

## 4. AGENDA 21 - ein Thema für Wirtschaftsunternehmen?

### 4.1. Fallstudie Pharmaindustrie: Nachhaltige Entwicklung am Beispiel der Schering AG

Der auf dem Weltgipfel von Johannesburg (2002) erstellte "*Plan of Implementation*" fordert für die staatliche Ebene, nationale Nachhaltigkeitsstrategien mit quantifizierbaren Zielen, Zeitplänen, Indikatoren als Messgrößen zum Controlling ab dem Jahr 2002 umzusetzen. Ziel dabei ist die verstärkte Unternehmensverantwortung (*Enhance corporate environmental and social responsibility and accountability*) mit verbesserten Sozial- und Umweltleistungen durch freiwillige Verpflichtungen - einschließlich der Erstellung von Umweltmanagementsystemen, Führungsleitlinien, Zertifizierungen, Umwelt- und Sozialberichten (...*codes of conduct, certification and public reporting on environmental and social issues...*) - unter Berücksichtigung von Initiativen wie ISO-Standards und den Vorgaben der *Global Reporting Initiative zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*.

Im Folgenden soll auf der Basis einer im Auftrag der Schering AG unternommenen internationalen Studie geprüft werden, welche Bemühungen seitens der Pharmaindustrie allgemein bisher unternommen wurden, den Forderungen der AGENDA 21 zu genügen.

Daneben wird der Frage des Nachhaltigkeitsmanagements von Seiten der Schering AG nachgegangen. Man darf davon ausgehen, dass das hier ausgewählte Unternehmen hinsichtlich Fragen des "Sustainable Development" keineswegs der typische Vertreter der deutschen Pharmaindustrie ist, sondern eher als Trendsetter bzw. Opinion-Leader eingestuft werden muss. Für die unten geführte Beweisführung ist dieser Tatbestand jedoch nicht erheblich, zumal nicht die Generalisierung der bei der Schering AG gefundenen Ergebnisse hinsichtlich der Pharmaindustrie als Ganzes verfolgt werden muss.

Das höchste Gut des Menschen ist seine Gesundheit. Sie ist Voraussetzung für Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität und Lebensqualität. Gesundheit braucht Schutz und Fürsorge.

Forschende Pharmaunternehmen erfüllen ihren gesellschaftlichen Auftrag zur Erhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit im Spannungsfeld von ökonomischer Effektivität und sozialer sowie ökologischer Verantwortung (*Sustainable Development*). Die dabei latent oder manifest wirksamen sozialen und ethischen Vorgaben sind - gerade in jüngster Zeit - einem Wandel gesellschaftlicher Paradigmen unterworfen. International operierende Unternehmen müssen zudem nationale Divergenzen, insbesondere in Fragen der Nachhaltigkeit ins Kalkül ziehen. So ist trotz nationaler Ungleichheiten eine weltweite Beurteilung auch der Pharmaunternehmen in Hinblick auf ihre soziale und ökologische Kompetenz und Verantwortung keineswegs eine Forderung isolierter und fanatisierter Gruppen, sondern ein allgemein zu beobachtender, zunehmender Trend.

An die Stelle sprachlicher Konstrukte wie "unerwünschte andere Wirkungen", "Nebenwirkungen" etc. tritt in einem erheblich weiteren Kontext auch in der pharmazeutischen Produktion die ökologische Bilanz bzw. die "Bilanz des Produkts Lebensweg", auch unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit.

*"Auf deutscher wie europäischer Ebene vollzieht sich ein Wandel in der umweltpolitischen Diskussion auch der Pharmaindustrie. Standen vor einigen Jahren Produktionsprozesse im Mittelpunkt, so verlagerte sich das Interesse schrittweise auf Fragen der Entsorgung und des*

*Umgangs mit einzelnen Stoffen. Nun konzentriert sich die Aufmerksamkeit zunehmend auf die Produkte. Dabei werden alle Phasen des Lebensweges einbezogen, das heißt Rohstoffgewinnung, Herstellung, Gebrauch sowie Entsorgung und Verwertung. (...) Sie alle zielen auf die Begrenzung der Umwelteinflüsse von Produkten während ihres gesamten Lebensweges ab." (Prösler, 2003)<sup>1</sup>*

