

Mittelständische Politikberatung im Bereich Nachhaltigkeit

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung
2. Einleitung
3. Definitionen zentraler Begriffe
 - 3.1. Nachhaltigkeit
 - 3.2. kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
 - 3.3. wissenschaftliche Politikberatung
4. Geschichtliche Entwicklung und institutionelle Strukturen der Nachhaltigkeit
 - 4.1. Nachhaltigkeit als politisches Leitbild des 21. Jahrhunderts
 - 4.2. Nachhaltigkeitsstrategie in Deutschland
 - 4.3. Bildung nachhaltiger Gremien in Deutschland
 - 4.3.1. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR)
 - 4.3.2. Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU)
 - 4.3.3. Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)
 - 4.4. Vertreter der Politikberatung für KMU
 - 4.4.1. Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW)
 - 4.4.2. Institut für Mittelstandsforschung (IfM)
 - 4.5. Entwicklungen der Nachhaltigkeit in Unternehmen
5. Akteure und deren Einfluss
 - 5.1. Allgemeine Akteure der Politikberatung
 - 5.2. Akteure der Nachhaltigkeitsprozesse in Unternehmen
 - 5.3. Einfluss von Politikberatung
 - 5.4. Einflussnahme von mittelständischen Unternehmen auf Nachhaltigkeitspolitik

6. Schwierigkeiten und Probleme der Politikberatung

6.1. Allgemeine Strukturierung der Problemkategorien

6.2. Prozessuale/Personenbezogene Probleme

6.3. Inhaltliche Probleme

7. Nachhaltige Handlungsansätze der Politikberatung

8. Bedeutung von Nachhaltigkeit in KMU

8.1. Richtungen der Nachhaltigkeit

8.2. Zielsetzungen der Nachhaltigkeit

8.3. Einflussnahme der Politik auf Nachhaltigkeit

8.3.1. Aus Sicht der Wissenschaft

8.3.2. Aus Sicht der Unternehmen

8.4. Aktuelle und zukünftige Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen

9. Fazit

10. Literatur

11. Interviewpartner

12. Abbildungen im Text

-
- *Emma Jacob (Punkt 1,7,8,9)*
 - *Conny Rettenberger (Punkt 2 und 5)*
 - *Peter Spanrunft (Punkt 4, Wiki-Erstellung)*
 - *Ole Ullenboom (Punkt 3 und 6)*
 - *Interviewführung bzw. -protokollierung ist den Protokollen zu entnehmen*
-

Zusammenfassung

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist vielschichtig. Nachhaltiges Wirtschaften soll dazu führen, dass langfristig der Bedarf an Gütern und Dienstleistungen auch für nachfolgende Generationen gedeckt ist. Dabei sollen verschiedene Aspekte gleichartig bedacht werden, die sich in der Literatur als drei Säulen wiederfinden lassen (Ökologie, Ökonomie und Soziales). Die Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften hat in den letzten Jahren immer mehr zugenommen. Bereits 1987 wurde die Thematik im Brundtland Report der Vereinten

Nationen angesprochen und wurde somit zu einem öffentlichen Thema. Um langfristige Nachhaltigkeitsziele zu erreichen werden Strategien entwickelt, die von den Staaten unter Beteiligung aller Akteure umgesetzt werden sollen. Politik und Wissenschaft befinden sich aufgrund individueller Gesetzmäßigkeiten in einem Spannungsfeld, weshalb Politikberatung einen unabhängigen Vermittler darstellt. Politikberatung entwickelte sich von Lobbyismus hin zu einer wirtschaftswissenschaftlichen Beratung, welche z.B. durch Gremien fest im Gesetz verankert ist (beispielsweise SVR, SRU und RNE).

Während Großunternehmen offensiv Stellung bezüglich Nachhaltigkeit nehmen, haben es KMU noch schwer und weisen primär in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien große Defizite auf. Vor allem der ökonomische Aspekt spielt für Unternehmen eine große Rolle und Profite können auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette generiert werden. Für den Staat spielt vor allem das wirtschaftliche Gleichgewicht eine Rolle, weshalb Anreize geschaffen werden, um nachhaltige Ziele zu erreichen. Die Politikberatung als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Politik, ist vielfach in Gremien verankert. Da die Gesellschaft einerseits Nachhaltigkeit fordert, aber diese andererseits ablehnt, wenn sie mit Belastungen verbunden ist, muss als erster Schritt gesellschaftliche Akzeptanz für Nachhaltigkeit entstehen. Durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und den Aufruf zu öffentlichen Diskussionen, gewinnt die Politikberatung hier an enormer Bedeutung. Der Erfolg von wirtschaftswissenschaftlicher Politikberatung, sowie der Grad der Nachhaltigkeit sind schwer messbar. Die Politikberatung steht außerdem vor mehrdimensionalen Problemen, welche sich in die zwei Kategorien „inhaltlich“ und „prozessual“ einordnen lassen. Inhaltliche Probleme sind überwiegend durch die schwierige Messbarkeit und die Definitionen von Zielen prädestiniert. Prozessuale Konflikte entstehen durch die unterschiedlichen Auffassungen und Ziele aller Akteure, die an einer Beratung beteiligt sind.

Vor allem die Diskrepanz zwischen Erkenntnissen der Wissenschaft und tatsächlicher Umsetzung ist ein häufig diskutiertes Thema. Außerdem ist die Frage zu klären, ob die Wissenschaft als solche eine Legitimationsbasis für Handlungsempfehlungen an die Politik hat, ohne eine demokratisch hervorgerufene Bürgermeinung. Grundsätzlich gestaltet es sich schwierig, alle drei Säulen gleichzeitig zu beachten. Dies ist gleichzeitig ein zentraler Handlungsansatz für wissenschaftliche Politikberatung, welche dafür sorgen sollte, den politischen Fokus auf alle drei Säulen gleichzeitig zu setzen.

Einleitung

Zielsetzung der Arbeit zum Thema „Mittelständische Politikberatung im Bereich Nachhaltigkeit“ ist es, ein grundlegendes, aber dennoch umfassendes Verständnis von Politikberatung in Nachhaltigkeitsfeldern von KMU zu vermitteln. Grundsätzlich existiert keine einheitliche Begriffserklärung für Politikberatung. Im Rahmen dieser Arbeit steht Politikberatung im wissenschaftlichen Kontext und sollte daher ausschließlich die Interessen der Allgemeinheit vertreten, die auf das „Drei Säulen Konzept“ der Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Vor dem Hintergrund zentraler politischer Leitbilder zur Bedürfnisbefriedigung gegenwärtiger und zukünftiger Generationen, etablierten sich im Lauf der Zeit ökonomische, soziale sowie ökologische Aspekte, die auf Unternehmensebene von großer Relevanz sind.

Um den nach heutiger Auffassung vorherrschenden Stand und die Notwendigkeit von Politikberatung im Bereich Nachhaltigkeit nachzuvollziehen, soll einleitend ein geschichtlicher Überblick über die Entwicklung von wissenschaftlicher Politikberatung in

Deutschland gegeben werden. Hierbei wird eine erste Richtung für die Bedeutung nachhaltigen Handelns vor-gestellt, die durch die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Deutschland umgesetzt wurde. Die Institutionalisierung zahlreicher Gremien verdeutlicht die Zunahme der Aufmerksamkeit für nachhaltige Politikberatung auch seitens des Staates. Außerdem ist zu hinterfragen, welchen Ansatz die Politikberatung für Nachhaltigkeit vertritt und welche bedeutsamen Akteure zum Tragen kommen. Nach wissenschaftlicher und politischer Auffassung wird ein Spannungsfeld identifiziert, das es auszugleichen gilt. Hierbei wird explizit auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit Bezug genommen.

Spezifiziert wird das Thema dieser Arbeit, indem versucht wird, eine Überleitung von nachhaltiger Politikberatung zu KMU herzustellen. Der Fokus liegt demnach verstärkt in der Betrachtung von KMU und ihren wechselseitigen Abhängigkeiten zu diversen Akteuren, unter anderem Politik beziehungsweise Staat, die sich aus den jeweiligen Zielsetzungen ergeben. Es wird Aufschluss über grundlegende Schwierigkeiten und Problemfelder gegeben, die sich im Kontext wissenschaftlicher Politikberatung für Nachhaltigkeit stellen. Des Weiteren liefert die Literatur zahlreiche Handlungsansätze, die KMU in der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens unterstützen. Unterschieden werden einige Varianten der Einflussnahme, die sich zu-nächst abstrakt und anschließend an Beispielen vorgestellt werden.

Damit die für die Arbeit besonders relevanten Begrifflichkeiten – die in der Literatur häufig unterschiedliche Verwendung finden - keinen Interpretationsspielraum offen lassen, wird der Ausarbeitung ein Glossar vorangestellt.

Definitionen zentraler Begriffe

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die zentralen Begriffe (Nachhaltigkeit, KMU, wissenschaftliche Politikberatung) im Zusammenhang mit dem Thema erklärt und definiert. Somit wird ein einheitliches Begriffsverständnis im weiteren Verlauf des Wikis ermöglicht.

Nachhaltigkeit

Die genannten Auffassungen in der Wissenschaft werden von den befragten Wirtschaftsvertretern größtenteils unterstützt. Ein Interview-Partner definiert Nachhaltigkeit so, dass „durch das eigene Handeln die zukünftigen Generationen nicht gefährdet werden“ (3.1 A). Diese Definition ist dabei weitestgehend deckungsgleich mit der nach Hauff (1987, S.46). Ein Repräsentant eines anderen Unternehmens bestätigt die Ganzheitlichkeit des Drei-Säulen Modells und sieht den Begriff Nachhaltigkeit als „Deckel für das Verhalten in allen drei Bereichen“ (3.1 D). Er wird in dieser Ansicht durch weitere Interview-Partner gestützt, die beabsichtigen „Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung in Einklang zu bringen“ (3.1 H). Die Ökonomie stellt jedoch die Basis der unternehmerischen Entscheidungen dar, aus denen die ökologischen und sozialen Ziele abgeleitet werden, da eine gegenseitige Beeinflussung existiert (3.1 D). Der Drei-Säulen-Ansatz wird durch einen Unternehmensvertreter um die „geistig-kulturelle Dimension“ des nachhaltigen Denkens als Grundlage von nachhaltigem Handeln erweitert (3.1 B).

Die Umsetzung erfordert demnach eine Integration von Nachhaltigkeit in allen Prozessen und die Überprüfung der Verträglichkeit des Handelns für Menschen und Umwelt (3.1 B). Nachhaltigkeit sollte dabei von der Unternehmensspitze als strategischer Ansatz in der Struktur des Unternehmens verankert werden. Die Operationalisierung erfolgt dabei in

Arbeitskreisen und beinhaltet neben einem Top-Down-Ansatz ebenfalls Vorschlagswesen (Bottom-Up) als partizipatives Element (3.1 H).

Box 3.1 - Nachhaltigkeit

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (3.1 A)

Herr A ist seit Jahren im Trägerrat der Universität Witten-Herdecke und unterstützt die dort entwickelte Definition, nach der „durch das eigene Handeln die zukünftigen Generationen nicht gefährdet werden“ und man ein „gut bestelltes Feld hinterlässt mit dem jeder weiter wirtschaften kann“.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (3.1 D)

Nachhaltigkeit ist der Deckel für das Verhalten in allen drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Dabei leiten sich die ökologischen und sozialen Absichten aus dem ökonomischen Interesse ab. Das Denken in diesen Teilbereichen gehört immer mehr zusammen und kann als Gesamtheit gesehen werden.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (3.1 H)

Nachhaltigkeit bedeutet Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung in Einklang zu bringen.

Interview-Partner B, Bio-Handels- und Produktionsunternehmen (3.1 B)

Nachhaltigkeit bedeutet, den Menschen als Individuum zu fördern und die Natur zu respektieren. Nachhaltiges Handeln durch Menschen setzt ein solch nachhaltiges Denken voraus. Die klassischen Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Soziales werden um diese geistig-kulturelle Dimension erweitert. (4 Dimensionen Modell)

Quelle: Eigene Interviews

kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Eine formale KMU-Definition liefert das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Jahr unbekannt). Demnach weisen KMU einen Umsatz von weniger als 50 Mio. EUR auf und beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter. Folgt man der Definition von „Mittelstand“ des IfM Bonn, so werden die quantitativen Merkmale durch qualitative Merkmale (z.B. Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko) ergänzt.

Bezüglich der Definition des Mittelstandes und der eigenen Zugehörigkeit zu diesem besteht unter den Interview-Partnern der verschiedenen Unternehmen Uneinigkeit. In einem Fall gelten die qualitativen Merkmale „Familienbetrieb“ bzw. „Familiengeführt“ als ausschlaggebende Kriterien, obwohl eine eindeutige Überschreitung der quantitativen

Kriterien für KMU gegeben ist. Der befragte Unternehmer schließt zur Definition außerdem eine Relation ein und zieht einen Größenvergleich zu anderen Unternehmen der Branche (3.2 A). Ein weiterer Vertreter erweitert die nach seiner Auffassung relevanten qualitativen Abgrenzungskriterien für den Mittelstand um „regionale Verwurzelung“, „Generationswechsel“, „langfristiger Planungshorizont“ und den Umstand, dass unternehmerische Entscheidungen nicht rein rational, sondern vor allem zum Wohle der Mitarbeiter erfolgen (3.2 D). In einem weiteren Fall wird sich auf die quantitativen Faktoren berufen und man sieht den Mittelstand in der Größenordnung „5 bis 5.000 Mitarbeiter“ (3.2 H). Andere sehen vor allem die individuellen Strukturen des eigenen Unternehmens als entscheidend für den Mittelstand an (3.2 B).

Box 3.2 – Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Mittelstand

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (3.2 A)

Bei reiner Betrachtung der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes gehört das Unternehmen nicht mehr zum Mittelstand. Wenn man, die während des Gesprächs erläuterten qualitativen Faktoren einbezieht, ist man Teil des Mittelstandes. Insbesondere im Vergleich zu vielen anderen Zuliefererfirmen in der Automobilindustrie (die mitunter Umsätze im Milliarden-Euro-Bereich haben) ist d dem Mittelstand zugehörig. Ausschlaggebend dafür sind vor allem die Merkmale „Familienbetrieb“ und „Familiengeführt“.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (3.2 D)

Das Unternehmen zählt sich auf Grund der gängigen quantitativen Definitionen (Mitarbeiterzahl, Umsatz) zum Mittelstand. Außerdem gelten auch die qualitativen Faktoren für die Einordnung mittelständischer Unternehmen. Hierzu gehören nach Auffassung des Interview-Partners die Einheit von Führung und Eigentum (inhabergeführt), die regionale Verwurzelung, Generationswechsel sowie ein langfristiger Planungshorizont von mitunter 10 bis 20 Jahre (Nachhaltigkeit), die für die Mittelstandszugehörigkeit ausschlaggebend sind. Außerdem werden Entscheidungen nicht nur rein rational unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen, sondern das Wohl der Mitarbeiter berücksichtigt.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (3.2 H)

Da das Unternehmen mit 11.400 Mitarbeitern weit über der für den Mittelstand vorgegebenen Mitarbeiterzahl (5-5000) liegt, zählt es sich nicht mehr zum Mittelstand.

Interview-Partner B, Bio-Handels- und Produktionsunternehmen (3.2 B)

Das Unternehmen sieht sich auf Grund der im Unternehmen gewachsenen Strukturen, unabhängig von einer festen Definition nach Mitarbeiteranzahl oder Umsatz, die es in beider Hinsicht übersteigt, als mittelständisches Unternehmen. Als bedeutend sieht der Interview-Partner den kollegialen Umgang im Unternehmen, der viel in persönlichen Gesprächen stattfindet.

Quelle: Eigene Interviews

wissenschaftliche Politikberatung

Die Bezeichnung „Wissenschaftliche Politikberatung“ bedarf zunächst der Isolierung und Definition des Begriffes „Politikberatung“. Ursprünglich wurde der Ausdruck „Politikberatung“ als ein „institutionalisiertes Liefern wissenschaftlicher Informationen an politische Akteure“ (Falk, Römmele, 2009, S. 9) bezeichnet. Der Ausdruck „Politikberatung“ ist jedoch ein, vor allem in den Medien, vielfältig verwendeter Begriff. Somit kann dieser als eine Art Sammelbegriff für „unterschiedliche Formen der Unterstützung und Absicherung politischer Entscheidungen“ (Schubert, Klein, 2011) gesehen werden. Man kann demnach jedoch auch andere Bereiche, wie Lobbyismus und Public Affairs unter dem Begriff Politikberatung verstehen. Die für das Wiki relevante „wissenschaftliche Politikberatung“ sollte im Gegensatz zu Lobbyismus jedoch eine neutrale Vertretung der „Interessen der Allgemeinheit“ (Arnold, 2010, S. 32) darstellen. Lompe (2006, S. 25) definiert wissenschaftliche Politikberatung als „Beratung durch Personen, die wissenschaftliche Methoden und Denkweisen (praktizieren)“. Des Weiteren beschreibt er wissenschaftliche Politikberatung als „meist institutionalisierte Beratung in unterschiedlichen Formen durch diejenigen, die hauptberuflich in der Forschung arbeiten und auf Grund (neuer) wissenschaftlicher Erkenntnisse politische Instanzen beraten.“ Die Definitionen und Aufgaben der Politikberatung variieren jedoch je nach Auffassung über das Verhältnis zwischen Beratung und Politik. Hierzu existieren insbesondere drei unterschiedliche Modelle (technokratisches, dezisionistisches und pragmatisches Modell), die Habermas in seiner Arbeit mit dem Thema „Verwissenschaftlichte Politik in demokratischer Gesellschaft“ darstellt (vgl. Habermas, 1966, S. 131.).

