahr 2010 erreichte der IKEA-Konzern sein ökonomisch bestes Ergebnis. Mit rund 127.000 Mitarbeitern in 42 Ländern und 660 Millionen Kunden stieg der jährliche Umsatz von 21,5 auf 23,1 Milliarden Euro (vgl. IKEA, Daten & Fakten 2011).

Die unternehmenstheoretischen Grundlagen sowie die aktuellen ökonomischen Daten des internationalen Konzerns sind wichtige Grundlagen, um das Konstrukt IKEA zu verstehen und das Thema Nachhaltigkeit in dessen Kontext zu setzen. Die folgenden Kapitel widmen sich den Themenkomplexen Nachhaltigkeit und Ökologischer Verantwortung und setzen sich mit den strategischen Veränderungen des Unternehmens in den letzten Jahren auseinander.

## 7.2 Nachhaltigkeit bei IKEA

Die Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA ist eine der vier Eckpunkte der Gesamtrichtung „Growing IKEA – together“ und beschreibt die Schlüsselprioritäten einer „Nachhaltigen Entwicklung“ bis ins Jahr 2015. Sie sollen die gesamte Wertschöpfungskette beeinflussen, zumal IKEA Nachhaltigkeit sowohl

*„als eine Geschäftsmöglichkeit als auch als Voraussetzung dafür, ein gutes Unternehmen zu sein“* sieht (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011).

Die Integration von Nachhaltigkeit als Teil von täglichen Routinen kann nur durch die soziale und ökologische Verantwortung in allen Bereichen einer Wertschöpfungskette gewährleistet werden. In den nächsten Kapiteln wird auf die

verschiedenen Geschäftsbereiche näher eingegangen, um zu zeigen wie und mit welcher Unterstützung IKEA die Ziele zu erreichen versucht.

### 7.2.1 Ökologische Verantwortung

Ingvar Kamprad erkannte sehr früh, dass die Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt eine wichtige Voraussetzung ist, um unternehmerischen Erfolg zu haben. Das Thema Nachhaltigkeit ist infolgedessen eine der Eckpunkte der IKEA Unternehmensstrategie namens „Growing IKEA - together“ geworden, in der geregelt wurde, dass *„die Geschäftstätigkeit von IKEA insgesamt positive Auswirkungen auf Mensch und Umwelt haben muss.“* (IKEA, Umwelt- & Sozialbericht 2008: 5). Diese Gesamtstrategie sieht die Notwendigkeit eines nachhaltigen Wirtschaftens darin, *„sowohl positive Auswirkungen auf die begrenzten natürlichen Ressourcen der Umwelt als auch auf Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter zu haben.“* (vgl. IKEA, Umwelt- und Sozialbericht 2009: 6)

Mit der Einstellung des ersten Umweltmanagers bei IKEA erhielt das Umweltthema 1989 erstmals eine eigene Managementfunktion innerhalb des Konzerns (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 7). Im Jahr 1990 wurde eine erste Umweltstrategie veröffentlicht, *„um sicherzustellen, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter bei allen Geschäftstätigkeiten Verantwortung für die Umwelt übernehmen“* (IKEA, 2011). Zu den Hauptaufgaben der ersten Umweltverantwortlichen zählte vor allem die Bewusstseinsbildung der Einkaufsmanager in Asien. Durch die kritische Auseinandersetzung mit aktuellen sozialen und ökologischen Problemstellungen in den Lieferantenländern wurde eine neue Phase des gesellschaftlichen Engagements bei IKEA eingeleitet (vgl. Stenebo, 2010: 228). Der erste Umweltmanager erwirkte, dass der IKEA-Katalog, als weltweit erstes Druckerzeugnis dieser Größe, auf chlorfrei gebleichtem Papier veröffentlicht wurde. Mittlerweile müssen alle weltweit in den Katalog involvierten Lieferanten den Wasser- und Energieverbrauch sowie die an Wasser und Luft abgegebenen Emissionen bekannt geben, um die jährlichen Umweltauswirkungen der knapp 200 Millionen gedruckten Exemplare zu ermitteln. IKEA verlangt von seinen Kataloglieferanten die Einhaltung seiner Katalognachhaltigkeitsanforderungen, die spezielle Ansprüche an Pulpe- und Papierlieferanten, Artwork-, Repo- und IT Dienstleister sowie Tiefdruck- und Offsetdrucker stellen (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 50ff).

Die Zusammenarbeit zwischen IKEA und verschiedenen Nichtregierungsorganisationen begann im Jahr 1991 durch eine erste Kooperation mit Greenpeace, um den Einsatz von Bleichmitteln für bedruckte Materialien zu verbieten und schrittweise auf PVC-haltige Produkten zu verzichten. Zeitgleich wurde eine gemeinsame Kampagne zum Schutz von intakten Naturwäldern und dem Verbot von Tropenholz in den Produkten von IKEA gestartet (vgl. Stenebo, 2010: 228).

Im Folgenden wird auf Projekte, Initiativen und Herausforderungen die IKEA auf dem Gebiet der ökologischen Nachhaltigkeit bin Bezug auf Holzwirtschaft, Baumwolle, Ressourcenverbrauch und Energieeffizienz unternommen hat eingegangen.

#### 7.2.1.1 Holzwirtschaft

Holz war und ist immer noch eines der wichtigsten Rohstoffe für das Unternehmen, das den achtsamen Umgang mit allen Ressourcen von seinen Lieferanten verlangt, weil:

*„Produkte können nicht ohne Rohstoffe hergestellt werden. Je größer der Konsum, desto mehr Rohstoffe benötigen wir. Es ist wichtig, Materialien intelligent zu nutzen, auf eine Art, die sowohl für die Menschen als auch für die Umwelt gut ist.“* (IKEA, Unser größter Auftrag, 2010: 35)

Der Rohstoff Holz ist vor allem durch die rücksichtslose weltweite Nutzung und durch illegalen Holzeinschlag bedroht. Im Geschäftsjahr 2010 wurden insgesamt 12.320.000 m<sup>3</sup> Massivholz und Plattenmaterial in den IKEA Vertrieben verarbeitet und Holz stellt damit einen unersetzlichen Rohstoff dar, dessen Wichtigkeit sich in vielen Aktionen und Initiativen des Unternehmens zeigt. Seit einigen Jahren wird die lückenlose Nachverfolgbarkeit des Holzes auch für IKEA immer wichtiger, denn *„Holz ist ein wertvoller Rohstoff. Die effiziente Verwendung von Rohstoffen ist daher nicht nur aus Sicht der Umwelt extrem wichtig, sondern auch ein Kostenfaktor. Wir suchen stets nach neuen Techniken, einen Baumstamm optimal zu nutzen“* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 61). Nicht nur aus diesem Grund ist IKEA im Jahr 1993, als eines der ersten Handelsunternehmen weltweit, Mitglied im international anerkannten Forest Stewardship Council (FSC) geworden. Der Forest Stewardship Council (FSC) wurde 1993 als Ergebnis der Rio Konferenz als unabhängige und

gemeinnützige NGO gegründet, um Holz aus verantwortungsvoller, sozialer und ökonomischer Bewirtschaftung zu fördern (vgl. FSC, 2011). Um zu gewährleisten, dass mit den von IKEA genutzten Waldressourcen verantwortungsbewusst umgegangen wird, werden seit 1998 unternehmensinterne Forstwirtschaftsexperten beschäftigt, die eng mit lokalen Lieferanten und Forstverwaltungen zusammenarbeiten um sicherzustellen, dass forstwirtschaftliches Wissen und Informationen an lokale Holzlieferanten weitervermittelt werden und umstrittene Holzquellen identifiziert werden können (vgl. IKEA, 2008). Als Ergebnis dieser Bemühungen konnte der Anteil der IKEA-Produkte aus zertifiziertem Holz auf 23,2 % gesteigert werden. Durch die Zusammenarbeit von IKEA, WWF und dem Forest Stewardship Council wird darüber hinaus versucht, die gesamte Holzlieferkette in Russland und China nochmals durch unabhängige Kontrollen zu überprüfen, denn IKEA ist der Meinung, dass *„wir zu einem andauernden Wandel am besten beitragen können, wenn wir verantwortungsvollen Handel betreiben und aktiv die Zertifizierung in Ländern wie China und Russland unterstützen“* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 61).

Alle IKEA Lieferanten müssen Unterlagen vorweisen können, die der gesamten Lieferkette bescheinigen, dass kein illegal gefälltes Holz verarbeitet wird. Mittels zertifizierten Holzbeschaffungsplänen wird erreicht, dass kein Holz aus gefährdeten Wäldern in die Produktionskette gelangen kann (vgl. IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 59). Das langfristige Ziel von IKEA ist es, alle Holzprodukte aus nachweisbar verantwortungsvoll verwalteten Wäldern zu beziehen. Um den Anstieg des zertifizierten Holzanteils bis 2014 auf 100% sicherzustellen ist IKEA neben dem Forest Stewardship Council auch noch Mitglied beim Forest Management (FM) und dem Chain of Custody (CoC). Im Jahr 2010 war IKEA neben anderen Einzelhändlern ebenfalls Gründungsmitglied der Timber Retail Coalition (TRC) um langfristig Mindeststandards für Holzprodukte sicherzustellen, die in der Europäischen Union verkauft werden (vgl. Timber Retail Coalition, 2011). Zur weltweiten Förderung verantwortungsvoller Forstwirtschaft wurde 2002 mit dem WWF eine Partnerschaft eingegangen, aus der eine Reihe von Forstwirtschaftsprojekten in Asien und Europa entstanden. Als Kooperationspartner im Global Forest & Trade Network (GFTN) sind IKEA und WWF dem globalen Kampf gegen illegale Rodung von Naturwäldern verpflichtet (vgl. WWF, 2011). IKEA setzt sich seit mehr als zwei Jahrzehnten in Zusammenarbeit mit verschiedenen NGOs auf dem Gebiet einer nachhaltiger

Forstwirtschaft und Zertifizierung von Wäldern ein. Der unternehmerische Ansatz, gezielt auf Überwachung und Kontrollen zu setzen wird ausnahmslos umgesetzt, denn das Ziel von IKEA ist, *„zukünftige Preissenkungen und den Zugang zu wettbewerbsfähigen Rohholz zu sichern“* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 61).