Ein weiterer Aspekt künftiger Entwicklungen ist in der absehbaren Änderung der Form der Distribution pharmazeutischer Produkte zu sehen. Der Versandhandel würde durch die zunehmende Komplexität der Vertriebswege, vom Produzenten bis zum Endverbraucher, ein vielschichtigeres Denken in Unternehmen notwendig machen. Dies beinhaltet beispielsweise die Finanzierung der Produkte über die Gesundheitssysteme und den ökonomischen Druck durch Konkurrenzprodukte aus EU-Staaten. Unabhängig von der Form der Distribution bleibt die Produkthaftung grundsätzlich ungeändert bestehen. Neue Medien werden mutmaßlich auch die Frage der Verantwortung tangieren, wenn nicht sogar maßgeblich verändern. Die Pharmaindustrie stellt ethische Produkte zur Erlangung oder Erhaltung der menschlichen Gesundheit her. In formaler Betrachtung sollte sie daher immer die in der AGENDA 21 geforderte Dreierstruktur im Auge haben.

Die unten näher beschriebene internationale Studie (Italien, USA, Deutschland) verfolgte zwei Hauptfragen: (1) Wird die Pharmaindustrie von ihrer Klientel (Ärzte, Apotheker, Verbraucher, Analysten) auch unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit gesehen und (2) wie wird die Pharmaindustrie von der sie umgebenden Klientel hinsichtlich Erfüllung der Kriterien der Nachhaltigkeit bewertet?

Die Auswahl gerade der Schering AG war naheliegend, zumal sie als weltweit agierender Konzern ihren Stammsitz in Berlin hat. Die allein auf die Schering AG bezogene Betrachtung erfolgt aus zwei Blickwinkeln: Zuerst werden Stand und Perspektive des Nachhaltigkeitsmanagement aus konzerneigener Sicht wiedergegeben. Im Anschluss daran werden vergleichende Kriterien konzipiert, an denen Unternehmen hinsichtlich Nachhaltigkeit heute üblicherweise beurteilt werden.

Die unmittelbare Anwendung der Normen der AGENDA 21 auf einzelne Unternehmen bereitet zunächst Schwierigkeiten, zumal die Konferenz Rio '92 ihre Aufgabe primär darin sah, den Transfer ins politisch System, d.h. zunächst in Richtung regierungsamtlicher Institutionen zu initiieren.

#### **4.1.1. Nachhaltigkeitsmanagement in der Schering AG**

Schering ist ein forschendes, international tätiges Unternehmen der pharmazeutisch-chemischen Industrie, das sich zum Ziel gesetzt hat, einen anerkannten Beitrag zum medizinischen Fortschritt zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen zu leisten. Schering entwickelt forschend neuartige Arzneimittel und engagiert sich im Bereich der Gen- und Biotechnologie. Das Unternehmen besteht inzwischen aus 145 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften und beschäftigt im In- und Ausland, sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern, rund 21.000 Mitarbeiter.

Der Pharmakonzern hat seinen Gewinn im Jahr 2002 deutlich steigern können. Der Betriebsgewinn lag bei 741 Millionen Euro, nach Steuern und Abschreibungen blieb ein Konzerngewinn von 464 Millionen. Auch hinsichtlich des Umsatzes erreichte Schering mit 5,023 Milliarden Euro einen Rekord. In den USA expandiert der Konzern vor allem durch den Verkauf von Antibabypillen und dem

Multiple-Sklerose-Mittel Betaferon. Die Kompetenzen von Schering liegen in vier Geschäftsbereichen: Fertilitätskontrolle und Hormontherapie, Spezial-Therapeutika, Diagnostika und Radiopharmaka sowie Dermatologie. Schering setzt wesentlich auf Innovationen, versucht mit neuartigen Produkten als "Global Player" in speziellen Märkten weltweit führend sein.

Wie den Konzernberichten zu entnehmen ist, setzt Schering auf nachhaltigen ökonomischen Erfolg, d.h. es verfolgt bereits seit geraumer Zeit die in der AGENDA 21 genannten Ziele und bekennt sich seit 1996 offiziell zu *"einer nachhaltigen, zukunftsverträglichen Entwicklung und zu einem verantwortungsvollen Verhalten gegenüber unseren Nachbarn und der Umwelt"* (Schering AG, 1998)<sup>2</sup>.