Geschichtliche Entwicklung und institutionelle Strukturen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit als politisches Leitbild des 21. Jahrhunderts

Das Thema Nachhaltigkeit ist seit geraumer Zeit nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Politikberatung ein zentraler Punkt. Der Weg führt seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts schrittweise weg von reiner sozialer Marktwirtschaft hin zu nachhaltigem Wirtschaften (vgl. v. Hauff 2009). Im Brundtland-Report der Vereinten Nationen von 1987 wurde erstmals das Konzept der nachhaltigen Entwicklung formuliert und entfachte einen weltweiten Diskurs. Er generierte zugleich erstmals weitreichendes öffentliches Interesse zum Thema Nachhaltigkeit. „Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Brundtland 1987) gilt weltweit seit jeher als die zentrale Definition von Nachhaltigkeit. In der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung“ (UNCED) in Rio de Janeiro 1991 wurde diese „Agenda 21“ von 178 Staaten in der „Rio-Deklaration über Umwelt und Entwicklung“ unterzeichnet.

Eine zentrale Rolle spielt dabei eine langfristig angelegte strategische Planung. Die Entwicklung sog. Nachhaltigkeitsstrategien sieht vor, dass die Regierungen auf nationaler Ebene - unter Beteiligung privater Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft - Politikmaßnahmen formulieren und umsetzen, die am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet sind. Eine erfolgreiche Umsetzung der Agenda 21 setzt demnach voraus, die Wechselwirkungen zwischen Umwelt- und Entwicklungszielen in der Politikplanung vorausschauend zu berücksichtigen. (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2001). Nachhaltiges Wirtschaften wird somit als partizipativer Ansatz angesehen. Dies bedeutet, dass sowohl Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung erkennen, als auch die Politik durch Regeln und Normen, aber auch Strafen als Wegbereiter für ein effizientes, nachhaltiges Wirtschaften dienen müssen. Gerade durch die voranschreitende Globalisierung und den international verwachsenen Supply-Chains müssen die Unternehmen selbst dafür sorgen, dass in ihrer Wertschöpfungskette nachhaltig agiert wird. Die Forschung der letzten Jahre macht deutlich, dass nur nachhaltige Supply-Chains langfristig zu einem Unternehmenserfolg beitragen können (vgl. v. Hauff 2011, S. 4).

Dieser Aspekt macht einen Weg vom Lobbyismus hin zu einer wirtschaftswissenschaftlichen Politikberatung unumgänglich. Politische Gremien, die fest im Gesetz verankert sind, sind seit geraumer Zeit sowohl auf nationaler, als auch auf internationaler Ebene - durch die Vereinten Nationen und die Europäische Union - an der Tagesordnung. Auf die wichtigsten deutschen Gremien wird in Gliederungspunkt 3 im Detail eingegangen.

Nachhaltigkeitsstrategie in Deutschland

Im Zuge der Agenda 21 und der Konferenz „Rio+10“ 2002, veröffentlichte die Bundesregierung 2002 ihre Nachhaltigkeitsstrategie. Als zentrale Leitbilder stehen Generationengerechtigkeit, Steigerung der Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt, sowie internationale Verantwortung im Mittelpunkt (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2008). Die Bundesregierung führt im Turnus von vier Jahren eine Messung und Bewertung der darin vorgegebenen 21 Indikatoren der Nachhaltigkeit durch, um zu gewährleisten, dass die vorgegebenen Ziele erreicht bzw. eingehalten werden.

Wie bereits in der Arbeitsdefinition beschrieben, ist innerhalb der Strategie des Weiteren die Dreiteilung des Begriffs Nachhaltigkeit in eine ökologische, soziale und ökonomische Dimension, hervorzuheben. Gerade letztere ist für die hiesige Wirtschaft von essentieller Bedeutung. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik sieht dazu noch ein Managementkonzept der Nachhaltigkeit vor, das u.a. zehn klar definierte Managementregeln, Indikatoren und Ziele, sowie ein stetiges Monitoring beinhaltet. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht von 2008 wurde darüber hinaus Nachhaltigkeit in der Rechtsetzung verankert. Künftig muss bei jedem Gesetz und bei jeder Rechtsetzung geprüft werden, welche Auswirkungen, durch das Vorhaben, auf die nachhaltige Entwicklung entstehen (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2008). Somit wurde spätestens ab diesem Zeitpunkt eine Politikberatung durch wissenschaftliche Experten für die Regierungsführung immer wichtiger.

Bildung nachhaltiger Gremien in Deutschland

Auf nationaler Ebene sind demnach vor allem die in der Gesetzesschrift verankerten Beiräte, die nicht nur für die exekutive Politik, sondern auch für die aktuelle Wirtschaftsordnung von essentieller Bedeutung sind, hervorzuheben. An dieser Stelle sollen nun die wichtigsten Räte

zusammengefasst und unter Gesichtspunkten der normativen Grundlage, Unabhängigkeit, Zusammensetzung der Mitglieder, Bild in der Öffentlichkeit usw. dargestellt und anhand der Drei-Säulen-Theorie der Nachhaltigkeit bewertet werden.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR)

Der Sachverständigenrat in Deutschland existiert seit Erlassung des „Gesetzes über die Bildung eines Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ vom 14. August 1963 (SVRG). In §1 und §3 SVRG ist die Unabhängigkeit durch das Gesetz vorgegeben („... wird ein Rat von unabhängigen Sachverständigen gebildet“). Das Mandat umfasst in erster Linie die reine Darstellung der gesamtwirtschaftlichen Lage und deren absehbare Entwicklung. Die Ergebnisse der Jahresgutachten werden den jeweiligen Behörden und Institutionen vorgelegt. Die zuständigen Ministerien verpflichten sich, innerhalb von acht Wochen dazu Stellung zu nehmen. Konkrete Handlungsempfehlungen für bestimmte (wirtschafts-)politische Maßnahmen durch den SVR sind nicht zulässig (vgl. Bechmann 2009, S. 8). Ein weiterer Aspekt, der dessen Unabhängigkeit widerspiegeln soll, ist die Ernennung der Mitglieder auf fünf Jahre. Der SVR ist somit nicht an eine Legislaturperiode gebunden und verspricht somit zusätzlich Kontinuität. Mitgliedern ist es zudem untersagt, gleichzeitig ein öffentliches Amt zu bekleiden. Es sei denn als Hochschullehrer oder als Mitarbeiter in einem wissenschaftlichen Institut. Im Rahmen des Wirtschaftswunders der 1960er Jahre, etablierte der damalige Wirtschaftsminister Ludwig Ehrhard den Sachverständigenrat als „neutralen Anwalt für das längerfristig angelegte Gemeinwohl“ (vgl. Tietmeyer 2003, S. 30). Im Laufe der Jahre hat sich entgegen aller Befürchtung gezeigt, dass der SVR nicht als eine Art vierte Gewalt agiert und somit politisches Handeln einschränkt, sondern eher als „öffentlicher Herausforderer der Politik“ agiert. Er betrachtet kritisch das politische Geschehen, ersetzt jedoch nicht politische Entscheidungsprozesse (vgl. Tietmeyer 2003, S. 31). Überträgt man die Gründung des Sachverständigenrats auf die Drei-Säulen-Theorie der Nachhaltigkeit, versucht dieses Gremium den Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit abzudecken und zu überwachen. Der soziale Sektor gehört ebenso wenig zum Aufgabenbereich wie ökologische Aspekte.

Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU)

Als Teil des Umweltprogramms der Bundesregierung vom Oktober 1971 gilt für den Sachverständigenrat für Umweltfragen der Einrichtungserlass des Innenministeriums als normative Grundlage. Seit 2005 ist jedoch das Umweltministerium das zuständige Regierungsressort des SRU. Die Unabhängigkeit des SRU wird durch die interdisziplinäre Zusammenstellung der Mitglieder, sowie die unabhängige Auswahl ihrer Aufträge und Vorschläge deutlich. Ferner vertritt der Rat keine direkten wirtschaftspolitischen Interessen. Zentrale Aufgabe des SRU ist es, Entwicklungstendenzen der Umweltsituation und Umweltpolitik Deutschlands offenzulegen und etwaige umweltpolitische Fehlentwicklungen aufzuzeigen. Er besteht aus sieben fachlich verschiedenen Universitätsprofessoren, die über eine gewisse Expertise zu Umweltfragen und -entwicklungen verfügen. So soll zum einen eine interdisziplinäre Arbeitsweise, zum anderen ein hohes Maß an wissenschaftlicher Expertise gewährleistet werden. Vierjährlich erstellt der SRU anhand der Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands ein Gutachten und bewertet die aktuelle umweltpolitische Entwicklung (vgl. Bechmann 2009, S. 23). Der SRU genießt ähnlich wie der SVR eine überparteiliche Autorität und wird somit von der Öffentlichkeit als glaubwürdiges Gremium wahrgenommen. Aufgrund des Interessenkonflikts von langfristiger

umweltpolitischer Entwicklung und kurzfristigem Erfolgsdenken der Politiker ist ein unabhängiges Expertengremium auf diesem Gebiet unerlässlich (vgl. Bechmann 2009, S. 24). Der SRU ist im Rahmen der Drei-Säulen-Theorie der Nachhaltigkeit somit als ökologisches Überwachungssystem anzusehen, während ökonomische und soziale Interessen vernachlässigt werden.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland wurde im April 2001 der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) berufen. Die Mitglieder des Rates führen ihr Mandat ehrenamtlich aus. Somit soll die Unabhängigkeit gewährleistet werden. Zentrale Aufgabe des RNE ist u.a. die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, die Benennung konkreter Handlungsfelder und nachhaltiger Projekte, die Ausweitung eines öffentlichen Interesses zum Thema Nachhaltigkeit, sowie die Förderung eines gesellschaftlichen Dialogs zu diesen Themen. Institutionell ist der Rat im Bundeskanzleramt verankert und wird von der Bundesregierung jeweils für drei Jahre (maximal zwei Amtszeiten) berufen. Der Rat setzt sich heterogen aus mindestens 15 Personen aus den Bereichen Wirtschaft, Umwelt- und Verbraucherschutz, Landwirtschaft, Wissenschaft sowie Vertretern von Gewerkschaften, Kirchen und Kommunen zusammen, die jedoch unabhängig ihrer jeweiligen Organisation handeln (vgl. Bechmann 2009 S. 29). Durch die Heterogenität der Mitglieder wird eine breite Sicht aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Thema Nachhaltigkeit gewährleistet. Somit beschäftigt sich der RNE nicht nur mit einem expliziten Bereich der Nachhaltigkeit, sondern versucht das gesamte Drei-Säulen-Modell abzudecken. Durch das spezifische Wissen der ausgewiesenen Experten, fundiert der RNE seine Empfehlungen wissenschaftlich. Trotz ihrer institutionellen Nähe zur Bundesregierung bewertet das Gremium die Erfolge der Nachhaltigkeitsstrategie mit strengem Blick. Im Ampelbericht von 2008 bspw. forderte der Rat eine wirksamere und verbindlichere Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und kritisierte somit durch die vielen vergebenen „roten Ampeln“, explizit die Bundesregierung (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2008). Dennoch spielt der RNE eine geringere Rolle als bspw. der SVR. Der größte Kritikpunkt in der Öffentlichkeit ist das breite Spektrum und die Themenvielfalt des Rates einhergehend mit wenig zielgerichteten und konkreten Empfehlungen (vgl. Bechmann 2009, S. 29).

Vertreter der Politikberatung für KMU

Da auch für den Mittelstand das Thema Nachhaltigkeit zunehmend wichtiger und gesetzlich geregelt ist, versuchen KMU durch Zusammenschlüsse und Institute ihrerseits durch Beratung, aber auch Lobbyismus auf die Politik einzuwirken. Im Folgenden sollen zwei konkrete Beispiele für nachhaltige Politikberatung für KMU aufgezeigt und bewertet werden.

Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW)

Der „Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschland e.V.“ unter dem Vorsitz von Mario Ohoven bezeichnet sich selbst als „die Stimme des Mittelstands“ (vgl. BVMW 2014). Er setzt sich für die konkreten Interessen des Mittelstands in Deutschland ein und versucht, aktuelle Themen - und deren evtl. Auswirkungen auf KMU - der Regierung und Opposition herauszuarbeiten und zu bewerten. Durch Bildung einzelner Kommissionen innerhalb des Verbandes lassen sich viele Themen, die akut den Mittelstand betreffen, bündeln. Konkrete Handlungsempfehlungen im Bereich Nachhaltigkeit gab es aktuell im Jahr 2013 speziell zum Thema Energiewende: Durch ihre erfolgreiche „Petition für

bezahlbaren und nachhaltigen Strom“ richtete der Verband, im Rahmen einer Anhörung vor dem Bundestag, ihre Forderungen an die Bundesregierung. Hierbei wurden die Subventionen für Großkonzerne, sowie eine zentrale Energieversorgung kritisiert und der Weg zu einer dezentralen Versorgung durch den Mittelstand geebnet. Laut BVMW der erste Schritt hin zu fairen Strompreisen (vgl. BVMW 2013, S.34).

Hubertus Heil, stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion bezeichnet den BVMW „als führende Interessenvertretung des Mittelstandes“ und als einen „gefragten Gesprächspartner der Politik“ (BVMW 2013, S.33). Durch die ausschließliche Behandlung aktueller Themen, die den Verband und ihre Mitglieder direkt betreffen, muss dem BVMW eine gewisse Unabhängigkeit abgesprochen werden. Vorwiegend handelt der Verband in eigenem Interesse, obwohl auch immer wieder einzelne Nachhaltigkeitsthemen durch die einzelnen Kommissionen gefördert werden. So behandelt die Kommission „Arbeitsmarkt und Soziales“ des BVMW aktuelle Themen zu Arbeitsplatzsicherheit, Fördermittel für Ausbildungsbetriebe usw., während die Bundeskommission „Gesundheit“ sich aktuell für eine bessere Work-Life-Balance der Arbeitnehmer, finanzielle Entlastung der Krankenkassen usw., einsetzt (vgl. BVMW 2014).

Institut für Mittelstandsforschung (IfM)

Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung agiert als eine unabhängige Stiftung, die laut Satzung „ausschließlich und unmittelbar“ den Zweck verfolgt, Problemstellungen und Entwicklungen des Mittelstands zu erforschen (vgl. IfM (2014c), §2). Gefördert wird die Stiftung aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (vgl. IfM, 2014a). Ziel ist es, Anstöße für eine Verbesserung der Zustände, in denen der Mittelstand agiert durch praxisnahe und unabhängige Forschung zu geben. Studien sollen konkrete Ergebnisse aus der Praxis liefern (vgl. IfM (2014c), §3) und werden auf verschiedene Weisen öffentlich gemacht (u. A. auf eigener Homepage, Publikationen in externen Schriften) (vgl. IfM, 2014b).

Forschungsgegenstand sind vor allem die aktuelle Wirtschaftsbeobachtung, Strategische Unternehmensführung und Entwicklungsverläufe von mittelständischen Unternehmen, sowie die Interaktion und Wechselbeziehungen von Gesellschaft, Staat und Mittelstand (vgl. IfM, 2014b).

In einer aktuellen Studie zu den Erfolgsfaktoren von Corporate Social Responsibility konnte das IfM aufzeigen, dass eine Etablierung von CSR-Strategien, die oftmals als Managementstrategien verstanden werden, nur in Teilbereichen der Unternehmen zu Erfolgen führen, während der Gesamterfolg eines Unternehmens das Zusammenspiel vieler Faktoren beinhaltet (vgl. Maaß/Hoffmann 2009).

Entwicklungen der Nachhaltigkeit in Unternehmen

Erste Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Unternehmen fanden meist nicht mit dem Hauptziel von nachhaltigem Wirtschaften statt, sondern waren Resultat der langfristigen, ökonomischen und unternehmerischen Denkweise oder gar der „Gründungsimpuls“ (4.5 B) der Unternehmer. Der Vater eines Interview-Partners initiierte diverse soziale Projekte in den 1950er Jahren (Betriebssanitäter, Werksarztzentrum, Sozialfürsorge) zur Erreichung eines wirtschaftlichen Vorteils durch Zeitersparnisse (4.5 A). Als Auftakterlebnis der ökologischen Nachhaltigkeit war die Aussage des Vorgängers, einen einzelnen Baum auf dem Werksgelände, trotz ungünstiger Position für den Warentransport zu erhalten (1960). Ökonomische Maßnahmen

fanden insbesondere im Produktionsprozess statt (Lean Production, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und sind als Antwort auf negative externe Entwicklungen (z.B. Markt, Kosten) zu verstehen. In einem anderen Fall werden keine konkreten, zeitlichen Startpunkte genannt, sondern vielmehr auf die allgemeine nachhaltige Denkweise des Vorgängers in den Bereichen technische Entwicklung, Mitarbeiter und Infrastruktur verwiesen (4.5 D). Bei einem anderen Unternehmen werden primär ökologische „Milestones“ zur Darstellung der nachhaltigen Entwicklung genannt. Hierbei spielte die mit der Gründung verbundene technische Erfindung (1917) eine Rolle die zu einer verbesserten Ressourceneffizienz bei der Heiztechnik führte. Auch im weiteren Verlauf wurde Nachhaltigkeit in den Unternehmensgrundsätzen verankert (1960) und ein Erfolg durch die Teilnahme an einer bundesweiten Initiative zur Senkung von CO₂-Ausstoß und geringerem Ressourcenverbrauch erreicht (2006) (4.5 H).