#### 7.2.1.2 Baumwolle

Neben Holz ist Baumwolle einer der wichtigsten Rohstoffe für IKEA. Jedes Jahr werden rund 190.000 Tonnen für unzählige Produkte verarbeitet. Da für die Produktion von Baumwolle große Mengen an Wasser, Kunstdünger und Pestizide verwendet werden, unterstützt IKEA seit dem Jahr 2005 ein gemeinsam mit dem WWF gegründetes Projekt, welches in Indien und Pakistan den nachhaltigen Anbau von Baumwolle unterstützt. Das „Farmer Field School“ Projekt bildet Bauern in regionalen Landwirtschaftsschulen aus, um moderne und effiziente Produktionsmethoden auszuweiten (vgl. IKEA, 2011). In Kooperation mit dem WWF, anderen NGOs und internationalen Unternehmen wurde die Better Cotton Initiative (BCI) ins Leben gerufen, *„um die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen des internationalen Baumwollanbaus zu verringern“* (Better Cotton Initiative, 2011). Ziel ist es, die Produktion von Baumwolle im Hinblick auf die Verwendung von schädlichen Chemikalien und Wasser sowie gesellschaftliche Aspekte zu verbessern. IKEA als Gründungsmitglied der BCI hat sich selbst das Ziel gesetzt, bis im Jahr 2015 sämtliche Baumwolle gemäß den Kriterien der BCI aus nachhaltig produzierter Baumwolle zu decken (vgl. WWF, 2011). Im Jahr 2010 kaufte IKEA insgesamt 25.500 Tonnen nachhaltig produzierter Baumwolle, welches einem Anteil von ca. 15% des gesamten Baumwollbedarfs im IKEA-Sortiment entspricht. Das Ziel des Unternehmens ist es, bis Ende 2015 das Volumen nachhaltig produzierter Baumwolle auf 100% zu erhöhen (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 66).

Während IKEA mit Hilfe der Better Cotton Initiative daran arbeitet, den Baumwollanbau nachhaltiger zu gestalten wird zeitgleich versucht, die Menge an Baumwolle im gesamten Sortiment zu reduzieren. Neue Webtechniken sowie alternative Materialien wie Lyocell auf Basis von Zellulose oder Mischgewebe aus Leinen sollen langfristig die Baumwollmenge im Sortiment verringern und die

Abhängigkeit von Baumwolle als Rohstoff reduzieren (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 66).

#### 7.2.1.3 Wasser

Um den gesamten Wasserverbrauch in der Wertschöpfungskette zu minimieren setzt IKEA auf verschiedene Maßnahmen, die sowohl Lieferanten, Produzenten als auch die unternehmensinternen Gebäude und Verhaltensweisen betreffen. Die Verringerung des Gesamtwasserverbrauchs hat Priorität in der IKEA-Nachhaltigkeitspolitik, zu deren Durchführung eine Kooperation mit der NGO Business for Social Responsibility (BSR) eingegangen wurde. Nach der Ermittlung des Verbrauches innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette wurde das größte Verbesserungspotential in der Unterstützung der Textil- und Metallproduzenten gesehen. Aufgrund dieser Ergebnisse wurden verschiedene Lieferanten in Südasien und der Türkei von Wasserspezialisten und externen Beratern im Auftrag von IKEA unterstützt, um die Wasseraufbereitung in ihren Fabriken zu verbessern. Für Textillieferanten wurde die Verpflichtung biologische Wiederaufbereitungsanlagen zu installieren und Maßnahmen zur Senkung des Wasserverbrauches vorzuweisen eingeführt. Durch die von IKEA gestarteten Projekte konnte der Wasserverbrauch in der Wertschöpfungskette erstmals eruiert werden und soll in den kommenden Jahren vor allem in der Gewinnung des Rohmaterials schrittweise gesenkt werden (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 67).

#### 7.2.1.4 Ressourcen und Abfall

Der steigende Ressourcenverbrauch und die damit einhergehen Auswirkungen auf die globale Umwelt sind unumstritten. IKEA hat sich entschieden:

*„...zu einer Welt beizutragen, in der wir verantwortungsvoll mit der Erde, ihren Rohstoffen und den Menschen umgehen. Klar, manchmal sind wir ein Teil des Problems. Also arbeiten wir hart daran, ein Teil der Lösung zu werden. Wir wägen das Für und Wider ab; ständig analysieren und ändern wir Dinge. Einzelne Schritte in vielen Bereichen führen zu etwas Großem ... und machen den Unterschied“ (IKEA, 2011).*

IKEA sieht sich eindeutig als Teil des Problems, kann aber auch durch innovative Ideen und Projekte seinen unternehmerischen Beitrag für eine „Nachhaltige Entwicklung“ leisten. Gerade auf dem Gebiet der Ressourcenausnutzung wird ein großes Potential gesehen, denn *„die Verschwendung von Ressourcen ist ein der schlimmsten Krankheiten der Menschheit“* (IKEA, Unser größter Auftrag, 2010: 180). Ressourcen sparsam zu verwenden ist nicht erst seit der Einführung des ersten Abfallmanagementplans im Jahr 1999 ein Teil der IKEA-Kultur. IKEA hat seine Einrichtungshäuser, Distributionszentren und unternehmensinternen Produktionsstätten dazu verpflichtet, zumindest die gängigsten 15 Sorten Abfall zu trennen, denn *„so sparen wir Ressourcen und können deutlich einsparen“* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011). Im Jahr 2010 wurden 314.000 Tonnen Abfall gesammelt und 84% davon recycelt, wiederverwertet oder zur Energiegewinnung genutzt. Um das Unternehmensziel, bis 2015 den gesamten in der Wertschöpfungskette angefallenen Abfall soweit zu minimieren, dass keine Deponierung mehr notwendig ist, wurde in Partnerschaft mit dem WWF das Projekt „Closing the loop“ initiiert. Das Konzept beschäftigt sich mit den zentralen Fragen des internen Materialflusses und bietet für IKEA die Möglichkeit aktiver an der Wiederverwendung und dem Recycling seiner Produkte zu arbeiten. Die größte Herausforderung von Designern, Produktentwicklern und Technikern besteht materialseitig in den Themen Umgang und Transport sowie in der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Vorschriften und Gesetzen in den verschiedenen Ländern (vgl. Unser größter Auftrag, 2010: 181).

#### 7.2.1.5 Energieeffizienz

Angesichts der steigenden Nachfrage nach Energieträgern wie Öl, Gas und Kohle haben sich Regierungen und Unternehmen das Ziel gesetzt, die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu reduzieren (vgl. CSR in Deutschland, 2011). Auch für IKEA gilt die Steigerung der Energieeffizienz als Teil der Nachhaltigkeitsausrichtung des Konzerns als verbindlich. Die effizientere Nutzung der Energie und die kontinuierliche Senkung des Verbrauchs in allen IKEA Gebäuden sowie hohe Investitionen in erneuerbare Energie haben dazu geführt, dass der Anteil an fossilen Brennstoffen deutlich gesenkt werden konnte. Das 2006 beschlossene Energieprojekt „IKEA goes Renewable“ hat sich zudem das Ziel gesetzt, *„die*

*gesamte Energieeffizienz im Vergleich zum Geschäftsjahr 2005 um mindestens 25% zu verbessern“ (IKEA, 2011), denn die Nachhaltigkeitsstrategie besagt, dass*

*„die CO2 Emissionen aus den Tätigkeiten deutlich gesenkt werden sollen, indem innovativ und energieeffizient gearbeitet und mehr erneuerbare Energien genutzt werden sollen“ (vgl. IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 75).*

In der langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie ist festgehalten, dass alle IKEA Einrichtungshäuser, Distributionszentren und Gebäude anstelle fossiler Brennstoffe ausschließlich mit 100% erneuerbarer Energie betrieben werden müssen. Um dieses Ziel erreichen zu können, wurde jedem Land die Verantwortung für die Reduzierung der Energie und der gesteigerte Einsatz von erneuerbaren Energieformen übertragen. Um vollständig unabhängig von fossilen Brennstoffen zu werden, wurde das globale Engagement in Photovoltaikanlagen, Windräder, Wärmepumpen und Biomasseheizungen über die letzten Jahre so weit ausgebaut, dass im Jahr 2010 ein Anteil an erneuerbaren Energiequellen von 47% des gesamten Energieverbrauchs von IKEA erreicht werden konnte (vgl. IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 77). IKEA setzt aber nicht nur bei eigenen Gebäuden auf Energieeffizienz, sondern hat erkannt, dass bei Lieferanten große Potenziale bei der Senkung des Energieverbrauches möglich sind. Bei der Zusammenarbeit mit 70 Hauptlieferanten konnte, durch vergleichsweise geringe Investitionen, die Energieeffizienz gesteigert und gleichzeitig die Kosten reduziert werden. Da die Industrie für ein Viertel des weltweiten Energieverbrauchs verantwortlich zeichnet, setzt sich IKEA gemeinsam mit anderen Einzelhändlern beim European Retail Round Table (ERRT) für die effizientere Nutzung von Energie ein (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 76).