Die Schering AG verfügt seit den 70er Jahren über eine Umweltabteilung, die immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Im Laufe der Zeit entwickelte sich ein integriertes Umweltmanagementsystem. Die Ausweitung der Themenfelder auf Arbeitsschutz oder Qualitätsmanagement erfordern interdisziplinäres Denken und Handeln. Nach und nach wurden auch Aspekte der Nachhaltigkeit ins Unternehmen getragen. Der Transfer der Nachhaltigkeitsthematik hatte seinen Ursprung in den Abteilungen für Umwelt bzw. für Kommunikation. Die ursprünglich als ökologische Erneuerung gefassten Bemühungen haben sich im Zuge der durch den Brundtland-Report und die AGENDA 21 eingeleiteten Wandlungen zur Nachhaltigkeit entsprechend gewandelt. Bei den Umweltstandards verfolgt das Unternehmen strenge Auflagen, die spätestens seit der Ereignisse bei Sandoz (Schweiz, 1986), Bophal (Indien, 1984) und Bayer (Lipobay, 2001) in das öffentliche Bewusstsein gelangten.

Schering leistet - so die Selbstdarstellung (Schering AG, 1998)<sup>3</sup> - einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung mit Aktivitäten in folgenden Bereichen:

### **Verbindung von Entwicklungspolitik und Nachhaltigkeitsstrategien**

Schering ist bestrebt, Gesundheit und Sicherheit des Menschen sowie den Schutz der Umwelt mit den wirtschaftlichen Interessen in Einklang zu bringen. Die Produkte werden weltweit vertrieben und dienen der Verbesserung der Vorsorge und Krankheitsbekämpfung. In Entwicklungsländern unterstützt der Konzern darüber hinaus Familien-Planungs-Programme zur Geburtenregelung. Vier Grundsätze stehen in der langfristig ausgerichteten Geschäftsstrategie gleichwertig nebeneinander: (1) Sicherstellung von Qualität und Wirksamkeit der Produkte, (2) Sicherheit für Mitarbeiter und Nachbarn bei allen Tätigkeiten, (3) Wirtschaftlichkeit von Produkten und Produktionen sowie (4) strenge Beachtung umweltverträglicher Gesichtspunkte und Effizienz, einschließlich Minimierung von Abfall und Emissionen.

In Bezug auf den Technologietransfer verfolgt Schering das Ziel weltweit einheitlicher Standards und steuert dies über ein Sicherheits- und Umweltmanagementsystem, das mit dem firmeninternen Qualitätsmanagementsystem vernetzt ist. Gemäß Kapitel 24 der AGENDA 21 verweist Schering auf einen Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft von 40 Prozent. Bereits seit 1973 existiert eine betriebseigene Kindertagesstätte zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Belegschaft. Teilzeitarbeit wird bei Schering seit Ende der 70er Jahre angeboten. Mit der Einrichtung *des Grundsatzreferates Chancengleichheit* im Jahr 1990 will das Unternehmen die Chancengleichheit aktiv voranbringen und in der Unternehmensphilosophie verankern.

### **Kriterien/Indikatoren**

Im Rahmen des Programms "Verantwortliches Handeln" hat Schering am Standort Berlin in Übereinstimmung mit dem "*Responsible Care-Programm*" des Verbandes der Chemischen Industrie eigene Ziele und Vorgaben entwickelt, um Wasser- und Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abfallmenge und Arbeitsunfälle zu reduzieren und somit über gesetzliche Regelungen hinaus das Prinzip der Nachhaltigkeit zu realisieren. Zur quantitativen Verfolgung der Ziele wurden überprüfbare Kennziffern gebildet.

### **Internationale Beziehungen**

Als international operierendes Unternehmen legt Schering Wert auf eine gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander und mit Geschäftspartnern. Der Konzern fördert dies durch Sprachkurse, Job-Rotation, Europakonferenzen für Betriebsräte, internationale Meetings der Fachfunktionen z.B. Herstellungsleiter- oder Controllertreffen, jährliche Forschungsmanagementmeetings, gemeinsame DV-Vernetzung, Reportagen in den Werkzeitungen und den Konzern-Umweltbericht. Begleitend entwickeln sich neben den wirtschaftlichen auch kulturelle Beziehungen.

### **Auswirkungen nachhaltiger Entwicklungsstrategien auf die Industrie**

Schering hat sich dem *Sustainable Development* verpflichtet und sich dazu der weltweiten *Responsible Care-Initiative* der chemischen Industrien angeschlossen. Als eine freiwillige Selbstverpflichtung soll das Programm *Responsible Care* auch von allen Tochtergesellschaften übernommen werden, wodurch im Ausland ähnliche Zielsetzungen und Verbesserungen erwartet werden können wie im deutschen Stammbetrieb. Schering kontrolliert auch im Ausland Sicherheit, Umweltschutz und Gesundheitsschutz, Ökonomie und Qualität durch Erfahrungsaustausch, Audits und Revisionen. Darüber hinaus wird Know-how im Rahmen der Beratung, Unterstützung und Betreuung von Konzerntöchtern transferiert.