Box 4.5 – Entwicklung der Nachhaltigkeit in Unternehmen

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (4.5 A)

Erste Ansätze fanden nicht vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit statt. Der Vater von Herrn A nahm an einem Wettbewerb teil mit dem Titel „Industrie in der Landschaft“ mit dem Ziel, dass die Industrie sich dort integriert, jedoch im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens. Ausgangspunkt von Seiten des Vaters Ende der 1960er war, einen Baum auf dem Betriebsgelände trotz ungünstiger Position nicht zu entfernen, um ein Gleichgewicht zwischen Industrie und Umwelt mit in den Mittelpunkt zu stellen. Auch wenn diese Maßnahme mit dem Baum aus heutiger Sicht übertrieben war, wurde von Herr A übernommen, dass die Natur dem Menschen nicht untertänig ist. Die ersten ökonomischen Initiativen kamen deutlich später, wobei dies kein Ausdruck der Wertigkeit darstellt. Diese wurden durch Markt-, Preis-, Vorschriften- und Kostenentwicklungen notwendig. Vor etwa 20 Jahren wurde durch eine Beratung der Firma Porsche „Lean Production“ und „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ im Unternehmen integriert um die genannten Probleme zu überstehen. Damals wurde eine Prozessoptimierungs-Gruppe (Inhouse Consulting) von vier Mitarbeitern aufgebaut, welche permanente Verbesserungsprozesse (Verschwendung verhindern, Prozessoptimierung, Wegeoptimierung) durchführt. Die soziale Nachhaltigkeit entstand 1954 durch den Aufbau einer Sozialabteilung in Form eines Betriebssanitäters mit Werksarztzentrum auch für die Einstellungsuntersuchungen. Das sollte die Mitarbeiter schützen und Mitarbeiter-Gesundheit nützt dem Mitarbeiter, wie auch dem Unternehmen. Außerdem wurde eine Sozialfürsorgerin im Unternehmen angestellt.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (4.5 D)

Bereits der Handlungsweise des Vaters, der bis 2009 das Unternehmen leitete, war eine nachhaltige Denkweise zugrunde gelegt. Nachhaltiges Agieren ist grundsätzlich in jedem mittelständischen Unternehmen verankert. Auch der Vater hatte stets langfristige Überlegungen zur Ausrichtung des Unternehmens in den Bereichen Technische Entwicklung, Mitarbeiter, Firmengebäude/Infrastruktur.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (4.5 H)

Entscheidend sind hierfür drei Zeitpunkte: Im Rahmen der Erfindung eines bestimmten Stahlheizkessels des Großvaters und Gründers 1917 wurde ein Effizienzsprung geschaffen. Die eingesetzten Rohstoffe Holz und Kohle konnten effizienter und weniger klimaschädlich in Wärme umgewandelt werden. Im Zuge dessen entstanden viele Arbeitsplätze. In den 60er Jahren wurden dem damaligen Eigentümer Unternehmensgrundsätze und Markengrundsätze gebildet, wovon einer „Nachhaltigkeit“ ist und bis heute gilt. Konkretisiert wurde das Thema Nachhaltigkeit in 2006, als der aktuelle Unternehmensführer als Vertreter der Heiztechnikindustrie im Energiegipfel der Bundeskanzlerin vertreten war. Damals wurde ein Projekt ins Leben gerufen, innerhalb dessen die Energie-, Material- und Arbeitseffizienz gesteigert wurden. Tatsächlich konnten fossile durch erneuerbare Energieträger substituiert werden und somit der CO₂ Ausstoß um 80% und fossile Energieträger um 70% verringert werden. Der Einsatz von erneuerbaren Energien konnte auf 60% angehoben werden (Angaben gelten für den Hauptsitz).

Interview-Partner B, Bio-Handels- und Produktionsunternehmen (4.5 B)

Wodurch wurde das nachhaltige Handeln Ihres Unternehmens initiiert? Primär extern oder intern? Nachhaltigkeit ist der Gründungsimpuls des Unternehmens. Die Vision des Unternehmens ist bis heute Leitstern für das Handeln, die in- sowie extern kommuniziert wird.

Quelle: Eigene Interviews

Akteure und deren Einfluss

Allgemeine Akteure der Politikberatung

Das wissenschaftliche System und das politische System stehen oftmals in einer Kontroverse, da jedes System eigene Gesetzmäßigkeiten hat. Dieses Konfliktpotenzial soll durch Politikberatung vermindert werden (vgl. Rehfeld 2006, S.23). Der Begriff der Nachhaltigkeit ist vielschichtig und befindet sich in einem komplexen Spannungsfeld (vgl. Ott, Döring 2004, S.38). Nachhaltigkeit kann hierbei sowohl als Balancefindung zwischen Ökonomie, Sozialem und Ökologie verstanden werden (vgl. Norman, MacDonald 2004, S.244), als auch als nachhaltig gestaltete Organisation der Politik, die das Mitwirken der Gesellschaft einschließt (vgl. Catón, Steltemeier 2008, S.393f).

Den Aufbau einer Demokratie mit nachhaltig gestalteter Organisation und dabei mit einem Maximum von Partizipation der Gesellschaft nennt man auch "Political Administrative Governance". Durch Implementierung von Politikberatung, kann die Chance geboten werden, gesellschaftliches Mitwirken und die Kontrolle der Politik zu erhöhen, beispielsweise durch öffentliche Diskussionen (vgl. Catón, Steltemeier 2008, S.393f).

Die Einführung sogenannter "think tanks" neben den staatlichen Forschungsinstituten, führte dazu, dass Politikberatung immer weiter ausgebaut wurde. Mittlerweile ist die Komplexität von Forschungsaufgaben gestiegen, sodass sich das Thema Nachhaltigkeit in

interdisziplinären Fachbereichen befindet. So gibt es beispielsweise seit den Divergenzen bezüglich Kernkraft, technologiepolitische Beratungsgremien, die sich in vielen Themengebieten als fester Bestandteil befinden (vgl. Altenburg 2010, S.282). Wechselwirkungen können zwischen den einzelnen Säulen der Nachhaltigkeit stattfinden. Die jeweiligen sozialen, ökonomischen und ökologischen Ziele können sich gegenseitig beeinflussen. Dabei ist anzumerken, dass unterschiedliche Interessensgruppen auch unterschiedliche Schwerpunkte auf ihre jeweiligen Ziele setzen. So würden Unternehmen den Schwerpunkt auf ökonomische Ziele setzen, während Gewerkschaften eher soziale Ziele verfolgen. Ökologische Ziele werden meist von NGOs präferiert. Um zu einem Ergebnis zu kommen, welches für alle Akteure befriedigend ist (vgl. Behlau 2010, S.12), bedarf es daher adäquater Kommunikationsfähigkeiten. So sollten Berater dafür sorgen, dass eine gleichzeitige Berücksichtigung aller Säulen stattfindet.

Problematisch ist hierbei, dass die Gesellschaft zwar positiv gegenüber Nachhaltigkeit eingestimmt ist, jedoch diese ablehnt, wenn es sie direkt persönlich oder finanziell belastet. Dies wird durch den Zeitfaktor verstärkt bis diese individuellen Belastungen bemerkbar sind. Daher sollten Politiker dem Thema Nachhaltigkeit mehr Beachtung schenken und unter den Bürgern Akzeptanz für Reformen schaffen (vgl. Sinner 2005, S.146).

Es gibt beispielsweise einerseits [Berater](#), die innerhalb des politischen Systems agieren; Beratungen durch wissenschaftliche Institute oder Verbände und andererseits Berater, die politische Prozess unterstützen. Politikberater müssen mit verschiedenen Akteuren agieren (vgl. Falk, Römmele 2006, S.174). Eine intensive Form der Politikberatung sind Enquete-Kommissionen auf parlamentarischer Ebene. Im Gegensatz zu Ausschüssen, sind alle Mitglieder der Kommission gleichberechtigt. In solche Gremien werden sowohl Wissenschaftler als auch Delegierte von Interessengruppen geladen (vgl. Altenburg 2010, S.75). Die Beratungsleistung kann darüber hinaus z.B. auch durch Studienergebnisse von Forschern stattfinden oder durch parteinahe Stiftungen (vgl. Brede 2005, S.177). Moderne Demokratien zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass ein pragmatischer Diskurs stattfindet und versucht wird, die andere Seite zu überzeugen, um Blockaden zu unterbinden. Dabei sollte, um keine Einbußen in der Legitimation zu erhalten, pragmatisch vorgegangen werden (vgl. Altenburg 2010, S.282).

Akteure der Nachhaltigkeitsprozesse in Unternehmen

Im Rahmen der intern oder extern induzierten Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen entstehen Kontakte zu verschiedenen Akteuren, die den Prozess der nachhaltigen Entwicklung begleiten. Dabei haben vor allem Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten einen großen Einfluss auf das jeweilige Unternehmen. Kunden treten in diesem Zuge vielfach als Urheber unternehmensinterner Maßnahmen auf. Aufgrund der mitunter großen Verhandlungsmacht fordern Sie zur Absicherung der eigenen „Compliance“ die Vorgänger in der Wertschöpfungskette zur Auditierung und Dokumentation der eigenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf. So erklären drei der vier befragten Unternehmen, dass sie mit Umweltgutachtern, bzw. Auditierungsgesellschaften im Bereich Nachhaltigkeit zusammenarbeiten. Dies resultiert jedoch nur in einem Fall aus dem eigenen Antrieb heraus (5.2 H) und ist ansonsten das Ergebnis von kundenseitigen Vorgaben (5.2 A, 5.2 D). Als weiterer Akteur ist in diesem Zusammenhang auch der Staat zu nennen. Dieser implementiert mitunter bindende Vorgaben oder Gesetze die bei Unternehmen nicht selten zu erhöhten Kosten führen. Der wechselseitige Austausch zwischen Unternehmen und Politik findet auf direktem (Z.B. Rheinhessischer Energiegipfel, 5.2 H) und indirektem Wege (z.B. über

Verbände) statt. Die Kommunikation und gegenseitige Einflussnahme zwischen Staat bzw. Politik und Wirtschaftsunternehmen wird in Kapitel 5.4 und 8.3 weiter beleuchtet.

Box 5.2 – Akteure der Nachhaltigkeitsprozesse in Unternehmen

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (5.2 A)

Ein relevanter Akteur sind Auditierungsgesellschaften privater Natur, wie der TÜV oder Deloitte. Diese überprüfen beispielsweise die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen. Die Zertifizierung nach bestimmten Normen wird insbesondere von indirekten Kunden (große Automobilhersteller) gefordert bzw. vorgeschrieben. Es wird überprüft, ob das Unternehmen die eigenen Regelwerke zur Nachhaltigkeit umsetzt. Diese Überprüfung ist jedoch nicht von jedem Kunden gefordert. Die Kunden und das Land haben einen hohen Einfluss auf die Nachhaltigkeit im Unternehmen. Die nachhaltigen Maßnahmen werden indirekt durch automatische Preiserhöhungen und einen geringeren Konkurrentenkreis von den Kunden honoriert.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (5.2 D)

Es existieren bspw. Anforderungen eines Kunden, der eine öffentliche Institution ist. Dieser hat dann spezielle ökologische Vorgaben, die entweder durch die Politik dazu angehalten werden oder aber aus eigenen Anreizen heraus dementsprechend ihre Lieferanten auswählen (Imagegründe, Greenwashing). Das können Ansprüche wie der klimaneutrale Versand, klimaneutrale Produktion oder vorbildlich produzierte Rohstoffe sein. Die Zertifizierung des Druckunternehmens ist dabei Voraussetzung für eine weitere Zusammenarbeit.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (5.2 H)

Auf der politischen Ebene ist die Heiztechnik GmbH & Co. KG zum einen beim rheinhessischen Energiegipfel in zwei Arbeitsgruppen vertreten, aber auch beim Energiegipfel der Bundesregierung. Das Unternehmen pflegt über zahlreiche Verbände den Kontakt zur Politik wie Bundesindustrieverband Deutschland Haus-, Energie- und Umwelttechnik e.V. (BDH), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Deutschen Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK), Europäischer Verband der Heizungsindustrie (EHI). Letzteres stellt eine Verbindung zur EU-Kommission dar. Als Gründermittglied der Klimaschutz-Unternehmen der Deutschen Wirtschaft und Mitglied vieler anderer Netzwerke auf regionaler sowie landesweiter Ebene, werden alle wichtigen Akteure bis hin zum Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) und Umweltgutachtern abgegriffen. Ähnlich den Wirtschaftsprüfungen werden hier Umwelterklärungen bzgl. ihrer Einhaltung durch den Verein geprüft

Quelle: Eigene Interviews

Einfluss von Politikberatung

Die Frage, ob Berater in der Politik Einfluss durch ihre Leistungen ausüben, ist schwer zu beantworten. Der Einfluss ist am größten, wenn ein Thema noch nicht in der Politik positioniert ist. Jedoch gibt es kaum ein Thema, welches noch nicht in der Politik behandelt wurde, insofern wird der Sinn einer politischen Beratung oft hinterfragt (vgl. Brede 2010, S. 21). Andererseits deckt Politikberatung durch ihre Neutralität auch neue und möglicherweise bislang unbekannte Perspektiven auf.

Zusätzlich stellt sich die Frage, inwiefern Erfolg von Politikberatung gemessen werden kann. Messgrößen sind hierbei, die Wissenschaftlichkeit der Beratung, die Miteinbeziehung unterschiedlicher Interessen und Akteure sowie die Steigerung der Erkenntnisse, sowohl aus politischer, als auch aus wissenschaftlicher Sicht. Außerdem sollten die Ratschläge in ihrem Ausmaß in der Umsetzung messbar sein (vgl. Krüger 1975, S. 170). Ob eine Volkswirtschaft „nachhaltig“ in ihren Prozessen und Systemen ist, ist kaum messbar (vgl. Bretzke, Brakawi 2012, S. 87). Die Politik, einerseits als Teil der Gesellschaft, andererseits als Entscheidungsträger von Entscheidungen, muss in der Zukunft mehr für die Nachhaltigkeit tun (vgl. Sinner 2005, S. 144).

Politikberater könnten durch steigende Beratungsleistungen Komplexität reduzieren und langfristige Zielerreichung fördern. Auf weitere Problemfelder soll im nächsten Abschnitt eingegangen werden.

Einflussnahme von mittelständischen Unternehmen auf Nachhaltigkeitspolitik

Die Einflussnahme mittelständischer Unternehmen auf Nachhaltigkeitspolitik ist stark von der Unternehmensgröße und den vorhandenen Ressourcen abhängig. Während größere Mittelständler durchaus in der Lage sind direkten Einfluss auf die Politik auszuüben, oder zumindest einen Dialog mit Entscheidungsträgern zu führen (5.4 H, 5.4 B), bleibt diese Optionen kleinen Mittelständlern zumeist verwehrt (5.4 D).

Alle Befragten teilten mit, dass Sie indirekten Einfluss auf die Politik durch die Mitarbeit in Verbänden ausüben. So ist der Automobilzulieferer über diverse Verbände (VDA, Arbeitgeberverband, etc.) organisiert. Die Macht dieser Verbände wird dabei jedoch als sehr begrenzt angesehen, so dass es hierbei lediglich um kleine „Stellschrauben“ zu Gunsten des Unternehmens bzw. der Branche geht. Eine direkte Konversation mit hochrangigen Vertretern der Politik, in Form von Lobbyismus, ist aufgrund der Unternehmensgröße und den vorhandenen personellen Ressourcen nicht möglich. Neben der fehlenden Bereitschaft von Seiten der Politik ist somit auch die geringe Verfügbarkeit von fachlich qualifizierten Mitarbeitern verantwortlich dafür, dass kleinere Unternehmen, im Gegensatz zu Großunternehmen der Automobilbranche, keinen extensiven Lobbyismus betreiben. Eine Diskussion mit Politikern findet daher ausschließlich auf Ebene der Städte und Kreise statt, während dies mit Landesvertretern bereits nicht mehr möglich ist. Auch bei dem kleinen mittelständischen Druckunternehmen findet ein Austausch mit der Politik nur indirekt über Verbände statt. Die genaue Vorgehensweise der Verbände ist jedoch nicht bekannt und spielt für das Unternehmen nur bedingt eine Rolle. Die Auswirkungen politischer Entscheidungen auf Unternehmen der Druckbranche sind aus Perspektive von Interview-Partner Herr D zudem weniger groß als in andere Industrien, wie bspw. der Waffen- und Pharma-Industrie. Die Absicht zur Änderung von bestehenden oder zukünftigen staatlichen Regulierungen sind

somit nicht vorhanden. Das Heiztechnikunternehmen ist hingegen das einzige der befragten Unternehmen, das aktiv und in größerem Rahmen im Austausch mit Politikern auf Bundesebene (u.a. Bundesumwelt- und Bundeswirtschaftsminister) steht. Zusätzlich ist auch das Heiztechnikunternehmen über Verbände organisiert (BDH, BDI, DIHK, EHI). Neben der Teilnahme an parlamentarischen Veranstaltungen und dem Energiegipfel wird ein ständiger Mitarbeiter mit Büro in Berlin beschäftigt, der sich vor Ort um die Anliegen des Unternehmens kümmert. Dies könnte nach Auffassung des Unternehmens als eine Art von Lobbyismus bezeichnet werden. Um die Unterschiede in der Einflussnahme zu den anderen befragten Unternehmen zu erläutern, ist fest zu halten, dass das Heiztechnikunternehmen das weitaus größte der vier Unternehmen ist und sich zudem nicht mehr dem Mittelstand zugehörig fühlt. Das Unternehmen verfügt vermutlich über größere finanzielle und humane Ressourcen, was ein verstärktes politisches Engagement ermöglicht. Auch das Bio-Produktions- und Handelsunternehmen ist Mitglied verschiedener Verbände (BÖWL, BNN, IVN). Die Mitgliedschaft beruht dabei mehr auf dem Austausch innerhalb der Branche, als der Einflussnahme auf politische Entscheidungen. Dennoch kommt es abseits der Verbände zu vereinzelt Veranstaltungen und im Rahmen dieser zum Austausch mit Politikern, wie bei einem „Kaminabend“ mit der Bundeskanzlerin Angela Merkel. Zusätzlich zu den bisher genannten Aspekten, begleitet bzw. startet das Bio-Produktions- und Handelsunternehmen verschiedene ökologische Initiativen in Form von Petitionen (12 Petitionen seit 2005) und versucht auf diesem Wege Einfluss auf die Politik zu nehmen (z.B. eine Initiative gegen Aggro-Gentechnik).