#### 7.2.1.6 Klimaschutz

Die Reduktion von Treibhausgas-Emissionen stellt für viele Unternehmen einen gewichtigen Eckpfeiler ihrer Nachhaltigkeitspolitik dar. Im vierten Bericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) wurde die Bedeutung der Industrie und deren Einflussnahme auf den weltweiten Klimawandel bewiesen (vgl. CSR in Deutschland, 2011). Durch verschiedene Maßnahmen und der Zusammenarbeit mit dem WWF bei Klimaschutzprojekten versucht IKEA eine

führende Rolle im weltweiten Kampf gegen den Klimawandel einzunehmen. Seit dem Jahr 2010 wird an spezifischen Zielen zur Emissionsreduktion gearbeitet, wobei die gesamte Wertschöpfungskette auf Möglichkeiten untersucht wird, wie IKEA zu einer CO<sub>2</sub> reduzierteren Gesellschaft beitragen kann (vgl. WWF, 2011). In allen Tätigkeitsbereichen des Konzerns von der Rohstoffgewinnung, der Produktion, Distribution, der Beheizung, über Kühlung und Beleuchtung der Gebäude sollen in Zukunft die Kohlendioxidemissionen merklich reduziert werden.

Um die Reduktionsziele zur Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen einsetzen zu können wurden neue Berechnungsmethoden entwickelt, die auf Basis des „Betriebliche Wertschöpfungskette Bilanzierungs- und Berichterstattungsstandard“, der vom World Resources Institut (WRI) und dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) weiterentwickelt wurden. Die Berechnungen zeigen, dass 85% der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Materialbeschaffung, dem Transport und der Nutzung der IKEA-Produkte entstehen. Durch die Teilnahme von IKEA beim Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) werden CO<sub>2</sub>-Emission ermittelt, mit deren Ergebnis entsprechende Veränderungen in der Lieferkette vorgenommen werden können (vgl. IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 72).

#### 7.2.1.7 Transport

Die von IKEA hergestellten Produkte werden sowohl auf Straßen, Schienen und Wasserwegen zwischen Lieferanten, den Distributionszentren und den weltweiten Einrichtungshäusern transportiert. Aus diesem Grund ist es für IKEA besonders wichtig auch hier effizient zu arbeiten, denn

*„eine clevere Verpackung ist die wirkungsvollste Art, die Auswirkungen auf die Umwelt durch den Warentransport zu verringern“* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 80).

Schon in den 1950er entstand die Idee, Produkte in flachen Paketen zu transportieren um einerseits den Platzbedarf, sowie andererseits die Kosten zu minimieren. Heute spricht man von einer effektiven Distribution in der Lieferkette, um unnötige Transporte und Kosten zu sparen (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 46). Dieses fortlaufende Streben bei IKEA nach effizienterem Warentransport wird nun mehr als sechzig Jahre nach Einführung der „flachen Pakete“ um eine weitere

Innovation erweitert. IKEA wird mit Ende 2012 durch die globale Verwendung von aus Kunststoff erzeugten Transporthilfen, sogenannter Loading Ledges alle Holzpaletten aus der gesamten Lieferkette entfernen. Anstatt der üblichen Holzpaletten werden Papierpaletten aus recyceltem Karton die Rücktransporte von leeren Holzpaletten überflüssig machen, denn die neuen intelligenteren Transportmittel verbessern die Auslastung der LKWs und reduzieren unnötige Rücktransporte leerer Holzpaletten (vgl. Unser größter Auftrag, 2010: 159).

Durch die Einführung der Loading Ledges und weiterer Maßnahmen zur Verbesserung der Distributionskette werden die Anzahl der IKEA-Lieferungen weiter sinken und so die CO<sub>2</sub>-Belastungen aus dem Gütertransport im Gesamten reduziert.

Ebenfalls ein Thema der Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA ist der Transport der Kunden und der eigenen Mitarbeiter zu den einzelnen Einheiten. Fast neun von zehn Kunden fahren mit ihrem Auto zu den Einrichtungshäusern und zurück. Bei einer halben Milliarde Besucher pro Jahr verursacht dies enorme CO<sub>2</sub>-Emissionen. IKEA und der WWF arbeiten an gemeinsamen Projekten, die die Menschen ermutigen sollen öffentlich anzureisen. Zusätzlich zu den Kunden fahren 125.000 Mitarbeiter des Konzerns fast täglich zur Arbeit, auch hier hat IKEA großes Potential und Verbesserungsmöglichkeiten in der Bereitstellung von öffentlichen Transportmitteln erkannt (vgl. Unser größter Auftrag, 2010: 162).

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, hat IKEA in den letzten Jahren durch Projekte, Initiativen und dem stetigen Drang nach Innovation und Effizienz die Herausforderungen einer „Nachhaltigen Entwicklung“ für die eigene Unternehmensstrategie angenommen. Durch die Zusammenarbeit mit weltweit tätigen NGOs konnte besonders auf dem Gebiet der ökologischen Nachhaltigkeit in Bezug auf Holzwirtschaft und Baumwollanbau eine Änderung der Unternehmensziele und der daraus resultierenden Verhaltensweisen erreicht werden.

### 7.2.2 Soziale Verantwortung

In den ersten Jahrzehnten nach Unternehmensgründung hat sich IKEA nur vereinzelt darum gekümmert, unter welchen Bedingungen die weltweit tätigen Zulieferer ihren Lieferverpflichtungen nachkamen. Mitte der 1990er rückten die Themenkomplexe Armut, Kinderarbeit und postkoloniale Ausbeutung in den Mittelpunkt der medialen und gesellschaftlichen Aufmerksamkeit. Die damit verbundenen Medienberichte über ethisch sehr fragwürdige Produktionsbedingungen und die dadurch entstandene öffentliche Kritik über die zum Teil kaum erträglichen Bedingungen in Fabriken der Zulieferbetriebe veranlasste die Konzernleitung gegenzusteuern (vgl. Jungbluth, 2006: 242). Es wurde deutlich, dass IKEA seinen über 2000 Lieferanten ein klares und festgeschriebenes Regelwerk geben musste, damit sich solche Fälle nicht mehr wiederholen konnten, da *„Alles, was IKEA macht, einer Prüfung standhalten soll“* (Stenebo, 2010: 227). Dies war der Anlass, aktiv gegen Kinderarbeit in der eigenen Lieferkette vorzugehen und in Zusammenarbeit mit der Kinderrechtsorganisation „Save the Children“ eine vertragliche Grundlage für Lieferanten auszuarbeiten. Als Folge wurde 1998 der Verhaltenskodex zu Kinderarbeit, „vorbeugende Maßnahmen gegen Kinderarbeit The IKEA Way“ für alle Lieferanten und Subunternehmer verpflichtend eingeführt. Die heutige Zusammenarbeit zwischen IKEA und seinen Lieferanten basiert auf dem Verhaltenskodex „The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products“ aus dem Jahr 2000 (vgl. Nold, 2010: 125).

#### 7.2.2.1 IKEA-Verhaltenskodex IWAY

Als Resultat der Skandale in den 1990er veröffentlichte IKEA: „The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products“, auch IWAY genannt im Jahr 2000. Dieser Verhaltenskodex enthält die sozialen und ökologischen Mindestanforderungen, die Lieferanten von IKEA zu erfüllen haben und stützt sich auf internationale Konventionen und Deklarationen auf Basis der Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen (1948), der Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, der internationalen Arbeitsorganisation ILO (1998) sowie der Rio-Deklaration für eine „Nachhaltige Entwicklung“ (1992) (vgl. IKEA, 2011).

Der Kodex beinhaltet Vorschriften für gesetzliche Anforderungen, regelt die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern, fordert von den Lieferanten die aktive

Vorbeugung von Kinderarbeit und enthält des Weiteren Auflagen in den Bereichen Umwelt und Forstwirtschaft. Sowohl ein Mindestlohn für alle Mitarbeiter und einen Ausgleich für Überstunden als auch das Recht der Arbeiter auf gewerkschaftliche Vertretung sind im IWAY geregelt. Eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung, der verantwortungsvolle Umgang mit Abfällen, Chemikalien und Emissionen wurden ebenso festgelegt, wie die Einhaltung der jeweils landesgültigen Gesetze und Vorschriften.

IKEA Lieferanten sind selbstständig dafür verantwortlich, den Inhalt des Verhaltenskodexes an Mitarbeiter und Subunternehmer weiterzugeben. Um trotzdem sicherzustellen, dass alle erforderlichen Maßnahmen bei den betroffenen Lieferanten und Subunternehmern umgesetzt werden, unterhält IKEA eine Abteilung, die für Überprüfungen der Mindestanforderungen zuständig ist. Die Kontrolleure der Compliance and Monitoring Group sorgen dafür, dass weltweit die entsprechenden Kontrollkriterien bei angemeldeten und unangemeldeten Audits eingehalten werden (vgl. Stenebo, 2010: 228). Externe Kontrollfirmen wie die KPMG, PricewaterhouseCoopers und Intertek Testing Services fungieren als zusätzliche Prüfer bei IKEA Lieferanten, um die Einhaltung des IWAYS nachzuprüfen. Falls bei den mehr als 1000 jährlich stattfindenden Audits Abweichungen festgestellt werden, erhält der Lieferant Unterstützung durch IKEA und eine Frist von 90 Tagen, um die beanstandeten Mängel zu beheben (vgl. Unser größter Auftrag, 2010: 108).

Der IKEA Konzern hat sich mit dem IWAY Verhaltenskodex ein Regelwerk geschaffen, das die von ihm geforderten sozialen und ökologischen Mindeststandards bei Lieferanten und Dienstleistern durchsetzt. IKEA geht davon aus, dass das Unternehmen

*„zu positiven Entwicklungen in der Lieferkette beitragen kann, indem wir vor Ort sind, unsere Geschäfte auf verantwortungsvolle Weise betreiben und indem wir mit anderen Unternehmen, Behörden und NGOs zusammenarbeiten“* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 37).