So wie hinsichtlich des ökologischen, sozialen und ökonomischen Ordnungsrahmens in der Europäischen Union eine Konvergenz festzustellen ist, setzt sich Schering auch für eine entsprechende Entwicklung in anderen Ländern ein.

### **Kommunikation**

Für Schering ist Kommunikation ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie. Sie umfasst den offenen Dialog mit Mitarbeitern und Medien, um so das gegenseitige Verständnis zu erhöhen. Weiterhin pflegt man insbesondere am Standort Berlin die Kommunikation mit Behörden und Institutionen des Landes und entwickelt diese ständig weiter.

Neben den Sicherheitsinformationen für alle Nachbarn, der Einrichtung eines Nachbarschaftstelefon, dem regelmäßig erscheinenden Konzern-Umweltbericht, dem Schering-Angebot im Internet, finden auch regelmäßig Veranstaltungen statt: Im Rahmen der Umweltkolloquiumsveranstaltungen werden regelmäßig herausragende Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eingeladen, um mit ihnen über umweltspezifische Entwicklungen, neue Tendenzen und Nachhaltigkeit zu diskutieren. Auf diese Weise ist Schering in der Lage, das eigene Wissen über

Zusammenhänge zu erweitern. Darüber hinaus dient es der Verbesserung des Dialoges zwischen internen und externen Fachleuten.

Inhalte und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit werden im Rahmen des Responsible Care-Programms veröffentlicht und dienen auch dem eigenen Marketing. Fragen der Nachhaltigkeit werden in verschiedenen Formen aufgegriffen, z.B. als Gesundheitsbericht (intern), Nachbarschaftszeitung (extern), Werkszeitung (intern) und Beilagen zur Werkzeitung (z.B. "Energie sparen, verantwortlich handeln"), Ausstellungsstände (intern, extern) und als Umweltbroschüre (intern). Die Vernetzung durch Internet und Intranet bietet das Potential, mehr und schneller Anfragen zu beantworten und vermehrt zu kommunizieren.

### **Mitarbeit an LOKALER AGENDA in Berlin**

Schering hat sich am Aufbau eines Kommunikationsforums zur Erarbeitung von Zielen, Indikatoren und Maßnahmen für ein zukunftsfähiges Berlin beteiligt. Der "Runde Tisch zur Nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg" war 1997 gegründet und im Juli 2000 zum "Agendaforum" umgewandelt worden. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die *LOKALE AGENDA Berlin 21*, wie sie das Abgeordnetenhaus in seinem Agenda-Beschluss gefordert hat. Dabei soll das Forum als Schnittstelle zwischen Politik und Zivilgesellschaft Berlins fungieren und die Region Brandenburg mit einbeziehen. Gegenüber dem "Runden Tisch" hat sich das Agendaforum wesentlich fortentwickelt. Die neue Struktur sieht vor, dass sich gesellschaftliche Gruppen durch "Bänke" am Diskurs beteiligen, deren Zusammensetzung sie selbst organisieren. Jede dieser Bänke (Wirtschaft - der die Schering AG angehört -, Arbeitnehmer/Arbeitslose, Bildung/Wissenschaft, Verwaltung/Nichtregierungsorganisationen, Wohlfahrt/Kirchen sowie kommunale/lokale Initiativen) hat fünf Mitglieder. Die Sitzungen des *Agendaforums* werden von einem Lenkungskreis vorbereitet, der auch die Arbeit der thematischen Arbeitsgruppen und Fachforen koordiniert. Die Organisation obliegt seit Anfang 2001 einer Geschäftsstelle, die beim Deutschen Institut für Urbanistik (DifU) liegt. Kammern und Verbände wie die Industrie- und Handelskammer zu Berlin (IHK) koordinieren die Mitarbeit der Wirtschaft an der Lokalen AGENDA in Berlin.

#### 4.1.2. Nachhaltigkeitsmanagement: Kriterien für einen Vergleich

Für die Einschätzung der Validität der o.g. Selbstdarstellung Scherings existieren heute eine Reihe definierter Kriterien, an denen sich der Stand der nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaftsunternehmen messen und damit vergleichen lässt. Hierzu zählen Indizes, Auszeichnungen, Normen und Standards, Verankerung von Leitsätzen, Umweltprogramme, Sponsoring, Umweltberichte und Umwelttats<sup>a</sup>.