Die Mittel der Einflussnahme von Unternehmen auf die Politik sind folglich sehr unterschiedlich. Man kann dabei zwischen einer direkten (Lobbyismus, Dialog, Petition) und indirekten (Verbände) Vorgehensweise unterscheiden. Insbesondere kleine Unternehmen scheinen eher den indirekten Weg zu wählen, da vielfach die Ressourcen für eine aufwendige direkte Ansprache politischer Entscheider fehlen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache, dass die Einflussnahme von Unternehmen auf politische Entscheidungen im Bereich der Nachhaltigkeit nicht als notwendig angesehen wird (5.4 A). Des Weiteren wird in Frage gestellt, ob der damit einhergehende Aufwand und Ressourceneinsatz für das jeweilige Unternehmen rentabel ist. So verfährt bspw. der Unternehmer Herr A nach dem Motto „Mach et selber, dann biste auch Keinem Verpflichtet“ und unterstreicht damit die geringe Relevanz des Themas für sein Unternehmen.

Box 5.4 - Einflussnahme von mittelständischen Unternehmen auf Nachhaltigkeitspolitik

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (5.4 A)

Hier gibt es ein Beispiel der chilenischen Regierung bei dem wissenschaftliche Fachleute sich gegenüber den bestehenden Politikern und deren Einfluss nicht durchsetzen konnten. Vielmehr wäre es wünschenswert, dass Politiker ein besseres Verständnis für die Probleme des Mittelstandes entwickeln, wie dies Friedrich Merz tat. Das Engagement eines Lobbyisten oder Politikberaters würde voraussetzen, dass unter den bestehenden Wettbewerbern eine grundsätzliche Einigkeit herrscht, da diese Vertreter für eine gesamte Branche sprechen würden. Diese Einigkeit besteht im Gegensatz zu den großen Automobilherstellern nicht. Insbesondere bzgl. der Nachhaltigkeit gibt es aber grundsätzlich keinen Bedarf Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen, zumal sich diese erstmal rentieren müssten. Herr A bezeichnet sich zum Abschluss als Verfechter des Mottos: „Mach et selber, dann biste auch

Keinem verpflichtet“ um sich die eigene Unabhängigkeit zu bewahren. Die Einflussnahme auf die Politik wird über Verbände und Gremien wie dem Arbeitgeberverband oder den Verband deutscher Automobilindustrie (VDA) organisiert da viele Unternehmen zu klein sind um direkten Einfluss zu nehmen. Mitunter ist es möglich an DIN-Normen durch den Einfluss des VDA mitzuwirken und bis zur Gesetzesvorlage zu bringen. Dabei handelt es sich jedoch um kleine Stellschrauben der Einflussnahme. In Form von Lobbyismus wird auch aufgrund der geringen Unternehmensgröße des Unternehmens kein Einfluss genommen, während größere Unternehmen aus der Automobilbranche das durchaus auch erfolgreich praktizieren. Der Mittelstand macht den größten Teil der Wirtschaftskraft aus, verfügt jedoch nicht über die gleichen personellen Ressourcen um über Lobbyismus Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Vertreter des Mittelstandes erreichen demnach höchstens auf Ebene der Städte und Kreise einen Dialog mit der Politik. Ein KMU hat aber nicht die Zeit und findet schon auf Landesebene kein Gehör bei politischen Entscheidern, mit einigen Ausnahmen von Unternehmen, die über eine ausreichende Größe verfügen. Problem ist dabei nicht nur die fehlende Bereitschaft zum Dialog von Seiten der Politik und die geringen Ressourcen, sondern auch die Tatsache, dass entsprechende Vertreter der Wirtschaft mit dem notwendigen Fachwissen nicht vorhanden sind. Somit ist eine Einflussnahme, wie sie von Großunternehmen durchgeführt wird nicht möglich.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (5.4 D)

Direkt gibt es keinen Einfluss. Indirekt gesehen, werden Druckereien und somit auch die Druck GmbH & Co. KG durch einen Bundesverband vertreten (Bundesverband Druck und Medien, BVDM), der mit der Politik in Verbindung z.B. zu tariflichen Themen steht. Die jeweiligen Interessen werden durch den Austausch mit dem Verband hierbei zwar in Lobbyarbeit überführt, in welchem Ausmaß und auf welche Art und Weise ist jedoch unbekannt. Anmerkung zum Thema Politik Die Druck GmbH & Co. KG sieht eine Verbindung der Druck- und Medienbranche mit der Politik als wenig bedeutsam und notwendig. In anderen Branchen wie der Pharma- und Waffenindustrie ist der Einfluss politischer Entscheidungen weitaus größer und führt zu verstärkter Einflussnahme dieser Unternehmen.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (5.4 H)

Eine Einflussnahme auf die Politik erfolgt auf Basis des direkten Austausches mit Politikern, dh. Umwelt- und Wirtschaftsministern wie Herrn Öttinger, Herrn Gabriel oder Frau Hendricks. Neben direkten Gesprächen zwischen Politik und dem Unternehmen finden ebenso indirekte Gespräche über Verbände (BDH, BDI, DIHK) statt. Zudem werden parlamentarische Veranstaltungen (Frühstücke, Abende, etc.) in Berlin abgehalten sowie Einladungen zu Foren am Hauptsitz ausgesprochen. Das Vorzeigen des Hauptsitzes und eines Nachhaltigkeits-Projektes passiert vor dem Hintergrund eine energie- und klimapolitische Botschaft zu vermitteln. Das Unternehmen zeigt bereits heute schon erreichte Technologien auf, die zudem am Markt verfügbar sind und die Zielsetzungen für 2050 abfangen. Das Unternehmen kommuniziert diesen Standpunkt auf Kommunen-, Kreis-, Regierungs-, Bezirks-, Landesebene bis hin nach Brüssel. In Berlin existiert ein unternehmenseigenes Büro mit einem Mitarbeiter, der sich um diesen Bereich kümmert. Die dabei direkt geführten Gespräche mit Politikern könnte man als Lobbyismus bezeichnen. Auf der politischen Ebene ist die Heiztechnikunternehmen GmbH & Co. KG zum einen beim rheinhessischen Energiegipfel in zwei Arbeitsgruppen vertreten, aber auch beim Energiegipfel der Bundesregierung. Das Unternehmen pflegt über zahlreiche Verbände den Kontakt zur Politik wie Bundesindustrieverband Deutschland Haus-, Energie- und Umwelttechnik e.V. (BDH),

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Deutschen Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK), Europäischer Verband der Heizungsindustrie (EHI). Letzteres stellt eine Verbindung zur EU-Kommission dar.

Interview-Partner B, Bio-Handels- und Produktionsunternehmen (5.4 B)

Grundsätzlich ist das Unternehmen Vertragspartner von Demeter, Bioland und Naturland, die einer gewissen Lobbyarbeit für Bio und eigenen Verbandsstandards nachgehen. Das Unternehmen ist u.a. auch im Bund für ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖWL), seit April 2014 im Bundesverband Naturkost Naturwaren e.V. (BNN) und im internationalen Verband für Naturtextilwirtschaft (IVN) organisiert. Über diese Verbände wird zwar Politik betrieben, die Mitgliedschaft in diesen stellt aber vielmehr auf den Branchenaustausch untereinander ab. Einzelveranstaltungen stellen ebenfalls einen Kontakt zur Politik dar. Beispielsweise wurde Herr B einmal zu einem Kamingsgespräch von Frau Merkel geladen, bei dem zu dreißigst in der Runde über ein bestimmtes Thema diskutiert wurde. Solche Veranstaltungen sind jedoch die Ausnahme. In 2011 wurde zusammen mit 140 Partnerunternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) die Initiative „Vielfalterleben“ für mehr Vielfalt und gegen Agro-Gentechnik/ Monokulturen initiiert. Zudem gab es 2011 in allen Filialen Aktionen und eine gestartete Petition gegen Agro-Gentechnik (siehe oben). Dies war eine der wenigen Petitionen, die seit 2005 als eine von 12 Petitionen überhaupt vor dem Ausschuss des deutschen Bundestages beraten wurde. Die Empfehlung des Ausschusses steht noch aus.

Quelle: Eigene Interviews

Schwierigkeiten und Probleme der Politikberatung

Allgemeine Strukturierung der Problemkategorien

Im Folgenden werden die Probleme der Politikberatung in Kategorien eingeteilt, um eine strukturierte Darstellung dieser zu ermöglichen. Diesbezüglich werden zunächst die Hauptkategorien „inhaltliche Probleme“ und „prozessuale/personenbezogene Probleme“ unterschieden, die sich wiederum aus Unterkategorien zusammensetzen (Siehe Abb. 1).



Abbildung 1: Problemkategorien der Politikberatung (Eigene Darstellung)

Dabei werden „inhaltliche Probleme“ so definiert, dass sie zumindest primär aus den Inhalten der Beratungsleistung resultieren. Diese sind somit stark abhängig vom jeweiligen Thema der Beratungsleistung (hier Nachhaltigkeit). Als Unterkategorien wurden dabei „Zielkonflikte“ und „Messbarkeit & Zieldefinition“ gebildet, welche im Rahmen dieser Arbeit als Hauptprobleme der Oberkategorie identifiziert wurden. „Prozessuale/Personenbezogene“ Probleme hingegen hängen mit den im Rahmen der Beratung entstehenden Schnittstellen zwischen politischen und wissenschaftlichen Akteuren zusammen. Diese Probleme sind zumeist unabhängig vom speziellen Beratungsinhalt existent. In diesem Zusammenhang sind insbesondere „Kompetenzen“ und „Eigeninteressen“ als Quellen potenzieller Konflikte darzustellen. Häufig können einzelne Probleme jedoch nicht eindeutig einer Subkategorie zugeordnet werden. Die Komplexität und Verknüpfungen zwischen Problemquellen sind vielfach groß und ermöglichen keine exakte Abgrenzung.

Prozessuale/Personenbezogene Probleme

Um die Gründe der Probleme und deren Auswirkungen auf die wissenschaftliche Politikberatung zum Thema Nachhaltigkeit zu erläutern, ist es zunächst notwendig, die grundsätzlichen Probleme der wissenschaftlichen Politikberatung darzustellen. Diese wirken sich entsprechend der individuellen Rahmenbedingungen im Bereich der Nachhaltigkeit aus. Ein in der Literatur vielfach thematisiertes Problem stellt dabei die „deutliche Diskrepanz zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und tatsächlicher Umsetzung“ (Eichhorst, Wintermann 2006, S. 230) dar. Dieser Umstand resultiert mitunter aus dem hierarchischen Verhältnis von Wissenschaft und Politik (vgl. Habermas 1963) sowie potenziellen Eigeninteressen der Akteure (z. B. Wiederwahl, Folgeaufträge), die gegeben Falls Ziel der persönlichen Nutzenmaximierung verfolgen (vgl. Arnold 2010, S. 42). Dieses Problem wird teilweise durch die Aussage eines befragten mittelständischen Unternehmers verdeutlicht. Er beschreibt eine Situation in der Großteile der chilenischen Regierung mit Fachleuten aus der Wissenschaft besetzt wurde. Diese konnten sich nach seiner Auffassung jedoch nicht gegen die konventionellen Politiker des Landes durchsetzen um die wissenschaftliche Expertise in politische Entscheidungen einfließen zu lassen (6.2 A).

Problematisch ist diese Betrachtung vor dem Hintergrund, dass die Wissenschaft nach verbreiteter Auffassung die Interessen der Allgemeinheit und nicht die der jeweiligen Wissenschaftler vertreten sollte. Insbesondere die Rolle der wissenschaftlichen Berater und die Frage, ob ausschließlich eine Wissensbasis für die weitere Entscheidungsfindung der Politik vermittelt wird, oder gar Handlungsempfehlungen seitens der Wissenschaft kommuniziert werden, wird hier diskutiert. Diese kritische Betrachtung führt zu der Frage nach einer entsprechenden Legitimation der Wissenschaft, Einfluss auf politische Prozesse zu nehmen, ohne eine demokratische Ernennung durch die Bürger (vgl. Renn 2006, S. 51). Diesbezüglich handelt es sich um einen „Balanceakt zwischen Wissenschaft und Beratung“ (vgl. Arnold 2010, S. 16), der nicht zuletzt aus einer finanziellen Abhängigkeit der Wissenschaft resultiert. Der Konflikt wird außerdem durch eine begriffliche Unschärfe des Wortes „Politikberatung“ intensiviert. So findet insbesondere in populären Publikationen nur eine geringfügige Trennung zwischen anverwandten, meist kommerziell geprägten, Gebieten wie Public Affairs, Lobbyismus, und einer rein wissenschaftlichen Politikberatung statt (Falk, Römmele 2009, S. 9). Diese Unterscheidung ist aufgrund der ungleichen Ziele, Ressourcen und Abhängigkeiten der jeweiligen Berater jedoch zwingend erforderlich. Des Weiteren ist jedoch festzustellen, dass der Lobbyismus und die professionelle, also finanziell entlohnte Politikberatung seit den 1990er Jahren vermehrt an Einfluss gewinnen (vgl. Arnold 2010, S. 32). Dieser Umstand ist das Resultat aus einer fortwährenden Unzufriedenheit vieler Politiker mit den Ergebnissen der wissenschaftlichen Berater. Diese werden aufgrund der

wissenschaftlichen Betrachtungsweise und theoretischen Fundierung vielfach als „realitätsfern“ (Arnold 2010, S. 32) bezeichnet.

Die Gründe für die zahlreichen Missverständnisse zwischen Wissenschaft und Politik sind sehr vielschichtig (vgl. Zimmermann 2009, S. 1). So beschreibt Renn (2006, S. 49) in diesem Zusammenhang die vier Teilsysteme einer Gesellschaft (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Sozialsystem). Diese haben nicht nur einen jeweils unterschiedlichen Einfluss auf politische Entscheidungen, sondern verfügen ebenfalls über unterschiedliche Eigeninteressen, die mitunter komplementär oder konkurrierend sein können. Des Weiteren weist jedes System eine eigene sogenannte „Systemlogik“ auf, die eine gemeinsame Zielfindung ebenfalls erschweren können.

In Bezug auf das Teilsystem Wirtschaft fordert ein Interview-Partner mehr Verständnis für mittelständische Unternehmen bei Politikern des Landes. Dieses sei nach seiner Auffassung lediglich in wenigen Fällen, wie Friedrich Merz (ehem. MdB, CDU), in ausreichendem Maße vorhanden gewesen (6.2 A).

Politiker sind vielfach Entscheidungsträger zu Themen, die nicht ihrer originären Bildung entsprechen. Aus diesem Wissensbedarf der politischen Entscheider resultiert jedoch eine weitreichende Informationsasymmetrie, die Politiker in eine gewisse Abhängigkeit von Beratern jedweder Herkunft und Absicht zwingen. Dieser Umstand könnte dazu verleiten, die zu treffenden Entscheidungen an Berater zu übergeben. Dies führt einerseits zu einer durch Fachleute fundierte Entscheidung, andererseits ermöglicht diese Vorgehensweise dem eigentlichen Entscheidungsträger, den Fachmann oder das Fachgremium als „Feigenblatt“ für eigene Entscheidungen und fachliche Inkompetenz zu missbrauchen (vgl. Arnold 2010, S. 31). Bei diesem Umstand handelt es sich um ein allgemein bzw. grundsätzlich vorhandenes Problem der (wissenschaftlichen) Politikberatung sowie deren Legitimität. Die Komplexität von Entscheidungen und damit einhergehende Multidisziplinarität ist jedoch auch im Zusammenhang mit einer Entscheidungs- oder Konsensfindung innerhalb eines Beratungsgremiums problematisch. Hierbei spielen nicht nur eine unterschiedliche, subjektive Gewichtung von Wissenschaftsdisziplinen und die Auffassung über deren Relevanz eine Rolle, sondern auch die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache bei Projekten, die dies erfordern. Somit besteht die Gefahr, einer von Renn (2006, S. 54 ff.) genannten Anforderung an wissenschaftliche Politikberatung („Konsens über konkurrierende Wahrheitsansprüche“) nicht gänzlich gerecht zu werden.

Box 6.2 – Prozessuale/Personenbezogene Probleme

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (6.2 A)

Hier gibt es ein Beispiel der chilenischen Regierung bei dem wissenschaftliche Fachleute sich gegenüber den bestehenden Politikern und deren Einfluss nicht durchsetzen konnten. Vielmehr wäre es wünschenswert, dass Politiker ein besseres Verständnis für die Probleme des Mittelstandes entwickeln, wie dies Friedrich Merz tat. Das Engagement eines Lobbyisten oder Politikberaters würde voraussetzen, dass unter den bestehenden Wettbewerbern eine grundsätzliche Einigkeit herrscht, da diese Vertreter für eine gesamte Branche sprechen würden. Diese Einigkeit besteht im Gegensatz zu den großen Automobilherstellern nicht.