Seit der Einführung im Jahr 2000 hat der Kodex dazu beigetragen, „IKEA und seine Lieferanten verantwortlicher und wettbewerbsfähiger“ (IKEA, 2011) zu machen. Da IKEA beim Umweltschutz und bei den Arbeitsbedingungen vielerorts strengere Regeln als die gesetzlich vorgeschrieben verlangt, haben viele Lieferanten die

Erfahrung gemacht, dass Investitionen in Arbeitsbedingen und die Umwelt zu verbesserter Produktivität, Profitabilität und letztlich zu höherer Wettbewerbsfähigkeit beiträgt (vgl. Jungbluth, 2006: 242).

Heute gelten die IWAY-Richtlinien als Grundvoraussetzung für alle Lieferanten und Dienstleister, die für IKEA tätig sind und sein wollen (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 53).

Fast zeitgleich mit der Einführung von IWAY auf der gesamten Lieferkette und der Einbeziehung der Lieferanten in soziale und ökologische Verantwortung begann 1999 auch die Kooperation mit dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen. IKEA rief gemeinsam mit der UNICEF in Indien ein Dorfgemeinschaftsprojekt ins Leben, um die Dorfgemeinschaft zu stärken und vor allem die Lebensbedingungen der Kinder zu verbessern. Auf die Erfahrung dieser ersten Zusammenarbeit aufbauend wurde schließlich ein weiterer Schritt unternommen um das gesellschaftliche Engagement von IKEA zu steuern, seit 2005 engagiert sich die IKEA Sozialinitiative bei globalen Projekten.

#### 7.2.2.2 Die IKEA-Sozialinitiative

Durch die Zusammenarbeit mit den Kinderrechtsorganisationen „Save the children“ und UNICEF sollen die Rechte und Überlebenschancen von Kindern nachhaltig und dauerhaft verbessert werden. Die Sozialinitiative engagiert sich für das Recht von Kindern auf eine gesunde und sichere Kindheit sowie dem Zugang zu guter Ausbildung – als Schlüssel zu gesellschaftlicher Veränderung. Aufgrund langjähriger geschäftlicher Erfahrungen in Südasien und Indien hat sich IKEA dazu entschlossen in diesen Regionen Projekte zu unterstützen, die nachhaltig zur Verbesserung der Lebensbedingungen beitragen (vgl. Nold, 2010: 126). Die IKEA-Sozialinitiative ist durch die finanzielle Unterstützung zum größten Unternehmenspartner beider Organisationen geworden (vgl. Umwelt- und Sozialbericht IKEA Österreich, 2009: 67).

Die sogenannte Soforthilfe der IKEA Foundation engagiert sich vor allem für Kinder in Notsituationen und verwendet Produktspenden für sofortige humanitäre Hilfslieferungen. Die finanziellen Unterstützungen werden für den mittel- und langfristigen Wiederaufbau nach Naturkatastrophen wie Erdbeben (Haiti 2010),

Überschwemmungen (Pakistan 2010) und Wirbelstürme bereitgestellt. Nach der Atom-Katastrophe von Fukushima wurden 5000 Decken, Spielsachen und Nahrungsmittel für die notleidende Bevölkerung zur Verfügung gestellt (vgl. IKEA, 2011).

### 7.3 Das Verhältnis von IKEA zu Nichtregierungsorganisationen

Das Verhältnis von IKEA zu ausgewählten Nichtregierungsorganisationen ist vorrangig geprägt von gegenseitigem Respekt. Gemeinsam wird versucht „*Teil der Lösung*“ zu sein (Rieth & Göbel, 2005: 248) und zukunftsfähige Projekte ins Leben zu rufen. IKEA wird von vielen NGOs als Partner im globalen Kampf für eine „Nachhaltige Entwicklung“ von transnationalen Unternehmen wahrgenommen. Dem Unternehmen IKEA kommt hier in vielen Bereichen eine Vorreiterfunktion zu. Um eine genaue Analyse zu gewährleisten, ist es aber nochmals wichtig die schon vorangestellte Differenzierung der NGOs im Blick zu haben. Gerade moderate NGOs sehen es als Teil ihrer Aufgabe Public Private Partnerschaften einzugehen und dadurch bei der Umsetzung und Verbesserung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen mitzuwirken. IKEA wird hier als tat- und vor allem finanzkräftiger Partner wahrgenommen. Gegenseitige Abhängigkeitsverhältnisse aufgrund von großen Finanz- und Spendentransaktionen können hier nicht immer ausgeschlossen werden. Da beide Seiten ihr Engagement öffentlich wirksam darstellen möchten, Verbesserung der Reputation.

Konfrontative NGOs können selten bis gar nicht zu einer Zusammenarbeit gewonnen werden. Ihre Ziele widersprechen in vielen Fällen den Unternehmenszielen von IKEA und die marktwirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens lässt kritische Gegenstimmen nur sehr selten zu. Es wird der Eindruck erweckt, dass durch eine gezielte Kooperation mit moderaten NGOs eine Art Schutzschild aufgebaut werden soll, um das Unternehmen vor Angriffen und Kampagnen konfrontativer NGOs zu schützen. Weiters wählt IKEA seine Kooperationspartner sehr bedacht aus und vertraut Großteils auf NGOs, die einerseits weltweit operieren und einen hohen und unumstrittenen Legitimitätswert in der Öffentlichkeit haben. UNICEF, das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen oder der WWF sind nur einige Beispiele für strategisch bewusst gewählte Partnerorganisationen von IKEA. Diese Organisationen

operieren im moderaten Bereich, sind einem klaren Leitbild verpflichtet und haben einen hohen Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit.

Bezugnehmend auf den mehrstufigen Prozess der Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen nach Curbach (vgl. Curbach, 2008: 374) lässt sich feststellen, dass die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie bei IKEA analog zu den dargestellten Stufen abgelaufen ist. Die Umsetzung und Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Engagements von IKEA – vor allem aber der veränderte interne und externe Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit – kann als Paradebeispiel für die weitreichenden Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen gesehen werden. Der mehrstufige Prozess nach Curbach ist weitgehend erfüllt. Als Reaktion auf weitreichende und erfolgreiche NGO Kampagnen zu den Themen Kinderarbeit und Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben hat sich das Thema Nachhaltigkeit als unternehmenspolitisches Überthema innerhalb von wenigen Jahren bei IKEA etabliert. Die Einführung eines internen Code of Conduct, wie der IKEA IWAY stellt eine Veränderung der unternehmenspolitischen policies dar und führt zu einer grundlegenden Verschiebung von unternehmensstrategischer Prioritäten. Mit einer auf die Zukunft ausgerichteten Unternehmensstrategie (IKEA goes renewable), in der das Thema Nachhaltigkeit einen zentralen Platz hat, wurde eine entscheidende Verhaltensänderung, die alle Bereiche des Unternehmens betrifft, durchgesetzt. Nachhaltigkeit wurde zu einem Eckpunkt der Gesamtausrichtung und sieht vor, *„dass alle IKEA Strategien und Geschäftspläne Verbesserungen und Investitionen in Nachhaltigkeit klar und systematisch als Teil der alltäglichen Routinen integrieren müssen“* (Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 14).

Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist somit in vielen Bereichen gelungen.

#### 7.4 Theoretische Verortung des Nachhaltigkeitsengagements von IKEA

*„Nachhaltigkeit lohnt sich“* (Münzing, 2001). Die letzten veröffentlichten Bilanzzahlen von 2010 bezeugen aufs Neue, dass sich das Nachhaltigkeitsengagement von IKEA lohnt und in keinem Widerspruch zur Gewinnmaximierung steht. Das Streben nach

Gewinnerhöhung und stabiler Marktpositionierung muss nicht im Widerspruch zu sozialer und ökologischer Verantwortungsübernahme stehen. Der Gesamtumsatz des IKEA Konzerns hat sich seit dem Jahr 1998 fast vervierfacht (vgl. IKEA, Daten & Fakten 2011, 2011) und betrug für das Jahr 2010 23,1 Milliarden Euro und stellt den momentanen Höhepunkt der Expansion dar. Mit Blick auf den managementstrategischen Ansatz zur Beurteilung der Motivation von Unternehmen für nachhaltiges Handeln kann festgestellt werden, dass dieser Ansatz, der von einem ökonomischen Grundinteresse des Unternehmens am Thema Nachhaltigkeit ausgeht, in vielen Punkten auf die Strategie von IKEA zutrifft. Nach Analyse der veröffentlichten IKEA-Dokumente zum Themenkomplex Nachhaltigkeit drängt sich die Feststellung auf, dass der *„Einsparung von Kosten durch Ökoeffizienz“* (Münzing, 2001) eine gewichtige Rolle zukommt. Für IKEA als proaktives Unternehmen ist der Umgang mit sozialen und ökologischen Problemen in vielen Fällen profitabel und wirkt sich positiv auf die finanzielle Bilanz aus.

Trotz weitreichender Veränderungen in der unternehmensstrategischen Ausrichtung und Implementierung umfassender Nachhaltigkeitsstrategien ist die dahinterliegende IKEA Leitideologie unverändert. Schon 1976 hat Ingvar Kamprad in seinem Testament eines Möbelhändlers die IKEA Werte festgeschrieben und beschreibt seinen äußerst bewussten Umgang mit der Ressource Geld. Er stellt fest:

*„(...) es zwingt uns, bei der Produktentwicklung wirtschaftlich und beim Einkauf sparsam vorzugehen und in allen Situationen äußerst kostenbewusst zu sein. Das ist unser Geheimnis. Der Schlüssel zu unserem Erfolg.“* (IKEA, Testament eines Möbelhändlers, 1998: 6)

Obwohl das Zitat aus den Unternehmensanfängen stammt und viele Entwicklungen nicht vorhersehbar waren, gilt dieses Gebot zur Sparsamkeit noch immer und es wird versucht diesem in allen Bereichen gerecht zu werden. Gesellschaftliches Engagement stellt hier keine Ausnahme dar und unterliegt wie alle anderen Bereiche dem Sparsamkeitsprinzip. Der managementstrategische Ansatz geht hier Hand in Hand mit einer der Leitideen des Konzerns. Projekte und Strategien zum Thema Nachhaltigkeit helfen IKEA einerseits mit Hilfe von ressourcenschonendem Umgang seine Wirtschaftsleistung zu erhöhen, auf der anderen Seite steigern sie die positive Reputation des Unternehmens und tragen in weiterer Folge zu einem gelungenem Stakeholdermanagement bei.

Bezugnehmend auf den neoinstitutionalistischen Ansatz zur Beurteilung der Motivation von Unternehmen für ihr nachhaltiges Handeln kann festgestellt werden, dass die Veränderung der Unternehmensstrategie von IKEA sicherlich auch durch den institutionellen Wandel gesellschaftlicher Strukturen miterklärt werden kann. Im Unterschied zum managementtheoretischen Ansatz wird hier Legitimität nicht aktiv von der Organisation erzeugt, sondern von außen konstituiert – die Gestalt- und Veränderungskraft aus eigenem Antrieb rückt in den Hintergrund.

Trotzdem erklärt dieser theoretische Ansatz das Nachhaltigkeitsengagement von IKEA nur rudimentär und gibt nicht Auskunft über die dahinterliegenden Ideologien und Werte. Da aber das Unternehmen IKEA nicht in einer abgeschlossenen Umwelt existiert und immer mit Einflussnahmen von anderen „organisationalen Feldern“ konfrontiert ist, erklärt dieses theoretische Modell auf jeden Fall die zunehmende Aktualität des Themas Nachhaltigkeit in transnationalen Unternehmen. DiMaggio und Powell sprechen von einem Isomorphismus durch Zwang und beschreiben wie dieser vor allem durch Staaten entsteht. Durch die Internationalität des IKEA-Konzerns wird in vielen Fällen dieser Zwang spürbar, z.B.: durch Veränderung der Gesetzeslage in einzelnen Ländern zum Thema Umweltschutz. Die gesamte Organisation passt sich danach der veränderten Lage an und führt so zu einer allgemein gültigen Strukturangleichung. Sowohl der Staat, aber auch die Muttergesellschaft kann diesen Isomorphismus durch Zwang ausüben.

Die zunehmende Professionalisierung von Gesellschaften führt zu einer Sensibilisierung aller Beteiligten. Themen wie CSR, nachhaltige Entwicklung und verantwortungsvolles Handeln der Bürger sind auch für IKEA wichtige Werte in der Mitarbeiterausbildung. Im Nachhaltigkeitsbericht von 2010 wird betont, dass eine

*„starke Mitarbeiterbindung uns hilft gemeinsam zu wachsen und sich zu entwickeln. IKEA Mitarbeiter sind unsere wertvollste Ressource. Wir möchten, dass Mitarbeiter, die unsere Werte teilen, bei uns bleiben und mit uns wachsen“.* (IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011)

Umfassende Mitarbeiterbildung und Sensibilisierungsmaßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit üben einen Druck auf das gesamte Unternehmen aus und verändern in weiterer Folge die Außenwahrnehmung des Unternehmens durch die Gesellschaft.

In dem von DiMaggio und Powell beschriebenen dritten Mechanismus – Isomorphismus durch Nachahmung – orientieren sich Organisationen an anderen, um deren effektives Handeln im Bereich Nachhaltigkeit nachzuahmen. IKEA kommt hier eine Doppelfunktion zu, einerseits orientiert sich der Konzern an renommierten internationalen Unternehmen, andererseits gilt IKEA in vielen Bereichen als Vorzeigeunternehmen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien im Einzelhandel. Vor allem die lückenlose Kontrolle aller Zulieferbetriebe und die Einführung eines für alle Subunternehmen gültigen Code of Conducts ist vorbildhaft und erlaubt es anderen transnationalen Unternehmen sich bei Bedarf daran zu orientieren.

Abschließend lässt sich feststellen, dass keine eindeutige theoretische Vorortung des Nachhaltigkeitsengagements von IKEA möglich ist. Durch den Wertewandel in Gesellschaft und Unternehmen ist ein Engagement im Bereich Nachhaltigkeit, sowie die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung unverzichtbar geworden und lässt sich nicht nur durch ökonomische Vorteile für das jeweilige Unternehmen erklären. IKEA bildet hier keine Ausnahme. Multiple Faktoren tragen zur Motivation des Unternehmens nach umfassendem Engagement bei und sowohl der managementstrategische Ansatz, als auch der neoinstitutionalistische Ansatz erklärt einige grundlegende Motivationsströme.

## 7.5 Internationale Einflüsse auf die IKEA-Nachhaltigkeitsstrategie

Internationale Organisationen üben starken Einfluss auf die Entwicklung und vor allem Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategien von IKEA aus. Der IKEA Verhaltenskodex IWAY, der für alle Zulieferbetriebe des Konzerns gilt, stützt sich auf internationale Konventionen und Deklarationen auf Basis der Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen, sowie der internationalen Arbeiterorganisation und der Rio-Deklaration für eine „Nachhaltige Entwicklung“. Es wurde versucht die Konventionen in ihrer inhaltlichen Tiefe einzuarbeiten und weltweit gültige Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die schon beschriebene und über viele Jahre hinweg dauernde Schwerpunktverschiebung zum Thema Nachhaltigkeit innerhalb der EU kann auch

im Unternehmen IKEA nachvollzogen werden. Erst mit der intensiven Beschäftigung der EU mit Umwelt – und Nachhaltigkeitsthemen wird ein verstärktes Engagement des Konzerns sichtbar. EU-Normen und Gesetzestexte sind in vielen Fällen Richtlinien für weltweit angewandte Standards und helfen so, z.B. Umweltstandards weltweit bekannt zu machen. Die Bestellung eines eigenen Umweltmanagers 1989 für den gesamten Konzern stellt einen Paradigmenwechsel im Unternehmen dar – das Thema Nachhaltigkeit wurde vom Randthema zu einer zentralen Unternehmensstrategie. Das vierte Umweltaktionsprogramm (1987) der EU stellt etwas zeitversetzt eine Trendwende in der Umweltpolitik der EU dar, da der Umweltschutz als eigenständiges Kapitel im EU-Vertrag aufscheint. Das vierte UAP erreichte einen zentralen Wandel der EU Umweltpolitik und hat dazu beigetragen, *„dass Umweltpolitik nicht mehr als reiner Zusatz wahrgenommen wurde“* (Hey, 2004: 3), sondern den ganzen Prozess betrifft. Die etwas später vorgenommen Umstrukturierungen im Konzern wurden sicher auch von dieser Bewusstseinsveränderung mitgetragen.

Trotz umfassenden Engagement und detailgenauer Darstellung der Aktivitäten von IKEA bleiben einige Fragen offen und das folgende Kapitel soll das Engagement als Abschluss noch kritisch beleuchten und Empfehlungen zur Verbesserung formulieren.

## 7.6 Offene Fragen zum Engagement von IKEA

Die IKEA-Nachhaltigkeitsstrategie formuliert Prioritäten für die Entwicklung des Konzerns bis 2015 und stellt das Thema Nachhaltigkeit mit seinen für das Unternehmen relevanten Teilaspekten in den Mittelpunkt. Diese Prioritäten sollen die gesamte Wertschöpfungskette beeinflussen, von Produktdesign und –entwicklung über die gesamte Lebensdauer hinweg. Ambitionierte Ziele prägen diese Strategie. Zum Beispiel soll der Anteil der nachhaltig produzierten Baumwolle nach den Kriterien der Better Cotton Initiative in IKEA Produkten von 13,4% auf 100% gesteigert werden und der Zukauf von zertifiziertem Holz signifikant gesteigert werden (vgl. IKEA, Nachhaltigkeitsbericht 2010, 2011: 66). Die selbst gesetzten Ziele von IKEA sind vorallem eine Selbstverpflichtung und unterliegen keinerlei externen

Kontrollen. Wie NGOs immer wieder kritisieren, ist es nötig allgemein gültige Verpflichtungen zu schaffen, die bei ihrer Nichteinhaltung auch sanktioniert werden können. Dies ist bei der Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA nicht der Fall – es gibt keinerlei externe Kontrollmechanismen, die die formulierten Ziele 2015 überprüfen werden.

Bezugnehmend auf das karitative Engagement von IKEA ist, wie schon oben erwähnt, nochmals festzuhalten, dass die von IKEA ausgewählten NGOs auf eine sehr hohen finanziellen Zuwendung in Form von Geld- oder Sachspenden hoffen können. Nur wenige Organisationen würden diese Zuwendung durch konzernkritische Berichterstattung gefährden und eine harmonische Koexistenz ist Grundlage der Zusammenarbeit. Kritische Stimmen aus dem Bereich der NGOs kommen daher oft aus Organisationen, die nicht in direkter Zusammenarbeit mit IKEA stehen. Von Handelsunternehmen ins Leben gerufene Initiativen zur Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Ländern des Südens operieren immer mit den Standards des eigenen Unternehmens. Sie werden oft proaktiv gegründet um Kritik gar nicht erst entstehen zu lassen und stellen sich ihren Code of Conduct selbst zusammen. Hier wäre eine verbesserte Zusammenarbeit mit lokalen NGOs wünschenswert, um externe Perspektiven hineinzunehmen und die wirtschaftliche Sichtweise etwas abzuschwächen.