Inhaltliche Probleme

Die inhaltlich geprägten Probleme sind, entgegen der oben genannten Schwierigkeiten, meist durch die wissenschaftliche Arbeit selbst geprägt und sind eng mit den jeweiligen, individuellen Themen verknüpft. Dabei handelt es sich dementsprechend weniger um allgemeine als vielmehr um Probleme in einem bestimmten wissenschaftlichen Gebiet. So kann beispielsweise eine fundierte und realitätsnahe Wissenschaft zu einer besser wahrgenommenen Daseinsberechtigung politischer Berater in Medien und Politik führen. Eine positive Ex-Post-Betrachtung von wissenschaftlichen Beiträgen zur politischen Umsetzung könnte diesen Effekt ebenfalls steigern. Entsprechende Wahrnehmungen unter Politikern, Medien und Bürgern könnten eine gesteigerte gesellschaftliche Legitimität schaffen. Eine solche Legitimität wäre jedoch ausschließlich auf Basis der Akzeptanz durch die jeweiligen Anspruchsgruppen und nicht auf Basis einer gesetzlichen Befugnis zur Teilhabe an politischen Entscheidungen fundiert.

Eine besondere Problematik im Zusammenhang mit wissenschaftlicher Beratung im Bereich Nachhaltigkeit stellen Zielkonflikte dar. Diesbezüglich wird erneut auf das „Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit“ verwiesen, das die Felder der wirtschaftlichen (ökonomischen), ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit als holistischen Ansatz vereint. In Bezug auf die Politik kann man jedoch feststellen, dass wirtschaftliche, beziehungsweise finanzielle Ziele (z.B. Neuverschuldung) häufig im Fokus politischer Entscheidungen stehen (vgl. Dullien, van Treeck, 2012, S. 3). Somit wird eine Zielhierarchie generiert, die erstens dem oben genannten Konzept der drei Säulen widerspricht und zweitens Kausalitäten zwischen den Säulen vernachlässigt. Hier ist ein möglicher Ansatzpunkt für wissenschaftliche Politikberater, die dem Staat die Relevanz einer ganzheitlichen Zielverfolgung vermitteln und die Existenz und Auswirkungen der Kausalitäten darstellen können. Um etwaige Zusammenhänge zu verstehen und an die Politik zu vermitteln ist jedoch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit von Wissenschaftlern notwendig. So bedarf es schon in Bezug auf nachhaltige Entwicklungen im ökologischen Bereich diverser Fachleute, beispielsweise aus den Bereichen Physik, Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften etc. (vgl. Tils, 2006, S. 449). Durch eine entsprechende Kooperation wäre es möglich entsprechende Kausalitäten zwischen beispielsweise dem Ziel einer verringerten Neuverschuldung und einer potenziellen Reduktion des Humankapitals zukünftiger Generationen, durch entsprechende Einsparungen im Bildungsbereich aufzudecken (vgl. Dullien, van Treeck 2012, S. 4). Die Offenlegung solcher Zusammenhänge ist aufgrund vielfach zeitverzögerter Ursache-Wirkungs-Beziehungen für Wissenschaftler problematisch (vgl. Tils 2006, S. 450).

Die Problematik von Kausalitäten wirkt sich mitunter auch auf die Kategorie der Messbarkeit und Zieldefinition aus. So kann eine Fokussierung auf einzelne Zielgrößen zu falschen Evaluierungen der Ergebnisse führen, weil potenzielle Nebeneffekte nicht berücksichtigt werden. Somit scheint es sinnvoll einen ganzheitlichen Indikator für die nachhaltige Entwicklung als Messgröße zu implementieren, der alle relevanten Bereiche einbezieht (vgl. Tiemann, Wagner 2012 S. 2 ff.). Bei einer isolierten Betrachtung der Säulen lässt sich des

Weiteren feststellen, dass eine Definition von Zielgrößen in manchen Fällen einfacher ist, als in anderen. So scheint die Bestimmung einer quantitativen Größe im wirtschaftlichen Bereich, durch vorhandene Daten, vermeintlich einfach (z.B. BIP pro Kopf). Für die Entwicklung eindeutiger Ziele in den Bereichen Ökologie und Soziales ist es jedoch notwendig ebenfalls aussagefähige, quantitative Zielgrößen zu generieren um eine Entwicklung über bestimmte Zeiträume hinweg darstellen zu können (vgl. Dullien, van Treeck 2012, S. 2). Dieser Umstand verdeutlicht die Notwendigkeit der Installation von weiteren regierungsnahen Gremien (Z. B. Sachverständigenrat der Bundesregierung) und eines entsprechend kooperativen Austausches zur Entwicklung von Indikatoren und allgemeiner Zielgrößen.

Nachhaltige Handlungsansätze der Politikberatung

Gerade in strittigen Diskussionen richtet sich die Politikberatung nicht nur an die Politik, sondern auch an die Öffentlichkeit. Auch bezüglich nachhaltiger Energie- oder Umweltfragen gibt es immer mehr Bürgerinitiativen (vgl. Glaab, Metz 2006, S. 267).

Nachhaltigkeitsgremien werden einberufen, um Organisationen oder Systeme bezüglich deren Tätigkeiten zu beraten. Ein Beispiel für ein Gremium zum Thema Nachhaltigkeit ist der bereits in Kapitel drei vorgestellte Rat für nachhaltige Entwicklung, einberufen von der deutschen Bundesregierung, zur Unterstützung in Nachhaltigkeitsfragen. Er fungiert als Stakeholder der Politik. Es soll ein Diskurs entstehen, aus dem letztendlich ein Ergebnis im Sinne der Nachhaltigkeit resultiert (vgl. Schomerus 2011, S. 2).

Im Folgenden sollen mögliche Handlungsansätze dargestellt werden, die sich den Vorschlägen der RNE orientieren. Den hier vorgeschlagenen Ansätzen liegt eine Erhöhung der Personalkapazitäten in einem ersten Schritt zugrunde. Der RNE schlägt, um die Bundesregierung zu stärken, eine Integration aller Ministerien in die Nachhaltigkeitspolitik vor. Dabei wird betont, dass trotz einer langfristigen Zielauslegung auch kurzfristige Ziele nicht zu verachten sind, um Nachhaltigkeit zu sichern. Außerdem sei es nicht ausreichend, wenn die Bundesregierung nur visionär handle, es sollten konkrete Ziele vereinbart und in die Aufgaben der Regierung implementiert werden. Es sollten vor allem Anstöße für den Ausbau nachhaltiger Entwicklung gegeben werden. So könnte beispielsweise die Etablierung eines Ministeriums für Klimaschutz und Energie dafür sorgen, dass eine Aufteilung der Nachhaltigkeits-Themen auf alle Ministerien verhindert würde. Dies würde die Zuständigkeiten auf ein Gremium reduzieren und könnte für höhere Effizienz in diesem Bereich sorgen und genauso die Bedeutsamkeit von nachhaltiger Energie unterstreichen (vgl. Stigson et al. 2009, S. 72 ff.).

Des Weiteren sei es von Nöten, dass einzelne Ministerien Aktionspläne aufstellen, welcher alle zur Zielerreichung nötigen Schritte enthält. Kooperationen in den Bereichen Investition, Produktion und Verbrauch könnten indes weiter gefördert und abschließend kontrolliert werden. Ein weiterer Bestandteil solcher Pläne sei die Berichterstattung in das Ausland, insbesondere in Entwicklungsländer. Gerade als langjähriger Exportweltmeister hätte Deutschland beste Voraussetzungen durch den Export von nachhaltig produzierten Produkten, Nachhaltigkeit auch außerhalb Deutschlands zu fördern. Wichtig sei auch, das Instrumentarium der Nachhaltigkeitsarbeit zu vergrößern und Anreize zu schaffen (vgl. Stigson et al. 2009, S. 75 f.). So könnten z.B. Steuervergünstigungen für KMU's die nachhaltig wirtschaften, ein Anreiz für Unternehmer sein, ihre Lieferketten nachhaltig umzugestalten. Auch jüngste Debatten zur Einführung der PKW-Maut und die in dieser

Diskussion angesprochenen Vergünstigungen für umweltschonende Autos liefern Motive für Nachhaltigkeit.

Problematisch hierbei ist insbesondere, dass es Themen gibt, die mehrere Ministerien betreffen und die Zuständigkeiten verzerren würden. Auch eine Erhöhung der Arbeitskraft ist nicht immer in die Tat umsetzbar. Zur Unterstützung des Bundestags könnte nach Meinung des RNE ein ständiger Ausschuss gegründet werden, der ein Vorankommen der Regierung prüft und hinterfragt. Gleichzeitig sollten die Aufgaben des RNE selber erweitert werden, um durch Stellungnahmen die Öffentlichkeit stärker einzubinden und zu motivieren an dem Diskurs zu partizipieren. Eine Ausdehnung der Kompetenzen und Funktionen des Rates könnte vor allem Partnerschaften zwischen den einzelnen Akteuren fördern. Zu guter Letzt sollten auch Bund und Länder mit in die Nachhaltigkeitsstrategien einbezogen werden. Insbesondere durch Aktionspläne, die nicht in die Zuständigkeit des Bunds, sondern der Länder fallen (vgl. Stigson et al. 2009, S. 77 f.). Durch die enorme Komplexität ist es nahezu unmöglich alle Probleme oder Themen der Nachhaltigkeit gleichzeitig anzugehen. Daher gewinnt die Politikberatung und Gremienbildung in diesem Bereich an enormer Bedeutung. Durch vermehrte Öffentlichkeitsarbeit oder öffentliche Diskussionen, kann das Thema Nachhaltigkeit an die Gesellschaft herangetragen werden. Bezüglich Themen, die in mehrere Zuständigkeitsbereiche (z.B. mehrere Ministerien) fallen, können Berater durch bei der Kommunikation zwischen den einzelnen Interessengruppen von enormer Hilfe sein. Ihr Expertenwissen kann unter Umständen die Komplexität reduzieren.

Bedeutung von Nachhaltigkeit in KMU

Richtungen der Nachhaltigkeit

Das allgemeine Interesse für einen nachhaltigen Umgang mit gesellschaftlichen Naturressourcen stößt in der Öffentlichkeit sowie in Fachkreisen auf zunehmende Bedeutung. Näher zu hinterfragen ist hierbei, worin das Thema Nachhaltigkeit seinen Ursprung findet und welche Richtung es vorgibt, um dem heutigen Verständnis von Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Zudem ist zu klären, weshalb Nachhaltigkeit einen derart wichtigen Stellenwert für die gesamte Wirtschaft hat.

Neben Groß- und kleineren Unternehmen der Industrie, liegt traditionell vor allem bei KMU der Fokus auf Innovation und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Begründen lässt sich das wesentlich in den vergangenen wirtschaftlichen Entwicklungen. Von großer Relevanz sind hierbei die Finanzkrise, demographische sowie klimatisch bedingte Veränderungen. KMU begegnen hierbei dementsprechend Problemen wie Fachkräftemangel, drastisch erhöhten Rohstoffpreise aber auch dem immer weniger werdenden Ressourcenvorkommen (vgl. Buchholz 2009, S. 5).

Neben wirtschaftlichen Entwicklungen sind auch aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen aufzugreifen. Im Zuge der Globalisierung gab es in nahegelegener Vergangenheit häufig Skandale in der Lebensmittelindustrie, die auf den starken Wettbewerb zwischen KMU und folglich einhergehenden Kostensenkungsmaßnahmen zurückzuführen sind. Dieses Beispiel soll dazu dienen, aufzuzeigen, dass sich der Stellenwert für Nachhaltigkeit vielseitig begründen lässt (vgl. Maaß 2010, S. 1).

Zwar ist nun ersichtlich, dass seitens der Gesellschaft der Handlungsbedarf für nachhaltiges Wirtschaften in KMU gegeben ist, jedoch hat sich dieser im Laufe der Zeit größtenteils aus

Eigenregie heraus kristallisiert, was zahlreiche Praxisbeispiele belegen (vgl. Maaß 2010, S. 1). Gemäß dessen, lässt sich das Interesse für Nachhaltigkeit in eine ökonomische, ökologische, und soziale Dimension unterteilen. Da diese Kategorien der Nachhaltigkeit auf das Wohl einer ganzen Wirtschaft gerichtet werden können, steht für die KMU im weiteren Sinne auch das die Bedürfnisbefriedigung des Staates bzw. der Politik im Blickfeld.

Zielsetzungen der Nachhaltigkeit

Trotz unterschiedlicher Sichtweisen der einzelnen Akteure Politik bzw. Staat, KMU sowie der Gesellschaft auf das Thema Nachhaltigkeit und damit daran unterschiedlich ausgerichteter Anforderungen zur Erfüllung dessen, stellt Nachhaltigkeit auf eine „raum- und zeitliche Gerechtigkeit“ ab. Dies lässt Spielraum für die Betrachtung von Industriestaaten und Entwicklungsländern einerseits, genauso aber auch für die Beziehung zwischen Generationen untereinander (vgl. Buchholz 2009, S. 6). In Anlehnung an die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen (6.a.), die eine Notwendigkeit von nachhaltigen Praktiken in KMU hervorrufen, liegt ihre Zielsetzung zu-nächst in der Verhaltenssteuerung eigener Stakeholder. Vor dem Hintergrund zukünftigen Megatrends problemlos begegnen zu können, ist es entscheidend, interne Leistungsanreize zu setzen. Hierzu ist Wissen seitens des Managements erforderlich, um alle denkbaren Maßnahmen der Sozialpolitik (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2012, S. 136) erfolgreich umsetzen zu können. Die Praxis zeigt jedoch, dass gerade bei der Strategiefindung häufig nur wenige KMU bislang tätig sind und so die Gefahr eines möglichen Fachkräftemangels in na-her Zukunft keineswegs erfolgreich bewältigt werden kann (vgl. Buchholz 2009, S. 7).

Da sich auf demographischer Ebene das Bewusstsein hin zu (noch mehr) Nachhaltigkeit gewendet hat ist, sind KMU verstärkt gewillt, umweltfreundliche Produktionsmaßnahmen zu implementieren. In diesem Kontext wird die Sicherung der Verhaltenserwartungen der Konsumenten ganz groß geschrieben. Hauptaugenmerk liegt hier v.a. in der Bildung und im Erhalt vertrauensvoller Beziehungen zu Kunden um hiervon langfristig profitieren zu können (vgl. Maaß 2010, S. 10). Bereits 2008 ergab eine Studie des Bundesumweltministeriums (BMUB) und Umweltbundesamts (UBA), dass 91 % der Deutschen einen gesteigerten Wert auf den Erhalt sowie richtigen Umgang mit der Umwelt legen (vgl. BMUB, UBA 2008). Die große Bereitschaft hierfür entsprechend zu handeln, lässt darauf schließen, dass sich die Gesellschaft in großem Ausmaß bzgl. ihres Verhaltens im Kauf beeinflussen lässt. Durch beispielsweise ressourcenschonende Herstellungsmethoden wird zum einen der Schwierigkeit von Rohstoff-knappheit entgegengewirkt, der Wunsch nach Umweltfreundlichkeit Rechnung getragen so-wie eine Verbesserte Gesundheitslage von Mitarbeitern beim Produktionsprozess gewährleistet. Diese positiven Schlussfolgerungen bergen langfristig gesehen Potenzial für KMU sich im Wettbewerb zu beweisen/durchzusetzen.

Nachdem für KMU der ökonomische Mehrwert allen anderen Dimensionen (sozial, ökologisch) vorangestellt ist, sind strategische Ressourcen mindestens genauso bedeutsam, wie die bisher vorgestellten Zielsetzungen. Der Aufbau interner Potenziale derart, sich gebündelte Kompetenzen aneignen können, zahlt sich in vielerlei Hinsicht positiv aus. Angefangen bei der Innovation bzw. Neuausrichtung eines KMU bis hin zur Distribution, kann ein KMU bei dem gesamten Wertschöpfungsprozess zur Herstellung eines Produkts profitieren. Als Beispiel wär der Einkauf möglicherweise regionaler Produkte anzuführen, um bereits zu Beginn auf die Unterhaltung weitentfernter Lieferwege zu verzichten. Auf Distributionsebene könnte man sich durch strategisch entwickelte Produktkennzeichnungen vom Wettbewerb abheben und so den Verbraucher für sich gewinnen. Sobald es sich demnach um irgendeine eine Art der Kostensenkung, Einsparung oder Zuwachs handelt, ist

die Zielsetzung, einen wirtschaftlichen Mehrwert zu generieren, erreicht (vgl. Buchholz 2009, S. 8-9).

Seitens des Staats und der Politik wird dem Begriff Nachhaltigkeit aus einer völlig anderen Betrachtungsweise heraus Bedeutung beigemessen. Nachhaltigkeit spielt politisch gesehen eine wichtige Rolle bei der Gewährleistung und Aufrechterhaltung eines wirtschaftlichen Gleichgewichts. Da dies zu den wichtigsten Aufgaben der Wirtschaftspolitik zählt, steht für den Staat die Sicherstellung nachhaltiger Gütern und Waren an erster Stelle.