Das Nachhaltigkeitsengagement von IKEA ist überdurchschnittlich vielfältig und zeichnet sich durch ambitionierte Ziele und innovative Zugänge aus. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung ist Teil der Unternehmensphilosophie. Trotzdem ist immer wieder auch die finanzielle Notwendigkeit spürbar, Einsparungen müssen gemacht werden, um die Bilanzziele zu erreichen, kreative Veränderungen gehen Hand in Hand mit Kostensenkungen und die entsorgten Ressourcen, werden an anderer Stelle wiederverwertet. Weiters gibt es keine gesetzlichen Vorlagen, die Unternehmen zwingen ihr nachhaltiges Engagement in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen. Dennoch kann es sich heute kein internationales Unternehmen leisten, auf eine jährliche Berichterstattung ihres vorbildlichen Engagements zu verzichten. Wer die Öffentlichkeit nicht über seine sozialen und nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten informiert, hat Erklärungsbedarf. Die Führungsrolle, die IKEA lange Jahre auf dem Sektor der Implementierung von innovativen Nachhaltigkeitsstrategien hatte,

ist längst kleiner geworden. Kein Handelsunternehmen kann es sich leisten, diesen Vorsprung nicht aufholen zu wollen und waren in den 1990er Jahren, Unternehmen, die sich in der Lieferkette für soziale und ökologische Herausforderungen interessierten, eher eine Randgruppe, ist Nachhaltigkeit heute fixer Bestandteil jeder Unternehmenspolitik. Für IKEA bedeutet dies einen massiven Verlust ihrer Vorreiterrolle und es ist wichtig, hier wieder mit innovativen Projekten, die das ganze Unternehmen betreffen, weiterzuarbeiten.

## 8. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Gründe für Unternehmen, sich intensiv mit Fragen der Nachhaltigkeit in allen Facetten zu beschäftigen, sind vielschichtig. Auf der einen Seite spielen die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten eine zentrale Rolle, auf der anderen Seite hat die gestiegene Sensibilität der Gesellschaft für Veränderungen in Unternehmen gesorgt und nicht zuletzt zwingen Fragen der Kosteneffizienz Unternehmensleitungen sich mit Fragen nachhaltiger Energieformen auseinanderzusetzen. Die von IBH Retail Consultants aus Köln erstellte Nachhaltigkeitsstudie hat ergeben, dass von rund 1000 Konsumenten 97% den Begriff Nachhaltigkeit kennen und sogar 52% sehr viel damit anfangen können. Weiters geben 60% der Befragten an, dass sie ihr Einkaufsverhalten stärker auf den Aspekt der Nachhaltigkeit ausgerichtet haben (vgl. Umwelt Magazin, 2011: 59). Kein Unternehmen kann heute Fragen, wie Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetriebe, Missachtung von Umwelt- und Naturschutz oder nachhaltiges Wirtschaften ausklammern. Mit der Steigerung der Sensibilisierung der Gesellschaft ging auch eine stärkere Forderung nach Transparenz mit einher. Mit Hilfe des Rückblickes auf die europäische Umweltpolitik wird deutlich, wie sich die Gesellschaft und mit ihr die politischen Rahmenbedingungen geändert haben. Umweltpolitik ist heute zentraler Bestandteil politischen Agierens und die EU Vorreiterin in umweltpolitischen Fragen. Die Ansprüche an Unternehmen haben sich gewandelt und soziales und ökologisches Engagement wird nicht nur von der Gesellschaft gefordert, sondern auch von der Politik gefördert. Nachhaltiges Handeln in Unternehmen wird verstärkt durch unternehmensexterne Faktoren gesteuert. Gesellschaft und Politik verlangen ein soziales und ökologisches Engagement von transnationalen Unternehmen.

Nicht mehr nur der Preis oder die Qualität eines Produktes, sondern auch die Corporate Social Responsibility eines Unternehmens sind heute wesentliche Kriterien für eine überlegte Käuferentscheidung. Die Ausrichtung des Sortiments auf nachhaltig produzierte Produkte, die Berücksichtigung der natürlichen Ressourcen, Arbeitsbedingungen, die arbeitsrechtlich den Gesetzesvorgaben entsprechen und soziales Engagement prägen in einzigartiger Weise die öffentliche Wahrnehmung und bieten grundsätzlich einen Wettbewerbsvorteil am Markt. Für Unternehmen bietet aber auch ein gezielt eingesetztes Nachhaltigkeitsengagement massives Potential zur Kostensenkung und führt in weiterer Folge zu Umsatzsteigerungen.

Nachhaltigkeitsengagement und die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen lohnt sich – in wirtschaftlicher, wie in gesellschaftlicher Hinsicht. Das Konzept der Nachhaltigkeit ist daher in vielen Fällen zentraler Bestandteil des operativen Geschäftes, weil nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln Einfluss auf die Marktpositionierung in einer globalisierten Welt hat.

Das Engagement des transnationalen Unternehmens IKEA stellt hier keine Ausnahmen dar und fügt sich in die schon festgehaltenen Erkenntnisse über die Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen ein. In Anlehnung an wichtige internationale Konventionen und Deklarationen, sowie im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten wurde die Nachhaltigkeitsstrategie ausgearbeitet und in alle Ebenen des internationalen Konzerns implementiert. Nachhaltigkeit ist seit vielen Jahren ein zentrales Thema für IKEA und in vielen Bereichen kommt dem Unternehmen eine Vorreiterrolle zu. IKEA trägt mit seiner umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie zur Verbreitung der Idee Nachhaltigkeit im Einzelhandel bei und zeigt auf, dass soziales und ökologisches Engagement nicht im Widerspruch zu Wirtschaftswachstum stehen müssen. Der Aspekt der Kosteneffizienz steht dabei nicht im Mittelpunkt, darf aber nicht übersehen werden. Das ökologische Engagement von IKEA bringt neben gesellschaftlicher Anerkennung auch eine erhebliche Senkung von Kosten.

Mit ambitionierten Zielen und innovativen Ideen ist das „Unternehmen Nachhaltigkeit“ bei IKEA auf Zukunft ausgerichtet und hat noch weitreichendes Entwicklungspotential. Ingvar Kamprad stellt in seiner Schrift fest:

*„Das meiste ist noch nicht getan. Lasst uns auch in Zukunft eine Gruppe von positiven Fanatikern bleiben, die sich mit unerschütterlicher Hartnäckigkeit weigern, das Unmögliche, das Negative zu akzeptieren. Was wir wollen, können wir, und das werden wir auch tun – gemeinsam. Wunderbare Zukunft. (IKEA, Testament eines Möbelhändlers, 1998: 12)“*

Dies gilt vor allem für die Anstrengungen des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit. Hier ist ein klares Kommitment von Seiten der Konzernleitung spürbar und alle strategischen Entscheidungen werden unter dem Augenmerk der Nachhaltigkeit nochmals überprüft. Das Nachhaltigkeitsengagement von IKEA ist demnach in der gesamten Unternehmensstrategie verankert und gelebter Bestandteil der Konzernphilosophie.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Europäische Kommission.* (2002). Abgerufen am 27. 08 2011 von Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:DE:PDF>
- BMU.* (2011). Abgerufen am 27. 08 2011 von Bundesministerium für Umwelt: [http://www.bmu.de/europa\\_und\\_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/doc/6733.php](http://www.bmu.de/europa_und_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/doc/6733.php)
- Europäische Kommission.* (2011). Abgerufen am 27. 04 2011 von Europäische Kommission. Europa 2020: [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_de.htm)
- GRI.* (2011). Abgerufen am 23. 09 2011 von Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/954C01F1-9439-468F-B8C2-B85F67560FA1/0/GRIReportingStats.pdf>
- ILO.* (2011). Abgerufen am 24. 08 2011 von International Labour Organization: <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/index.htm>,
- Lexikon der Nachhaltigkeit.* (2011). Abgerufen am 12. 08 2011 von Unsere gemeinsame Zukunft, der Brundtland-Bericht: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm), 12.08.2011
- Lexikon der Nachhaltigkeit.* (2011). Abgerufen am 22. 08 2011 von Rio Weltgipfel.
- Lexikon der Nachhaltigkeit.* (2011). Abgerufen am 24. 08 2011 von OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen: URL:[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/oecd\\_leitsaetze\\_fuer\\_multinationale\\_unternehmen\\_1017.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/oecd_leitsaetze_fuer_multinationale_unternehmen_1017.htm)
- Lexikon der Nachhaltigkeit.* (2011). Abgerufen am 24. 08 2011 von Arbeitsrechte und Menschenrechte: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ilo\\_arbeitsrechte\\_menschenrechte\\_1557.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ilo_arbeitsrechte_menschenrechte_1557.htm)
- Lexikon der Nachhaltigkeit.* (2011). Abgerufen am 23. 08 2011 von GRI-Global Reporting Initiative: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/gri\\_global\\_reporting\\_initiative\\_960.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/gri_global_reporting_initiative_960.htm),
- United Nation.* (2011). Abgerufen am 22. 08 2011 von Agenda 21: [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf),
- WBCSD.* (2011). Abgerufen am 25. 09 2011 von World Business Council for Sustainable Business: <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/result.asp?txtDocText=CSR&txtDocTitle=CSR>,
- Agenda 21.* (1992). *Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung.* Abgerufen am 13. 11 2011 von [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf)

- Backhaus-Maul, H. (2006). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, S. 27-34.
- Bassen, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* Jhrg. 6, 2, S. 231-235.
- Beckmann, M. (2007). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In I. Pies, *Wirtschaftsethik*. Halle.
- Beschorner, T. (3 2004). Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*.
- Beschorner, T. (2005). Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung. *Ökologisches Wirtschaften*, S. 40-42.
- Beschorner, T. (2007). Unternehmensethik. Theoretische Perspektiven für eine proaktive Rolle von Unternehmen. In Hoffmann, Siebenhühner, Beschorner, Arnold, Behrens, Barth, et al., *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit* (S. 73-96). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Better Cotton Initiative. (2011). *Bettercotton*. Abgerufen am 10. 8 2011 von [http://www.bettercotton.org/index/7/about\\_bci.html](http://www.bettercotton.org/index/7/about_bci.html)
- Blank. (2001). Sustainable Development. In Schulz, Weber, & Burschel, *Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften* (S. 375). Oldenburg.
- Bluhm, K. (2008). Corporate Social Responsibility - Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive. In A. Maurer, & U. Schimank, *Die Gesellschaft der Unternehmen - Die Unternehmen der Gesellschaft* (S. 144-162). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BMAS. (2008). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zwischen Markt und Politik*. Berlin.
- Brühl, T. (2008). Mächtige Akteure? NGOs in der internationalen (Biodiversitäts-)Politik. In P. C. Gruber, *Nachhaltige Entwicklung und Global Governance* (S. 107-124). Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution and Definition. *Business & Society* 38/3, S. 268-295.
- Carroll, B. A. (2006). Corporate social responsibility: A historical perspective. In M. J. Epstein, & K. O. Hanson, *The accountable corporation: Corporate social responsibility* (S. 3-30). London: Westport.
- CSR in Deutschland. (2011). *CSR in Deutschland*. Abgerufen am 9. 8 2011 von [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6256/\\_\\_\\_d-f.html#entry9](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6256/___d-f.html#entry9),
- Curbach, J. (2008). Zwischen Boykott und CSR. Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* Jhrg. 9/3, S. 368-391.

- Curbach, J. (2009). *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. Wiesbaden: SV Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diefenbacher, H. (2001). *Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1984). The Iron Gage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, S. 147-160.
- Dyllick, T. (2004). Was ist CSR? Erklärung und Definiton. In *B.A.U.M. Jahrbuch* (S. 46-48). Hamburg: Henkel-Kommunikation.
- Enquete Kommission. (2002). *Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagemens*. Berlin: Deutscher Bundestag.
- Enquete-Kommission. (1995). *Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig verträglichen Zukunftsentwicklung*. Berlin: Deutscher Bundestag.
- Europäischer Rat. (2006). *Überprüfung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung - Die erneuerte Strategie*. Brüssel: Europäische Gemeinschaften.
- Europäischer Rat. (2009). *Schlussfolgerungen des Vorsitzes*. Brüssel.
- Fäßler, P. E. (2007). Die Genese global agierender Unternehmen in evolutionstheoretischer Perspektive. In W. J. Patzelt, *Evolutorischer Institutionalismus* (S. 689-706). Würzburg: Ergon.
- Forest Legality Alliance. (2011). *Forestlegality*. Abgerufen am 11. 8 2011 von <http://www.forestlegality.org/>
- Frederick, W. (1986). *Theories of Corporate Social Performance*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2004 3). A Stakeholder Approach Revisted. *Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik*.
- Friedman, M. (2004). *Kapitalismus und Freiheit*. München: Piper.
- FSC. (2011). *Forest Stewardship Council*. Abgerufen am 9. 7 2011 von [http://www.fsc-deutschland.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=136&Itemid=1](http://www.fsc-deutschland.de/index.php?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=1),
- Fussler, C. (1999). *Die Öko-Innovation: wie Unternehmen profitabel und umweltfreundliche sein können*. Stuttgart: Hirzel.
- Germanwatch. (2011). *Germanwatch*. Abgerufen am 24. 08 2011 von <http://www.germanwatch.org/>
- Glathe, C. (2010). *Kommunikation von Nachhaltigkeit im Fernsehen und Web. 2.0*. Wiesbaden: SV Verlag für Sozialwissenschaften.

- Global Compact. (2011). *UN Global Compact*. Abgerufen am 24. 08 2011 von <http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-gc-flyer-05.pdf>,
- Global Reporting Initiative. (kein Datum). *Global Reporting Initiative*. Abgerufen am 12. 09 2011 von <https://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx>
- Götzl, K. (2009). Reputation Management: Der gute Ruf der Visitenkarte. *Die Presse*.
- Grober, U. (1999). Der Erfinder der Nachhaltigkeit. *Die Zeit* 48, 98.
- Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2006). *Nachhaltigkeit*. Frankfurt: Campus.
- Habisch, A., Wildner, M., & Wenzl, F. (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In A. Habisch, R. Schmidpeter, & M. Neureiter, *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager* (S. 3-44). Berlin: Springer.
- Hartard, S. (2007). Die Motivation von Unternehmen für verantwortliches Handeln. In E. Lang, C. Busch-Lüty, & J. Kopfmüller, *Ansätze für eine Ökonomie der Nachhaltigkeit* (S. 204-218). München: Oekom Verlag.
- Hartmann, J. (2002). Soziale Verantwortung und unternehmerisches Handeln. In J. Wieland, & W. Conrade, *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement - unternehmerischer Nutzen* (S. 217-225). Marburg: Metropolis Verlag.
- Hasse, R. K. (2005). *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.
- Hermann, S. (2005). *Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken*. Wiesbaden: Gabler.
- Hey, C. (2004). *EU-Umweltpolitik: Ein kurzer historischer Überblick über die politischen Strategien*. Abgerufen am 01. 01 2012 von Jahrbuch Ökologie 2005: <http://www.jahrbuch-oekologie.de/inhalt2005.htm>
- Hiß, S. (2006). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung. Ein soziologischer Erklärungsversuch*. . Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Hiß, S. (2007). Corporate Social Responsibility. Über die Durchsetzung von Stakeholder-Interessen im Shareholder-Kapitalismus. *Berliner Debatte Initial* 18 4-5, S. 6-15.
- IKANO. (2011). *Ikanobank*. Abgerufen am 7. 7 2011 von <http://www.ikanobank.de/ueber-ikano.htm>,
- IKEA. (1998). *Testament eines Möbelhändlers*. Inter IKEA Systems B.V.
- IKEA. (2008). *Umwelt- & Sozialbericht 2008*. Wien: Ikea Österreich.
- IKEA. (2008). *Verantwortungsvoll Handeln*. IKEA Services AB.
- IKEA. (2009). *Umwelt- und Sozialbericht IKEA Österreich 2009*. Wien: IKEA Österreich.
- IKEA. (2010). *Unser größter Auftrag*. IKEA Services AB.

- IKEA. (2011). *Daten & Fakten 2011*. Abgerufen am 7. 7 2011 von IKEA:  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/about\\_ikea/facts\\_and\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/facts_and_figures/index.html)
- IKEA. (2011). *IKEA*. Abgerufen am 7. 7 2011 von  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_AT/about\\_ikea/the\\_ikea\\_wy/history/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_AT/about_ikea/the_ikea_wy/history/index.html)
- IKEA. (2011). *Nachhaltigkeitsbericht 2010*. IKEA.
- Jäger, J. (2007). *Was verträgt unsere Erde noch? Wege in die Nachhaltigkeit*. Frankfurt: Fischer.
- Jones, T. (2000). Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. In K. Fichter, & U. Schneidewind, *Umweltschutz im globalen Wettbewerb. Neu Spielregeln für das grenzenlose Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Jungbluth, R. (2006). *Die 11 Geheimnisse des IKEA Erfolgs*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Knill, C. (2003). *Europäische Umweltpolitik. Steuerungsproblem und Regulierungsmuster im Mehrebenensystem*. Opladen: Leske + Budrich.
- KOM. (2001). *Gründbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.
- KOM. (2001). *Mitteilung der Kommission betreffend Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung*. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.
- KOM. (2002). *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.
- KOM. (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR)*. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.
- Kommission, E. (2001). *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch*. Abgerufen am 5. 11 2011
- Kummer Peiry, K. (2002). Privatwirtschaft und Umweltschutz. Die Beteiligung der Wirtschaft an internationalen Konventionen. In Janowski, & Leuenberger, *Globale Akteure der Entwicklung. Die neuen Szenarien*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kummer Peiry, K. (2008). Privatwirtschaft und Umweltschutz. Die Beteiligung der Wirtschaft an internationalen Konventionen. In H. N. Janowski, & T. Leuenberger, *Globale Akteure der Entwicklung* (S. 240). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Berlin, Münster: BMU.
- Meadows. (2011). *www.nachhaltigkeit.info*. Abgerufen am 12. 08 2011 von  
[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/meadows\\_u\\_a\\_die\\_grenzen\\_des\\_wachstums\\_1972\\_1373.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/meadows_u_a_die_grenzen_des_wachstums_1972_1373.htm).