Während der Staat durch die Bereitstellung nachhaltiger Erzeugnisse und somit das nachhaltig orientierte Engagement der KMU einerseits eine deutliche Entlastung, kommt ihm des Weiteren eine Komplementärfunktion zu Gute. Auf Grund anfänglicher Startschwierigkeiten von KMU bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien sind diese in aller Regel auf staatliche Unterstützung angewiesen. Im Gegenzug hierfür kann der Staat u.U. neue Erkenntnisse, die sich aus der „Zusammenarbeit“ mit KMU ergeben, gewinnen und für die eigene Wirtschaftspolitik nutzen. Bei Vorhaben im Rahmen nachhaltiger Praktiken sind KMU jedoch Grenzen gesetzt, die den legitimen Handlungsrahmen, der sich an BGB, Sozial-, Umwelt-, Arbeits-, Vergabe- und Steuerrecht orientiert, nicht überschreiten darf (vgl. Maaß 2010, S. 5-6).

Einflussnahme der Politik auf Nachhaltigkeit

Aus Sicht der Wissenschaft

Großunternehmen nehmen zum Thema Nachhaltigkeit offensiv Stellung. Sie entwickeln ganze Nachhaltigkeitsstrategien oder implementieren Nachhaltigkeitsmanagementsysteme und sind damit auf ganzer Unternehmensebene tätig. KMU hingegen weisen in der Umsetzung solcher Strategien große Defizite auf und haben oftmals lediglich Verhaltensregeln eingeführt, so die Studie des Instituts für Nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft (iSuN), unterstützt durch das Institut für Mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft (ImB) (vgl. Buchholz 2009, S. 10). Im Rahmen einer gezielt betriebenen Wirtschaftspolitik soll KMU geholfen werden, anfängliche Herausforderung zu überwinden um in nachhaltig orientierten Praktiken Fuß fassen zu können (vgl. Maaß 2010, S. 17).

Die Art der Einflussnahme betreffend kann auf Grund der Tatsache, dass bis dato zwar weitgehend viele, doch noch nicht alle KMU im Bereich Nachhaltigkeit tätig geworden sind, sind grundsätzlich zwei Herangehensweisen möglich. Aufgabe der Politik kann zum einen bedeuten, bislang inaktive KMU zu Nachhaltigkeitsinitiativen erstmalig zu aktivieren und ein gewisses Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu schaffen. Zudem kann sich die Politik in einer Funktion, bei der sie KMU in ihrem nachhaltigen Handeln weiter vorantreibt, sehen. Entscheidend ist hierbei der richtige Umgang mit Nachhaltigkeits-„Instrumenten“ (vgl. Maaß 2010, S. 20).

Als Beispiel für politisches Handeln dient das 2010 eingeführte Förderprogramm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), das KUM aus allen Branchen erreichte (vgl. BMAS 2010). Durch die Auflage eines Angebots an Qualifizierungsmaßnahmen für KMU werden diese unterstützt, nachhaltige-Konzepte nutzen und implementieren zu können. Im Fokus standen hier personelle sowie finanzielle Ressourcen, die mit Hilfe eines 35, 6 Mio. Euro hohen europäischen Sozialfonds bereitgestellt wurden (vgl. BMAS 2010).

Die politische Unterstützung von KMU kann indirekt und direkt erfolgen. Handlungsempfehlungen in Form von Politikberatung können als „indirekt“, Unterstützungsleistungen finanzieller Art hingegen als „direkt“ bezeichnet werden. Voraussetzung für eine Zuordnung ist jedoch explizit zu wissen, inwiefern Politikberatung im Einzelfall tatsächlich stattfindet. Da die Barrieren in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien für KMU in erster Linie in finanziellen Schwierigkeiten und zeitlichen Engpässen liegen, werden staatlich Fördermittel sowie die Vermittlung einer Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen am meisten nachgefragt (vgl. Buchholz 2009, S. 11).

Alle politischen Eingriffe sind jedoch an zwei entscheidende Bedingungen geknüpft, die eine staatliche Einflussnahme rechtfertigen müssen. Zu nennen ist hier die politische Anforderung daran, dass die Wirksamkeit nachhaltig betriebener Praktiken in KMU gegeben ist (Kriterium der Effektivität). Zum anderen müssen sich die zur Verfügung gestellten finanziellen sowie personellen Ressourcen seitens der Regierung, ökonomisch betrachtet, lohnen (Kriterium der Effizienz). Worin hier der Rahmen für lohnenswert liegt, ist im Einzelfall festzumachen (vgl. Maaß 2010, S. 20).

Aus Sicht der Unternehmen

Anhand der getätigten Aussagen der Unternehmensvertreter ist es möglich, die verschiedenen Arten der Einflussnahme des Staates auf Nachhaltigkeit in Unternehmen zu strukturieren. Hierbei wird im Folgenden zunächst zwischen den Hauptkategorien „Regulierungen und Gesetze“ sowie „Anreize“ zu unterscheiden. Eine weitere Kategorie ist das „Kommunikationsverhalten“, welches keine Hauptkategorie darstellt, sondern als ein den Hauptkategorien untergeordneter, begleitender Aspekt ist. Bei der ersten Hauptkategorie handelt es sich primär um eine restriktive Form des Einflusses, die insbesondere durch Gesetze in den Bereichen Ökologie (EEG) und Soziales (Rentenreform) (8.3 A, 8.3 D). Die Entwicklungen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit entstehen dabei eher aus der üblichen Gewinnerzielungsabsicht der Unternehmen und sind intern initiiert (8.3 D). Unternehmen können nach deren Ansicht negativ durch Regulierungen oder Versäumnisse des Staates beeinflusst werden. So wird mitunter berichtet, dass eigens initiierte Nachhaltigkeitsprojekte durch Gesetze des Staates behindert wurden (Wasserkraftnutzung, 8.3 A). Gesetze werden andererseits als notwendiges Übel angesehen um „schwarze Schafe“ unter den Unternehmen bzgl. Nachhaltigkeit entgegenzuwirken (8.3 A, 8.3 B, 8.3 D). Des Weiteren wird mitgeteilt, dass Bürokratie in der Verwaltung die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen erschweren kann und einen, wenn auch geringen, Mehraufwand für Unternehmen bedeutet (8.3 A). Die negativen Folgen der Kommunikation zeigen sich neben dem oben bereits genannten Beispiel auch in einer unzureichenden Vorbereitung der Unternehmen auf Themen wie die Energiewende und die Rentenreform (8.3 A). Diese verschlechtern die Wettbewerbsposition international agierender Unternehmen zu ausländischen Konkurrenten (8.3 A).

Die Kategorie der Anreize enthält sowohl Subventionen, als auch potenzielle Steuerersparnisse wie bei der EEG-Umlage (8.3 D) und Auszeichnungen von besonders nachhaltig agierenden Unternehmen (8.3 B, 8.3 H). Subventionen und Steuerersparnisse können direkt an Unternehmen, oder an die Endverbraucher adressiert werden. In speziellen Fällen entsteht auch durch Anreize beim Endverbraucher ein Mehrwert für das Unternehmen, da die Produkte nachhaltiger Natur oder besonders energieeffizient sind. Zu den Anreizen und deren Wirkung ist die Meinung der befragten Unternehmer teils divergent (8.3 B, 8.3 H). Während ein Unternehmer mitteilt, keine Anreize seitens des Staates zu kennen (8.3 A) wird

in den anderen Fällen jeweils zumindest ein Anreizmechanismus genannt, der im eigenen Unternehmen eine Rolle spielt. Hierbei wird z.B. die Möglichkeit genannt, die Kosten der EEG-Umlage durch Investitionen in ökologische Projekte zu reduzieren (8.3 D). Andernorts erhalten finanzielle Anreize bzw. die Unterstützung von Endverbrauchern bei der Anschaffung von energieeffizienten Heizungsanlagen große Zustimmung, die dem Unternehmen zu einem gesteigerten Absatz verhilft (8.3 H). Darüber hinaus wird bspw. der CSR-Preis der Bundesregierung als Antrieb für weitere Verbesserungen im Bereich der Nachhaltigkeit genannt (8.3 B). Subventionen werden jedoch nicht immer als Notwendigkeit für nachhaltigen Fortschritt angesehen, sondern gelten teils auch als Hemmnis da diese auch den „Hunger und die Gier“ der Unternehmen lähmen (8.3 A).

Ein weiterer Aspekt ist das Kommunikationsverhalten. Hierbei handelt es sich nicht, wie bei den anderen Kategorien um ein klassisches Instrument der bewussten Einflussnahme, jedoch beschreibt ein Unternehmen einen Fall, in dem eine misslungene Kommunikation des Staates zu schweren Absatzeinbußen des Unternehmens führte (8.3 H).

Der allgemeine Tenor bei allen befragten Unternehmen ist, dass die Eingriffe des Staates nicht über das aktuelle Niveau hinausgehen sollten (8.3 H). Vielmehr sollten Rahmenbedingungen und Leitlinien für unternehmerische Entscheidungen zur Nachhaltigkeit geschaffen werden (8.3 A, 8.3 D, 8.3 H, 8.3 B) die für alle Unternehmen, unabhängig von deren Größe gleich sind (8.3 A). Diese sollten möglichst konstant sein, um den Unternehmen Planungssicherheit zu ermöglichen (8.3 H). Anreize werden gegenüber Restriktionen und Regulierungen als das sinnvollere Mittel angesehen, um Nachhaltigkeit in der Wirtschaft durch einen vertrauensvollen Umgang mit Unternehmen weiterzuentwickeln (8.3 A). Regulierungen sind nach Ansicht eines befragten Unternehmers auch nur bedingt sinnvoll, da der Staat i.d.R. nicht über das notwendige Know-How verfügt, dass in den Unternehmen für die Umsetzung von Nachhaltigkeit vorhanden ist (8.3 A).

Box 8.3 – Einflussnahme der Politik auf Nachhaltigkeit

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (8.3 A)

Der Fortschritt ist teilweise behindert durch Regelwerke des Gesetzgebers, wie im Falle der Wasserkraft-Nutzung. Die Genehmigung für die Entnahme verursacht dabei hohe Kosten, die dem Unternehmen in keiner Form erstattet werden. Verschiedene Vorschriften und die Bürokratie im Beamtentum führen dabei zu Verzögerungen in der Umsetzung solcher Maßnahmen. Problematisch ist dabei auch, dass die Kontaktpersonen in diesem Fall nicht mehr im Rathaus der Stadt, sondern in Düsseldorf sitzen.

Über die bestehenden Vorschriften hinaus, wird nachhaltige Arbeit nicht durch die Politik beeinflusst. Die Zusatzaufwendungen des Unternehmens in diesem Bereich führen jedoch auch zu einem Mehrwert auf Seite des Unternehmens. Die Bürokratisierung verursacht Aufwand, der vielfach jedoch bspw. in Form von Kennzahlen ohnehin notwendig für die genannten Zertifizierungen sind. Die Rückkehr zu einem vertrauensvollen Umgang ohne weitreichende Vorschriften wäre wünschenswert, was in der Praxis aber nur schwer umsetzbar ist. In diesem Fall findet somit ein erhöhter Aufwand auf Unternehmensseite, der reduzierbar wäre. Es gibt aber auch Bereiche, wie die Fürsorgepflicht bei denen die Regulierungen des Staates wichtig sind. Diese führen jedoch zu einer Win-Win-Situation.

Anreize der Politik sind nicht bekannt. Er befürwortet jedoch ohnehin intern initiierte Maßnahmen zur Nachhaltigkeit. Das führt auch dazu, dass die getätigten Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll sind. Das ist durchaus notwendig, da bei den Unternehmen auch „schwarze Schafe“ existieren. Normalerweise sind Themen wie bspw. die Ausbildung von Mitarbeitern jedoch selbstverständlich für Familienunternehmen. Die Vorschriften vom Staat sind daher nicht notwendig, zumindest bei Familienunternehmen. Dementsprechend wird vom Staat auch keine Unterstützung in allen Bereich erwartet, sondern lediglich darum gebeten, „nicht so viele Knüppel in den Weg zu legen“ wenn es um Bürokratie geht.

Im Rahmen der Energiewende wurden Beschlüsse gefasst, wobei die Wirtschaft auf die Umsetzung nicht vorbereitet war. Die internationale Wettbewerbssituation des Unternehmens, insbesondere im Vergleich zu China, wird durch solche Beschlüsse, wie auch denen im Umweltbereich verschlechtert. Das Unternehmen hofft nicht auf staatliche Subventionen, die lediglich vereinzelt in Form von Fördermitteln für Forschungsprojekte fließen. Finanzielle Unterstützung des Staates kommt aus seiner Sicht vermehrt großen Unternehmen der Automobilbranche zu Gute, die hierauf grundsätzlich nicht angewiesen wären. Die freie Marktwirtschaft wird dabei gegenüber staatlichen Interventionen bevorzugt, da diese vielfach „den Hunger und die Gier lähmen“. Dementsprechend sind auch sonstige Regulierungen und Maßnahmen des Staates aus Unternehmenssicht nicht wünschenswert. Es wird als notwendig angesehen, dass der Staat in sozialen Bereichen und Notsituationen Regulierungen vornimmt und Unterstützung anbietet, jedoch nicht über das bestehende Maß hinaus. Der Staat verfügt vielfach nicht über das fachliche Know-How das in den Unternehmen existiert so dass eine Selbstregulierung der Unternehmen vielfach sinnvoller ist.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (8.3 D)

Das Handeln auf ökonomischer Basis geht mit internen Motiven einher, da jedes Unternehmen eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt. Ökologische Handlungsgründe sind hingegen auf externe Faktoren zurückzuführen. Was die Thematik Chemie und die damit verbundene Entsorgung von beispielsweise Lackfässern und -dosen betrifft, schaffen monetäre Erlöse von Entsorgungs- bzw. Recyclingunternehmen bzw. potenzielle Strafen von Seiten des Staates einen Anreiz. Neben solchen zusätzlichen Ersparnissen werden auch Einsparungen in Bezug auf die Nutzung von Energie wie Strom vorgenommen, um steigenden Kosten entgegenzuwirken. Das Handeln im Bereich sozialer Nachhaltigkeit wird als Mischverhältnis ex- sowie interner Initiatoren gesehen. Einerseits kommen hier moralische Werte zum Tragen, andererseits aber auch gesetzliche Reglementierungen, die das Unternehmen dazu veranlassen.

Der Staat stellt Anreize zur Befreiung der EEG-Umlage, was in Kraft tritt, sobald durch ein Umwelt-/Nachhaltigkeitssystem oder -management Stromeinsparungen nachgewiesen werden können. Die EEG-Umlage würde das Unternehmen ca. 4000 Euro kosten, was durchaus dazu anregt Investitionen in ökologische Projekte zu tätigen. Im sozialen Bereich macht der Staat außerdem Vorgaben was z.B. den anstehenden Mindestlohn angeht.

Der Staat sollte für alle Unternehmen gleiche Bedingungen schaffen und beispielsweise keine Großunternehmen aus beliebigen Gründen bevorzugen. Zudem ist kein aktives Eingreifen erwünscht, dh. wenn Rahmenbedingungen vorgegeben werden, sollte die konkrete Umsetzung derer den Unternehmen freistehen. Der ökologische Aspekt sollte dabei in den Vordergrund gerückt werden, um Umweltproblematiken vorzubeugen (Stichwort Umwelt China). Die Druck GmbH & Co. KG sieht eine Verbindung der Druck- und Medienbranche mit der Politik als wenig bedeutsam und notwendig. In anderen Branchen wie der Pharma-

und Waffenindustrie ist der Einfluss politischer Entscheidungen weitaus größer und führt zu verstärkter Einflussnahme dieser Unternehmen.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (8.3 H)

Die Politik begrenzt bestimmte Teilbereiche des Nachhaltigkeitsengagements insofern, als dass gewisse Rahmenbedingungen festgelegt werden. Auf EU-Ebene sind das u.a. Energieeffizienzrichtlinien wie z.B. die Energy Performance of Buildings Directive (EPBD) – Richtlinie. Nach ihr müssen ab 2020 alle neuen Gebäude hinsichtlich ihres Energiebedarfs standardisiert werden. Das betrifft somit das unternehmenseigene Gebäude aber auch die Produkte, die in der EU eingebaut werden. Eine weitere Aktion seitens der Politik liegt in der absehbaren Einführung des Energy Action Plan (EAP) – Labellings für Heiztechniksysteme. Auf nationaler Ebene ist es beispielsweise das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), das Kraftwärmekopplungsgesetz, andere nationale Gesetze oder aber die Energieeinsparungsverordnung (ENEV), die ähnlich der EPBD, vorwiegend Auswirkungen auf die Gebäudetechnik hat und damit auf die Produkte des Unternehmens.

Über Fördermittel des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhr (BAFA) werden lediglich indirekte Unterstützungsleistungen gestellt, da der Adressat der Endverbraucher nicht der tatsächliche Kunde (Heizungsbauer) ist. Setzen Endverbraucher Teile des Komplettangebots des Unternehmens ein, so werden diese im kleinen Rahmen subventioniert

Wünschenswert sind verlässliche und stetige Rahmenbedingungen. Zunehmende Regulierungen (siehe oben) werden nicht begrüßt. Bei anderen Unternehmen besteht ein weitaus größerer Handlungsbedarf hinsichtlich der Nachhaltigkeit, als beim betrachteten Heiztechnikunternehmen. Diese Unternehmen sollten jedoch nicht zu Verbesserungen gezwungen werden, sondern man könnte Anreize schaffen. Als besonders zielführende Anreize sind steuerliche Maßnahmen.

Die Ziele der eigentlichen deutschen Energie- und Klimapolitik werden stark beeinträchtigt, da es passieren kann, dass politische Beschlüsse zeitlich aber auch inhaltlich falsch formuliert, falsch angegangen und möglicherweise wieder verworfen werden. Im Rahmen der aktuellen Fassung des EEG wird der Strom-Selbstnutzer mit einer EEG-Umlage belastet, was die Amortisationszeit von Blockheizkraftwerk-Produkten verdoppelt. Das heißt, auf Grund der zusätzlichen Aufwendungen die nunmehr über einen viel längeren Zeitraum hinweg durch Erträge gedeckt werden können, ist es für Nutzer unter Umständen wenig reizvoll, eine Ölheizung durch ein kleines Blockheizkraftwerk zu ersetzen, für dessen Stromgenerierung extra gezahlt werden muss. Einer derartig unverlässlichen und unstetigen Rahmenbedingung unterliegt die Blockheizkraftsparte des Unternehmens, da Verbraucher schlussendlich auf günstigere Stromquellen zugreifen. Dieses Beispiel verdeutlicht, den Handlungsbedarf zu Änderungen im Rahmen des EEG. Ebenso negativ betrachtet wird die bereits heute verlaubliche Zusage für eine 20 Jahre lange Einspeisung von Wind- oder Solarstrom, die im EEG nie verankert hätte sein dürfen.

Rückblickend sorgte das Wiederaufgreifen der steuerlichen Absetzbarkeit für Energie bei der Gebäudesanierung (durch den damaligen Wirtschaftsminister) im März 2012 zu großen Vertriebsseinbußen. Während des gesamten Geschäftsjahres. Die Politik setzte hier vor allem zeitlich falsch gelegene Anreize mit einem ungünstig gelegenen Kommunikationsverhalten, da sich Verbraucher nunmehr dazu aufgefordert sahen, sich erst im nächsten Jahr - zu den dann erst gültigen Konditionen - Heizungen zu kaufen. Diese Problematik unterstreicht die

fehlende Verlässlichkeit und Stetigkeit von Seiten der Bundesregierung wodurch die eigentlichen Umweltziele des Staates konterkariert werden.

Interview-Partner B, Bio-Handels- und Produktionsunternehmen (8.3 B)

Jede Verordnung oder jedes Gesetz schränkt grundsätzlich die Handlungsfreiheit eines Unternehmens ein. Gäbe es im Rahmen dessen konkrete, direkte Vorgaben, so würde man dies keinesfalls begrüßen, denn auch sie haben einen eigens erfassten Nachhaltigkeitsbericht, der auf einem individuell entwickelten Berichtswesen beruht. Andererseits wird die Verpflichtung befürwortet, da so viele Unternehmen dazu aufgefordert werden würden, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, falls das bislang noch nicht geschehen war.

Das Unternehmen beschränkt und konzentriert sich ausschließlich auf drei Dinge: den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP), den Corporate Social Responsibility Preis (CSR Preis) der Bundesregierung und den Preis des Bundesdeutschen Arbeitskreises für umweltbewusstes Management (BAUM-Preis). Diese Auszeichnungen fallen in den Interessensbereich des Unternehmens und stellen auf Grund ihrer relevanten Thematik einen Ansporn dar. Das Unternehmen ist so im Rahmen des Bewerbungsverfahrens veranlasst, durch das Ausfüllen von Fragebögen bei dem DNP und CSR Preis sich intensiv mit der eigenen Nachhaltigkeitsleistung (kritisch) auseinanderzusetzen.

Quelle: Eigene Interviews

Aktuelle und zukünftige Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen

Nach der Betrachtung der gegenseitigen Einflussnahme und Darstellung der Akteure von Nachhaltigkeit, gilt es im Folgenden die konkrete Umsetzung anhand von aktuellen Maßnahmen in den befragten Unternehmen darzustellen. Dies ermöglicht eine Betrachtung verschiedener Arten zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft. Dabei soll neben den einzelnen Maßnahmen und deren Kategorisierung in den drei Bereichen (Ökonomie, Ökologie, Soziales) vor allem die Richtung der Maßnahmen und deren Zielsetzung verdeutlicht werden.

Allgemein lässt sich feststellen, dass die Ökonomie vielfach die Basis von unternehmerischen Entscheidungen darstellt. Finanzielle Ersparnisse stellen vielfach, aber nicht ausschließlich, das primäre Ziel von Nachhaltigkeit dar. Andernfalls müssen nachhaltige Maßnahmen jedoch zumindest dem Kriterium genügen, für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar zu sein (8.4 A) und sich nach einem Zeitraum von drei bis fünf oder maximal sechs Jahren für das Unternehmen zu rentieren (8.4 D, 8.4 A). So erhält das besagte Druckunternehmen (8.4 D) für die auch ökologisch sinnvolle Trennung von Papiersorten zudem einen höheren Wiederverkaufswert der Papierabfälle. Des Weiteren wird vor demselben Hintergrund eine Investition in verringerte Stromkosten durch einerseits den Einsatz von Solaranlagen und andererseits einen verringerten Energieverbrauch durch LED-Leuchten getätigt (8.4 D). In anderen Fällen stellt Nachhaltigkeit gar den „Gründungsimpuls“ des Unternehmens dar und ist somit Bestandteil der erfolgreichen Platzierung der Dienstleistung (8.4 B) bzw. des Produktes (8.4 H) am Markt. Auch soziale Projekte werden mitunter mit dem Ziel eines

beidseitigen ökonomischen Mehrwertes initiiert. Die Gründung eines Werksarztzentrums beim Automobilzulieferer schafft, wie bereits dargestellt, nicht nur Vorteile für die Mitarbeiter des Unternehmens, sondern ermöglicht, wie vom Unternehmer vermittelt, auch größere zeitliche Flexibilität im Unternehmen (8.4 A). Somit sind insbesondere ökologische und soziale Aktionen nur bedingt von ökonomischen trennbar. Im weiteren Verlauf findet dennoch eine Einteilung dieser in die Bereiche Ökologie und Soziales statt, während die ökonomische Nachhaltigkeit in den meisten Fällen in diesen Maßnahmen für Außenstehende nur latent enthalten ist.

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Maßnahmen erfolgen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit viele Einzelmaßnahmen in den befragten Unternehmen. So plant der Automobilzulieferer derzeit die Nutzung der Wasserkraft eines anliegenden Flusses zur Verringerung der Stromkosten, aber auch zur Erhöhung des Anteils regenerativer Energien (8.4 A). Vereinzelt existieren auch strategische Maßnahmen-Pakete, wie eine Initiative des Heiztechnik-Unternehmens, das durch verschiedene Projekte die Energie und Ressourceneffizienz des Unternehmens massiv steigern will um zukünftigen politischen Zielsetzungen schon heute Rechnung zu tragen (8.4 H). Das Produktions- und Handelsunternehmen aus der Biobereichsbranche setzt zur ökologisch nachhaltigen Entwicklung mitunter auf den Bau eines energieeffizienten Lagerhauses wie auch der Nutzung regenerativer Energien. Weitere Programme zielen auf eine umweltfreundliche und energieeffiziente Gestaltung der Verkaufsläden des Unternehmens ab (8.4 B). Neben Maßnahmen für Verbesserungen im Unternehmensumfeld werden zudem, wie bereits erwähnt, Menschen dazu animiert über Petitionen gegen Aggro-Gentechnik Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Auch diese Vorgehensweise ist letztlich als ökologische Nachhaltigkeits-Maßnahme zu kategorisieren. Außerdem werden sowohl Mitarbeiter, als auch Kunden durch verschiedene Projekte mit dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert um ein Bewusstsein zu schaffen (8.4 B). Ein Unternehmen verfügt gar über einen eigenen Umweltschutzbeauftragten, der sich allein diesem Thema im Unternehmen widmet (8.4 H).

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit erfolgen ebenfalls vielfältige Maßnahmen von Unternehmensseite. Mit sozialen Aktionen werden einerseits die Mitarbeiter und Mitglieder der entsprechenden Wertschöpfungskette des Unternehmens, andererseits Außenstehende adressiert. Während bei ersterem vielfach besagte Ökonomie Teil der Entscheidung ist, erfolgen Maßnahmen für Unternehmensexterne zumeist rein vor dem Hintergrund sozialer Absichten. Für Mitarbeiter der befragten Unternehmen werden unter anderem Aktionen im Bereich der Personalentwicklung im Allgemeinen (8.4 A) wie auch Weiterbildungen (8.4 H) und innovative Ausbildungsprogramme (8.4 B) durchgeführt. Des Weiteren versuchen die befragten Unternehmen auch Einfluss auf die gesamte Supply-Chain zu nehmen und zielen bspw. auf faire Preise für Zulieferer (8.4 B), aber auch die Entwicklung von Sozialstandards sowie deren Messbarkeit bei Zulieferern (insb. in Entwicklungs- und Schwellenländern) ab, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter dieser Unternehmen ebenfalls eine angemessene Vergütung erhalten (8.4 B). Darüber hinaus werden auch Spendenaktionen in den Verkaufsfilialen durchgeführt (8.4 B) oder eigens finanzierte Spenden- und Sponsorenprogramme für Kunst und Wissenschaft über eine unternehmenseigene Stiftung initiiert (8.4 H).

Einen wichtigen Aspekt zur Dokumentation, Messung und Kommunikation der nachhaltigen Maßnahmen in der Wirtschaft stellen dabei Zertifizierungen und Auditierungen von unabhängigen Unternehmen statt. Diese werden sowohl im sozialen wie auch ökologischen Bereich durchgeführt und stellen aus Perspektive der Zulieferer Unternehmen vielfach eine

Notwendigkeit dar um bestimmte Kunden weiter zu beliefern (8.4 A, 8.4 D). Ein Unternehmen aus dem B2C-Bereich nimmt dementsprechend eine regelmäßige Überprüfung der Produkte auf Nachhaltigkeit vor und lässt diese zertifizieren (8.4 B).

Neben Maßnahmen, die nur eine Säule der Nachhaltigkeit betreffen, werden auch ganzheitliche Maßnahmen bei den Unternehmen in Gang gesetzt, die mehr als eine oder sogar alle drei Bereiche betreffen. So verfügt das Handels- und Produktionsunternehmen im B2C-Bereich über eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung mit fünf Mitarbeitern, die einen Nachhaltigkeitsfahrplan für das Unternehmen entwickelt hat und diesen implementiert. Dabei werden die Nachhaltigkeits-Ziele in 12 Fachbereichen des Unternehmens erfasst und Nachhaltigkeits-Paten in den Filialen bestimmt, denen besondere Aufgaben zukommen (8.4 B).

Box 8.4 - Aktuelle und zukünftige Nachhaltigkeits-Maßnahmen in Unternehmen

Interview-Partner A, Automobilzulieferer (8.4 A)

Hierbei spielt vor allem das Thema Bildung eine wichtige Rolle. Insbesondere die Personalentwicklung zur Weiterbildung der Mitarbeiter steht dabei im Fokus. Außerdem existiert eine professionelle Ausbildungsabteilung mit Lehrwerkstatt, welche bereits seit 1922 existiert. Im Unternehmen existiert auch ein Studienförderprogramm mit etwa 20 Leuten, die anschließend im Unternehmen arbeiten. Im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit wird zudem zukünftig wieder Wasserkraft durch einen anliegenden Fluss im Unternehmen genutzt, ohne diesen zu verunreinigen.

Ein relevanter Akteur sind Auditierungsgesellschaften privater Natur, wie der TÜV oder Deloitte. Diese überprüfen beispielsweise die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen. Die Zertifizierung nach bestimmten Normen wird insbesondere von indirekten Kunden (Große Automobilhersteller) gefordert bzw. vorgeschrieben. Die Kunden und das Land haben einen hohen Einfluss auf die Nachhaltigkeit im Unternehmen. Die nachhaltigen Maßnahmen werden indirekt durch automatische Preiserhöhungen und einen geringeren Konkurrentenkreis von den Kunden honoriert.

Interview-Partner D, Druckunternehmen (8.4 D)

Die Zertifizierung des Druckunternehmens ist Voraussetzung für eine weitere Zusammenarbeit mit einigen Kunden. Alle genannten kleineren Projekte werden von ökonomische Zielsetzungen angestoßen, die sich dann zu Gunsten der Nachhaltigkeit im Bereich Ökologie auswirken. Abfälle von Rohstoffen, die durch das Drucken entstehen, werden optimal entsorgt. Mit einer besseren Papierresttrennung geht automatisch eine optimale Verwertung des Papiers einher, was wiederum einen ökonomischen Mehrwert generiert (durch einen höheren Verkaufswert des Abfalls) und so steigende Energiekosten kompensiert. Neben einer am Dach angebrachten Solaranlage entstand ebenso die Umrüstung der Außenbeleuchtung auf LED-Lampen vor dem Hintergrund der Energieeffizienz. Hierfür waren zunächst Investitionen notwendig, die sich jedoch teilweise schon nach 3 Jahren rechnen. Investitionen die sich bspw. erst nach 10 Jahren lohnen, werden jedoch eher vermieden. Eine programmierbare Schaltung ermöglicht den hohen Lichtbedarf entsprechend des 3-Schichtbetriebs zu regulieren. Damit werden bei beiden Projekten langfristig gesehen

Einsparungen des Energieverbrauchs aber auch für Kosten ermöglicht. Letzteres steht dabei an erster Stelle für die Druck GmbH & Co. KG. Das Unternehmen unterhält keine expliziten Abteilungen, etc., um dem Thema der Nachhaltigkeit zu begegnen. Solche Aktionen und Maßnahmen werden eher Großunternehmen zugeordnet.

Interview-Partner H, Heiztechnikunternehmen (8.4 H)

Das Unternehmen unterhält ein umfangreiches Weiterbildungsangebot mit derzeit 500 Auszubildenden, 80 dualen Studenten. Alle Mitarbeiter können sich intern und extern weiterbilden. Spenden- und Sponsorenaktivitäten werden über eine in 2010 gegründete Stiftung abgedeckt, die die Bereiche Kunst und Wissenschaft umfasst, aber auch Vereine und Verbände.

Es liegen Zertifizierungen für Arbeits- und Umweltschutz am Arbeitsplatz für das Qualitäts-, Umwelt- als auch Energiemanagement vor. Mit der technologiebasierten Führungsrolle des Gründers bestanden von Grund auf automatisch eigene Anreize und hohe Ansprüche an die Produkte und Prozesse. 1985 wurde erstmals ein Umweltschutzbeauftragter im Unternehmen eingesetzt.

Interview-Partner B, Bio-Handels- und Produktionsunternehmen (8.4 B)

Die Idee, das Handelsunternehmen für Lebensmittel in Bioqualität zu gründen, entstand vor dem Hintergrund, dass Bio-Anbau die Umwelt als Grundlage für Pflanzen- und Tierleben sorgsam pflegt und fördert. Nachhaltigkeit ist somit in der Unternehmensphilosophie verankert. Nachhaltigkeit wird in- sowie extern konsequent und stetig durch den Geschäftsführer kommuniziert, der seit 1. Mai 2014 für den Bereich Nachhaltigkeit übergeordnet verantwortlich ist. Es gibt im Rahmen dessen eine Serviceabteilung, bestehend aus 5 Mitarbeitern, die Nachhaltigkeit durch einen so genannten „Nachhaltigkeits-Fahrplan“ ins Unternehmen transportieren. Dieser umfasst alle wichtigen Nachhaltigkeitsthemen (Logistik, regionale/saisonale Produkte in Märkten, etc.) und somit 27 Handlungsfelder. Hier werden die Zielsetzungen von 11 beteiligten Fachbereichen (insg. 12 FB) verfolgt. Eine Problematik besteht beim Transport des Nachhaltigkeitsaspekts in die Filialen, da der direkte Kontakt zu allen Kollegen schwer zu pflegen ist. Dafür gibt es nun Paten, die der Nachhaltigkeitsabteilung wichtige Themen zuspielden und so mit der Hauptfiliale in Verbindung stehen. Zudem werden alle Lehrlinge (1. Jahr) aus den Filialen und Verwaltungsbereichen einem „Nachhaltigkeitstag“ unterzogen, mit der Aufgabe, im Folgejahr eine Nachhaltigkeitsinitiative an ihrem Arbeitsplatz umzusetzen.

Das Unternehmen erfährt Beratung bei der Rezeptur-Entwicklung. Zudem werden alle neuen Produkte durch einen externen unabhängigen Expertenrat mit Veto-Recht (6 malige jährliche Tagung mit Produktmanagement) auf Qualitätsanforderungen geprüft. Dieser Rat entscheidet, ob Produkte tatsächlich realisiert werden dürfen. Es werden ausschließlich zertifizierte Bio-Lebensmitteln, zertifizierte Bio-Naturtextilien und Naturkosmetik in den Filialen geführt. 2014 fand die Inbetriebnahme eines weltweit größten Hochregallagers aus europäischem Holz (PEFC-Zertifizierung: Programme for the Endorsement of Forest Certification) statt. Sie dient der Erweiterung des bestehenden Logistikzentrums. Durch das 2 Meter tiefe Versenken des Gebäudes im Erdreich, entsteht der sogenannte Kellereffekt, dh. das Gebäude muss weder beheizt noch klimatisiert werden. Seit 2003 wird Ökostrom aus Wasser- und Windkraft gewonnen (seit 2010 von EWS Schönau). Photovoltaik und die Geothermie entfällt auf das Verteilzentrum. Das Unternehmen hat eine Ladeneinrichtung, die überwiegend aus natürlichen Materialien wie Holz und mineralölfreien Farben, Fliesen aus europäischen

Erden, Aluminiumdecker (zu 77% recycelbar) besteht. Die Gesellschaft unterhält eine langfristige und enge Zusammenarbeit mit Herstellpartnern und Initiativen, die u.a. das Aushandeln Fairer Preise für die Milchbauern vorsieht. Das Unternehmen ist an der Mit-Entwicklung innovativer Aus- und Weiterbildungselemente insbesondere für seine Lehrlinge beteiligt (Theaterwoche für Lehrlinge, Zusatzqualifikationen, Naturkostfachhandel in Zusammenarbeit mit Bildungsträgern und Biounternehmen, „Nachhaltigkeitstag“ für Lehrlinge (siehe o.g. Nachhaltigkeitsfahrplan). Das Engagement für die Artenvielfalt spiegelt sich in Initiativen wie Vielfalterleben seit 2003, Bienenschmaus seit 2008 sowie in der Saatgutaktion seit 2011 wieder. Diese Aktionen finden u.a. vor dem Hintergrund statt, den Mitarbeitern Nachhaltigkeit auch vorzuleben.