- Meuli. (2011). Abgerufen am 7. 7 2011 von <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/10200a11-7e14-4af0-b796-f845f8db715e.aspx>
- Münzing, T. (2001). Unternehmen im Zeitalter der Nachhaltigkeit - Werte und Wertschöpfung verbinden. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, S. 410-419.
- Nold, S. (2010). Erfolg und Verantwortung als untrennbares Paar - Vorreiterrolle und Meilensteine des Engagements von IKEA. In S. Klein, & K. Siegmund, *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen* (S. 125-129). Wiesbaden: SV Verlag.
- OECD. (2011). *OECD-Leitsätze*. Abgerufen am 24. 08 2011 von <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/oecd-leitsaetze,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Ökostrom. (2011). *Ökostrom*. Abgerufen am 9. 8 2011 von [http://www.oekostrom.at/default.asp?id=116052&tt=OEKOAG\\_R38&hl=3](http://www.oekostrom.at/default.asp?id=116052&tt=OEKOAG_R38&hl=3),
- Ott, K., & Döring, R. (2008). *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit*. Marburg: Metropolis.
- Pfriem, R. (1995). *Unternehmenspolitik in sozialökonomischen Perspektiven*. Marburg: Metropolis.
- Rabelt, V., Buettner, T., & Simon, K. (2007). Charakterisierung der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung. In V. Rabelt, *Neue Wege in der Forschungspraxis. Begleitinstrumente in der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung* (S. 15 - 18). München: Oekom.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2006). *Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt - Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility*.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2006). *Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt - Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility: Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung*. Berlin: Rat für Nachhaltige Entwicklung.
- Rieth, L. (2009). *Global Governance und Corporate Social Responsibility*. Opladen & Farmington Hills : Budrich Press.
- Rieth, L., & Göbel, T. (2005). Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik Jahrg. 6/2*, S. 244-261.
- Rogall, H. (2009). *Nachhaltige Ökonomie. Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung*. Marburg: Metropolis.
- Schaltegger, S., & Müller, M. (2008). CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In M. Müller, & S. Schaltegger, *Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung* (S. 17-30). München: Oekom Verlag.
- Scherm, E., & Pietsch, G. (2007). *Organisation. Theorie Gestaltung Wandl.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Schoenheit, I., Wieland, J., & Kleinfeld, A. (2006). Nutzen und Herausforderung einer internationalen Norm über verantwortliches Verhalten von Unternehmen und Organisationen. *DIN Mitteilungen* 9, S. 31-37.
- Schrader, U., & Hanson, U. (2001). Nachhaltiger Konsum - Leerformel oder Leitprinzip? In U. Schrader, & U. Hanson, *Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 17-45). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schultz, W. (2001). *Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften*. Wien: Oldenbourg.
- Stenebo, J. (2010). *Die Wahrheit über IKEA. Ein Manager packt aus*. Frankfurt/Main: Campus.
- Stern, N. (2009). *Der Global Deal. Wie wir dem Klimawandel begegnen und ein neues Zeitalter von Wachstum und Wohlstand schaffen*. München: C.H. Beck.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3), S. 571-610.
- Swedwood. (2011). Abgerufen am 7. 7 2011 von <http://www.swedwood.com>
- Thul, M., Ritter, A., & Haas, B. (2007). Excellence durch eine nachhaltige Unternehmensführung. In B. Haas, R. Oetinger, A. Ritter, & M. Thul, *Nachhaltige Unternehmensführung* (S. 11-34). München: Carl Hanser.
- Timber Retail Coalition. (2011). *Timber Retail Coalition*. Abgerufen am 11. 8 2011 von <http://www.errt.org/timber-retail-coalition>
- Torekull, B. (1998). *Das Geheimnis von IKEA*. Hamburg: S&L MedienContor .
- UN Global Compact. (kein Datum). *United Nation Global Compact*. Abgerufen am 22. 11 2011 von <http://www.unglobalcompact.org/participant/5081>
- UNCTAD. (kein Datum). Abgerufen am 26. 10 2011 von United Nations conference on trade and development: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3159&lang=1>,
- Ungericht, B. (2008). Global Governance. Transnationale Unternehmen als zentrale Akteure der Weltwirtschaft und ihre Regulation. In P. C. Gruber, *Nachhaltige Entwicklung und Global Governance* (S. 87-106). Oppladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Waldmann, J. (2007). Nie mehr low politics - oder: die EU auf dem WEg zum führenden Akteur der internationalen Umweltpolitik? In H.-G. Erhart, S. Jaber, B. Rinke, & J. Waldmann, *Die Europäische Union im 21. Jahrhundert* (S. 251-268). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walgenbach, P. (2006). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser, & M. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 353-401). Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, P., & Meyer, R. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walter, P. (2006). Corporate Social Responsibility. *Financial Times Deutschland*.

- Weber, M. (2008). Corporate Social Responsibility: Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Nachhaltigkeits- und Corporate-Citizenship-Diskussion. In M. Müller, & S. Schaltegger, *Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung* (S. 39-52). München: Oekom Verlag.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung. (2005). *Welt im Wandel: Armutsbekämpfung durch Umweltpolitik*. Heidelberg: Springer.
- WWF. (2011). Abgerufen am 9. 7 2011 von [http://wwf.panda.org/wwf\\_news/index.cfm?uGlobalSearch=IKEA](http://wwf.panda.org/wwf_news/index.cfm?uGlobalSearch=IKEA)
- Europäische Kommission*. (2002). Abgerufen am 27. 08 2011 von Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:DE:PDF>
- BMU*. (2011). Abgerufen am 27. 08 2011 von Bundesministerium für Umwelt: [http://www.bmu.de/europa\\_und\\_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/doc/6733.php](http://www.bmu.de/europa_und_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/doc/6733.php)
- Europäische Kommission*. (2011). Abgerufen am 27. 04 2011 von Europäische Kommission. Europa 2020: [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_de.htm)
- GRI*. (2011). Abgerufen am 23. 09 2011 von Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/954C01F1-9439-468F-B8C2-B85F67560FA1/0/GRIReportingStats.pdf>
- ILO*. (2011). Abgerufen am 24. 08 2011 von International Labour Organization: <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/index.htm>,
- Lexikon der Nachhaltigkeit*. (2011). Abgerufen am 12. 08 2011 von Unsere gemeinsame Zukunft, der Brundtland-Bericht: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm), 12.08.2011
- Lexikon der Nachhaltigkeit*. (2011). Abgerufen am 24. 08 2011 von OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen: URL:[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/oecd\\_leitsaetze\\_fuer\\_multinationale\\_unternehmen\\_1017.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/oecd_leitsaetze_fuer_multinationale_unternehmen_1017.htm)
- Lexikon der Nachhaltigkeit*. (2011). Abgerufen am 24. 08 2011 von Arbeitsrechte und Menschenrechte: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ilo\\_arbeitsrechte\\_menschenrechte\\_1557.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ilo_arbeitsrechte_menschenrechte_1557.htm)
- Lexikon der Nachhaltigkeit*. (2011). Abgerufen am 23. 08 2011 von GRI-Global Reporting Initiative: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/gri\\_global\\_reporting\\_initiative\\_960.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/gri_global_reporting_initiative_960.htm),
- United Nation*. (2011). Abgerufen am 22. 08 2011 von Agenda 21: [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf),
- WBCSD*. (2011). Abgerufen am 25. 09 2011 von World Business Council for Sustainable Business: <http://www.wbcds.org/plugins/DocSearch/result.asp?txtDocText=CSR&txtDocTitle=CSR>,

## **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Dimensionen von Nachhaltigkeit laut Drei Säulen Modell nach Diefenbacher. Eigene Darstellung. (vgl. Diefenbacher 2001: 100).....      | 16 |
| Abbildung 2: Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen. Eigene Darstellung (vgl. Curbach 2008: 378).....                                            | 26 |
| Abbildung 3: Corporate Citizenship Instrumente (Habisch, Wildner, & Wenzl, 2008: 11).....                                                          | 66 |
| Abbildung 4: Verhältnis von CSR, CC und Nachhaltiger Unternehmensführung zu Nachhaltiger Entwicklung. Eigene Darstellung (vgl. BMU, 2009: 73)..... | 67 |

## 9. ANHANG

Abstract in Deutsch:

Die Gründe für transnationale Unternehmen, sich intensiv mit Fragen der Nachhaltigkeit in allen Facetten zu beschäftigen, sind vielschichtig. Auf der einen Seite spielen die Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder eine zentrale Rolle, auf der anderen Seite hat die gestiegene Sensibilität der Gesellschaft für Veränderungen in Unternehmen gesorgt und nicht zuletzt zwingen Fragen der Kosteneffizienz Unternehmen nachhaltiger zu wirtschaften. Die Arbeit analysiert die Nachhaltigkeitsstrategie von IKEA, zeigt internationale Querverbindungen auf und versucht die dahinterliegende Motivation des Unternehmens für sein soziales und ökologisches Engagement zu erklären. Nicht mehr nur der Preis oder die Qualität eines Produktes, sondern auch die Corporate Social Responsibility eines Handelsunternehmens sind heute wichtige Kriterien für eine überlegte Käuferentscheidung. Die Ausrichtung des Sortiments auf nachhaltig produzierte Produkte, die Berücksichtigung der natürlichen Ressourcen, Arbeitsbedingungen, die arbeitsrechtlich den Gesetzesvorgaben entsprechen und soziales Engagement prägen in einzigartiger Weise die öffentliche Wahrnehmung und bieten grundsätzlich einen Wettbewerbsvorteil am Markt. Nachhaltigkeitsengagement und die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen lohnt sich – in wirtschaftlicher, wie in gesellschaftlicher Hinsicht.

## Abstract in English:

There are many reasons why a multinational would closely examine issues of sustainability. While on the one hand they are driven by a requirement to maximise shareholder value, on the other the increased desire from society for issues of sustainability to be considered has brought on the need for change. Furthermore, issues of cost efficiency are also forcing businesses to seek more economical methods of operation.

This work analyses the sustainability strategy of IKEA, shows connections across international markets and tries to uncover the motivations behind IKEA's social and ecological engagement. Whereas before the price and quality of the product alone drove consumer buying patterns, today corporate social responsibility also acts as an important factor in that buying process.

The sourcing of sustainable products, consideration of natural resources, working conditions that meet legal working requirements and committed social engagement characterize public perception in a unique manner and generally offer a competitive advantage in the market. An engaged sustainability strategy is worth it both from an economic and social point of view.

# Curriculum vitae

Name: Reinhard Wandl-Prucha  
Geburtsdatum: 07.05.78  
Geburtsort: Linz  
Anschrift: Schulgasse 1  
4490 St. Florian  
Telefonnummer: 0650/7097087  
E-Mail: reinhard.wandl-prucha@gmx.at

## Ausbildung:

1998 Matura HAK Steyr  
1998 Studium Handelswissenschaften WU Wien  
Studium Kunstgeschichte Universität Wien  
1999 – 2001 Kolleg für Möbelbau und Innenausbau, HTL Villach  
2006 Studium Politikwissenschaft Universität Wien

## Beruflicher Werdegang:

2001 – 2002 Visual Merchandiser IKEA Haid  
2002 – 2003 Visual Merchandiser & Interior Designer Fa. Interio Wien  
2003 – 2005 Visual Merchandiser IKEA Salzburg  
2006 – 2010 Visual Activity Merchandiser IKEA Wien  
2010 – heute Social & Environmental Developer IKEA Wels

## Zusätzliche Qualifikationen:

Arbeits- und Sozialrechtskurs Bfi Wien  
Gruppendynamik und Selbsterfahrungskurse Universität Wien  
Ausbildung Landwirtschaftlicher Facharbeiter  
Ausbildung Energieberater Wifi OÖ  
Ausbildung Abfallbeauftragter Wifi OÖ

## Sprachen:

Deutsch  
Englisch  
Spanisch