Das soziale Engagement wird des Weiteren durch Projektprodukte und Spendenaktionen bei Filial-Neueröffnungen vertieft. Des Weiteren wird derzeit zusammen mit den Herstellern an der Entwicklung von Sozialstandards für die gesamte Wertschöpfungskette gearbeitet. Hierdurch soll mittelfristig gewährleistet werden, dass auch Vorlieferanten (für Gewürze, Schokolade, usw.) u.a. faire Löhne zahlen und gewisse Sozialstandards einhalten. Im Fokus sind Produkte und Rohwaren aus Entwicklungs- und Schwellenländern.

In 2011 wurde zusammen mit 140 Partnerunternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) die Initiative „Vielfalterleben“ für mehr Vielfalt und gegen Agro-Gentechnik/Monokulturen initiiert. Zudem gab es 2011 in allen Filialen Aktionen und eine gestartete Petition gegen Agro-Gentechnik.

Quelle: Eigene Interviews

Fazit

Spätestens seit Etablierung der Nachhaltigkeitsstrategie 2001 steht das Thema Nachhaltigkeit auch im öffentlichen Fokus. Nachhaltigkeit kann als politisches Leitbild angesehen werden, deren Ergebnisse aus der Partizipation zwischen Politik und Wirtschaft resultieren. Wirtschaftswissenschaftliche Politikberatung stellt eine Schnittstelle zwischen den beiden großen Akteuren dar. Eine unabhängige Beratung kann durch Gremien stattfinden. Diese versuchen anhand der drei Säulen-Theorie bezüglich Fragestellungen rund um das Thema Nachhaltigkeit zu beraten. Für KMU gibt es wenige Institute (z.B. IfM), die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen. Die Politikberatung richtet sich hier meist von Unternehmerseite an den Staat (Lobbyismus durch BVMW).

Die Etablierung von nachhaltigen Strukturen sowohl in großen als auch in kleinen Unternehmen ist nicht auf eine einzelne Problematik zurückzuführen, sondern ist aus vielseitigen Problemstellungen entstanden. Unternehmen greifen bei der Umsetzung dabei auf viele unterschiedliche Maßnahmen mit verschiedenen Adressaten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zurück. Die Etablierung nachhaltiger Strukturen, bspw. durch eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung hängt bei den befragten Unternehmen auch von der Unternehmensgröße und den vorhandenen Ressourcen ab. Es wurde zudem eindeutig vermittelt, dass die ökonomische Sichtweise die Basis und das Hauptkriterium der meisten Nachhaltigkeits-Entscheidungen darstellt. Als Ausgangspunkt der Umsetzung nachhaltiger Strukturen in Unternehmen wurde die nachhaltige Denkweise als vierte Nachhaltigkeits-

dimension erwähnt, welche Basis für nachhaltiges Handeln und somit einen Ansatz für politische Aktionen darstellen könnte. Auch der Ursprung von Nachhaltigkeit ist vor allem in den wechselseitigen Beziehungen zwischen den einzelnen, in diesem Themenbereich partizipierenden Akteuren entstanden. Die Angabe einer expliziten Richtung ist daher kaum möglich. Aufgrund der limitierten Literatur wurde die staatliche Einflussnahme unter Zuhilfenahme weniger Literaturstellen hergeleitet. Aus Unternehmenssicht ist jedoch nur eine begrenzte Einflussnahme der Politik auf die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen gewünscht (Anreize statt Restriktionen). Vielmehr erhofft man sich stetige Rahmenbedingungen und eine durchdachte Kommunikation mit Wirtschaft und Gesellschaft. Die Entwicklung der Nachhaltigkeit wurde bei den befragten Unternehmen durch unbewusste Initiationshandlungen ins Leben gerufen und fand viele Jahre nicht unter dem heutigen Begriff der Nachhaltigkeit statt. Ein wichtiger und vielfach genannter Aspekt ist die Zertifizierung der nachhaltigen Entwicklung in den jeweiligen Unternehmen und mitunter auch der gesamten Wertschöpfungskette. Hierdurch werden Ergebnisse dokumentiert, gemessen und nach außen kommuniziert.

Im Zusammenhang mit den Problemen der Politikberatung wird in diesem Wiki zwischen grundsätzlichen Problemen und Problemen im konkreten Feld der Nachhaltigkeit unterschieden. Erstere sind vielfach an Personen sowie subjektiven Sichtweisen festzumachen und äußern sich in Konflikten zwischen Akteuren der Politikberatung. Im speziellen Bezug auf Nachhaltigkeit handelt es sich primär um Probleme inhaltlicher Natur. So sind insbesondere Zielkonflikte und Kausalitäten zwischen den Säulen der Nachhaltigkeit ausschlaggebend. Diese führen mitunter auch zu einer erschwerten Darstellung quantitativer Indikatoren um Entwicklungstendenzen der breiten Masse zu verdeutlichen und eine öffentliche Daseinsberechtigung der Themen zu ermöglichen. Ziel der Politikberatung sollte also sein, die oben genannten Probleme zu überwinden. Dies ist mitunter durch eine ganzheitlich verbesserte Kommunikation zwischen den Akteuren möglich. Hierbei könnte insbesondere der Einsatz von entsprechenden Mediatoren an den Schnittstellen zwischen Beratung und Politik, wie auch zwischen den Beratern sinnvoll sein. Des Weiteren sollte großer Wert auf die Quantifizierung von Faktoren gelegt werden um somit eine gesellschaftliche und politische Legitimation zu generieren. Bei der Durchsetzung von Handlungsempfehlungen gestaltet es sich stets schwierig alle Akteure und deren Interessen gleichwertig zu beachten. Des Weiteren muss berücksichtigt werden, dass nicht alle einzelnen Teilaspekte von Nachhaltigkeit erfasst und gelöst werden können. Der Erfolg einer Beratung bzw. der Grad der Umsetzung ist schwer messbar. Dieser Faktor stößt auch in Fachkreisen oft auf Kritik. Zwar scheint das Thema Nachhaltigkeit in der Gesellschaft ein akzeptiertes Thema zu sein, jedoch schlägt dies in Widerspruch um, wenn es um zeitnahe finanzielle Belastungen geht. Politikberater sollten es nicht nur kommunikationstechnisch schaffen, dass Akteure gleichwertig in Entscheidungen mit einbezogen werden, sondern schon im Voraus durch öffentliche Diskurse für Akzeptanz zum Thema Nachhaltigkeit sorgen. Bei der Analyse der durchgeführten Interviews deutlich, dass von Unternehmensseite nur ein bedingtes Interesse an Politikberatung allgemein und insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit vorherrscht. Dennoch herrscht allgemein der Wunsch, nach einer gleichberechtigten Stimme von KMU, im Vergleich zu Großunternehmen, die bei politischen Entscheidungsträgern Gehör findet.

Bei KMU ist laut Literaturrecherche der Schwerpunkt auf das Thema CSR abgestellt. Daher sollte es in der Zukunft einen Schwerpunkt auf dem Thema dieser Arbeit in wissenschaftlichen Kreisen geben. So könnten die Besonderheiten von KMU stärker ausgearbeitet werden und Politikberatungen könnten sich mehr auf Problemstellungen von KMU im Bereich Nachhaltigkeit spezialisieren. Dies würde eine unabhängige Grundlage darstellen und könnte als unabhängiger Gegenspieler zu den Lobbyisten (z.B. BVMW)

gesehen werden. Die bedingte Relevanz des Themas der Politikberatung für KMU führte bei der Analyse zu einer erschwerten Vereinbarkeit der Hauptaspekte der Arbeit (KMU, Politikberatung, Nachhaltigkeit). Insofern wäre zu untersuchen, ob das geringe Interesse aus Unkenntnis oder einer tatsächlich geringen Bedeutung von Politikberatung für KMUs resultiert.

Literatur

Altenburg, Cornelia (2010): Kernenergie und Politikberatung - Die Vermessung einer Kontroverse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Arnold, Lea (2010): Unabhängige Wirtschaftspolitik. Wissenschaftliche Politikberatung seit 1968 am Beispiel der Fünf Wirtschaftsweisen, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Bechmann, Ronny (2009): Ideen für die Politik von Morgen. Wissenschaftsbasierte Gremien der Politikberatung im Vergleich (Studie). Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (Hrsg.), Eschborn.

Behlau, Dr. Lothar (2010): Nachhaltige Entwicklung und Fraunhofers Beitrag dazu, verfügbar unter:

http://www.nachhaltigkeit.fraunhofer.de/content/dam/nachhaltigkeit/de/documents/Brosch%C3%BCre_Nachhaltigkeit_und%20Fraunhofer.pdf, Abgerufen am 08.01.2014.

Brede, Falko (2006): Gesundheitspolitik und Politikberatung, Eine vergleichende Analyse deutscher und kanadischer Erfahrungen. Diss., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Bretzke, Wolf-Rüdiger; Barkawi, Karim (2012): Nachhaltige Logistik, Antworten auf eine globale Herausforderung. 2. Auflage, Berlin- Heidelberg: Springer.

Brundtland, Gro Harlem (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. Vereinte Nationen (Hrsg.), Oslo, Norwegen.

Buchholz, Wolfgang (2009): Für die Zukunft richtig aufgestellt? Nachhaltigkeit in Klein- und mittelständischen Unternehmen der EUREGIO, Studie der Fachhochschule Münster zum Stand der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit von KMU der Druck-, Ernährungs- und Metallbranche, verfügbar unter: https://www.fh-muenster.de/isun/downloads/Nachhaltigkeitsstudie_1_.pdf, Abruf am 14.01.2014.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2010): ESF-Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“, verfügbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/esf-foerderung-fuer-kmu/foerderprogramm-gesellschaftliche-verantwortung-im-mittelstand.html>, Abruf am 13.01.2014.

Bundesumweltministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und Umweltbundesamt (UBA) (2008): Umweltbewusstsein der deutschen auf hohem Niveau, Pressemitteilung vom 10.12.2008, verfügbar unter: <http://www.bmu.de/bmu/presse-reden/pressemitteilungen/pm/artikel/umweltbewusstsein-der-deutschen-auf-hohem-niveau/>, Abruf am 14.01.2014.

BVMW (2014): Leistungen, verfügbar unter: www.bvmw.de/leistungen, Abruf am 10.01.2014.

BVMW (2013): Anno. BVMW. Erfolge 2013. Impulse 2014. BMWV (Hrsg.), Berlin.

Catón, Matthias; Steltemeier, Rolf (2008): Deutsche Akteure in der internationalen Politikberatung, Funktionsmöglichkeiten und –grenzen bei Demokratisierung und Institutionenaufbau. Zeitschrift für Politikberatung, Nr.3-4, Oktober 2008, 383-399.

Dullien, Sebastian; van Treeck, Till (2012): Ziele und Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik und Ansätze für Indikatoren und Politikberatung. RatSWD Working Paper Series, 211.

Eichhorst, Werner; Wintermann, Ole (2006): Wie kann wissenschaftliche Politikberatung zu besserer Politik beitragen? Arbeitsmarktreform und demographischer Wandel. In: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik (1998- 2007). - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (ZBW). - Vol. 86.2006, 4, p. 228-235.

Enquete Kommission (1993): Schutz des Menschen und der Umwelt, Abschlussbericht 1993.

Falk, Svenja; Römmele, Andrea (2009): Der Markt für Politikberatung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Falk, Svenja; Römmele, Andrea (2006): Einführung, Ressourcen und Akteure der Politikberatung, In: Falk, Svenja; Rehfeld, Dieter; Römmele, Andrea; Thunert, Martin (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, Wiesbaden: Springer, 173-174.

Glaab, Manuela; Metz, Almut (2006): Politikberatung und Öffentlichkeit. In: Falk, Svenja; Rehfeld, Dieter; Römmele, Andrea; Thunert, Martin (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer, 161-173.

Habermas, Jürgen (1966): Verwissenschaftlichte Politik in demokratischer Gesellschaft. In: Krauch, Helmut (Hrsg.): Forschungsplan. Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinsitute, München, 130-144.

Hauff, Michael von; Kleine, Alexandro (2009): Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung, Oldenbourg, München.

Hauff, Michael von (2011): Nachhaltigkeit – Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Bonn.

Hauff, Volker (1999): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 2. Auflage, Greven: Eggenkamp.

Institut für Mittelstandsforschung (2014): Satzung der Stiftung "Institut für Mittelstandsforschung, verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/ueber-uns/satzung/>, Abruf am 11.01.2014.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Jahr unbekannt): KMU-Definition des IfM Bonn, verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>, Abruf am 10.01.2014.

Krüger, Jürgen (1975): Wissenschaftliche Beratung und sozialpolitische Praxis, Die Relevanz wissenschaftlicher Politikberatung für die Reformversuche um die Gesetzliche Krankenversicherung. Stuttgart: Enke

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2012): Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik, 2. Aufl., Berlin-Heidelberg: Springer.

Maaß, Frank; Hoffmann, Marina (2009): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF. Wiesbaden, S. 1-51.

Maaß, Frank (2010): Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten, verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-194_2010.pdf, Abruf am 09.01.2014.

Norman, Wayne; MacDonald, Chris (2004): Getting to the Bottom of „Triple Bottom Line“. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 14, Nr. 2, 2004, 243-262.

Ott, Konrad, Döring, Ralf (2004): Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-verlag.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2008): Fortschrittsbericht 2008 zur Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland, verfügbar unter: <http://www.mwkel.rlp.de/File/2008-Nationale-Nachhaltigkeitsstrategie-Fortschrittsbericht-pdf/>, Abruf am 12.01.2014.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2001): Nachhaltigkeit – Ein politisches Prinzip, verfügbar unter: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/0-Buehne/2014-01-03-ein-politisches-leitprinzip.html;jsessionid=57930F469A3E91D7519F921ED044FB9F.s1t1>, Abruf am 10.01.2014.

Rehfeld, Dieter (2006): Einführung, Theoretische Grundlagen und Zugangsweisen zum Thema Politikberatung. In: Falk, Svenja; Rehfeld, Dieter; Römmele, Andrea; Thunert, Martin (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, Wiesbaden: Springer, 23-24.

Renn, Ortwin (2006): Möglichkeiten und Grenzen sozialwissenschaftlicher Politikberatung. In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): Politikberatung in Deutschland, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Schomerus, Thomas (2011): Nachhaltigkeit braucht Institutionen, zur Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsräten. In: Natur und Recht, Nr. 33 (Vgl. 1), Januar 2011, 1-7.

Schubert, Klaus; Klein, Martina (2011): Das Politiklexikon, 5. Auflage, Bonn: Dietz.

Sinner, Eberhardt (2005): Der Staat hat langfristig zu denken. In: Dienel, Peter C. (Hrsg.): Die Befreiung der Politik, Wiesbaden: VS Verlag für Wissenschaften, 144-150.

Stigson, Björn; Babu, Suresh P ; Bordewijk, Jeroen; Haavisto, Pekka; O'Donnell, Pamela; Osborn, Derek (2009): Sustainability „made in Germany“, We know you can do it. Verfügbar unter:

http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Peer_Review_Report_November_2009_03.pdf, Abruf am 08.01.2013.

SVRG (2006): Gesetz über die Bildung eines Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Der Bundestag (Hrsg.), Berlin.

Tiemann, Heinrich; Wagner, Gert G. (2012): „Jenseits des BIP“ – Zur Organisation der Politikberatung zur Nachhaltigkeitspolitik in Deutschland. RatSWD Working Paper Series, 199.

Tietmeyer, Hans (2003): Die Gründung des Sachverständigenrates aus Sicht der Wirtschaftspolitik: Vierzig Jahre Sachverständigenrat. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.), Wiesbaden.

Tils, Ralf (2006): Politikberatung in der Umweltpolitik. In: Falk, Svenja; Rehfeld, Dieter; Römmele, Andrea; Thunert, Martin (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer, 449-459.

Zimmermann, Klaus F. (2009): Der Berater als Störenfried: Anmerkungen zur wirtschaftswissenschaftlichen Politikberatung. IZA Standpunkte Nr. 8, April 2009.

Interviewpartner

Interviewpartner		
Interviewnummer	Kurzbeschreibung	Kodierung im Text
1	großer, mittelständischer Automobilzulieferer aus dem bergischen Land; familiengeführt	A
2	Heiztechnikunternehmen aus NRW; mehrmaliger Nachhaltigkeitspreisträger	H
3	Druckunternehmen aus dem bergischen Land; Vertreter der kleinen Unternehmen;	D
4	Einzelhandel- und Produktionsunternehmen aus der Biobranche; mehrmaliger Nachhaltigkeitspreisträger	B

Abbildungen im Text

Abbildung 1: Problemkategorien der Politikberatung (eigene Darstellung)