##### Indizes

Die Analysten der Finanzmärkte verwenden einfache Indizes zur Messung des Engagements hinsichtlich Nachhaltigkeit. Seit einiger Zeit werden auf Finanz- und Kapitalmärkten Anlagemöglichkeiten mit explizitem Bezug und Nennung des Nachhaltigkeitsaspekts angeboten. In Zusammenarbeit mit *Dow Jones Indexes* hat die *SAM Sustainability Group* einen *Sustainability-Index* entwickelt<sup>b</sup>. Basierend auf dem *SAM Sustainability-Rating* misst dieser Index die Nachhaltigkeits-Performance großkapitalisierter Unternehmen. Das heißt, die SAM-Analysten beurteilen die ökologische, ökonomische und soziale Wertschöpfung bei Unternehmen gemäß einer Chancen-Risiken-Bewertung. Im *Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)*<sup>4</sup> werden die bezüglich Sustainability, Chancen und Risiken führenden 10 Prozent der Unternehmen aller Branchen (Basis: Dow Jones Global Index mit ca. 2000 Firmen) benannt. Im Jahr 2002 ist Schering im *Dow Jones Sustainability Group Index* bereits zum dritten Mal in Folge als ein führendes Unternehmen der Pharmabranche vertreten.

Der DJSGI hat als neues Instrument Zustimmung und Ablehnung erfahren. Zweifellos ist er von Teilen der Börsianer falsch verstanden worden. Der DJSGI stellt keinen Aktienindex im herkömmlichen Sinne dar. Er ist nicht allein ein Maß für die finanzielle Attraktivität einer Anlage, sondern beurteilt - durch die Auswahl besonderer Papiere - auch das Maß des wirtschaftlichen, d.h. hier spekulativen Erfolgs jener Unternehmen/Papiere, die dem Prinzip der Nachhaltigkeit in besonderem Maße Geltung verschaffen.

Anlass zu Kritik gibt der retrospektive Einsatz von Daten auf der Basis von Aktienkursen. Durch die insbesondere in der Einführungsphase wiederholt durchgeführten Revisionsverfahren besteht bzw. bestand prinzipiell die Möglichkeit der Manipulation des "Erfolgs" des neuen Index durch die "passende" Hereinnahme jener Papiere, die in jüngster Vergangenheit eine günstige Entwicklung zeigten. Dieser Einwand wird in absehbarer Zeit im Wesentlichen aber nicht gänzlich ausgeräumt sein: Wesentlich, weil die allseits geforderte Transparenz Manipulationen weitgehend unterbinden wird, nicht vollständig, weil sich das Portefeuille des DJSGI im Gegensatz zu den herkömmlichen Indizes je nach Ranking der Unternehmen bezüglich ihrer Nachhaltigkeit verändern kann.

Neben den Aufnahmekriterien für den DJSGI hat der Pharmahersteller SCHERING auch die der Corporate Social Responsibility für die Index-Reihe "*FTSE4Good*"<sup>b</sup> erfüllt. Die Londoner FTSE, einer der weltweit führenden Anbieter von Aktienindizes, hat mit dem neuen *FTSE4Good* einen Index speziell für sozial verantwortliches Investment aufgelegt, zu dem lediglich jene Unternehmen Zu-

<sup>a</sup> i.d.R. wird hier überwiegend der traditionelle Begriff verwendet

<sup>b</sup> einfacher Laspeyres Index bezogen auf ausgewählte Aktien

gang finden, die sich als sozial verantwortlich profiliert haben. Der *FTSE4Good* befasst sich nur mit den börsennotierten Unternehmen, die Teil des "FTSE Developed Index" oder des "FTSE All-Share Index" sind. Damit stehen als Grundgesamtheit nur circa 2.300 Unternehmen weltweit zur Verfügung. Er besteht aus jeweils vier so genannten *Tradable- und Benchmark-Indizes*. Die Unternehmen werden nach folgenden Kriterien beurteilt:

- Einhaltung und Förderung der Menschenrechte
- Entwicklung einer positiven Beziehung zu Interessengruppen (Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter)
- Streben nach umweltverträglichem Verhalten im Sinne des *Sustainability-Leitbildes*

Der Dachverband der Kritischen Aktionäre bezeichnet den "angeblich ethischen Aktienindex" *FTSE4Good* jedoch als "Mogelpackung" (*Dachverband der Kritischer Aktionärinnen und Aktionäre, 2001*).<sup>5</sup> Die im Index angelegten Aufnahmekriterien betreffen im wesentlichen nur Selbstverpflichtungen und Selbstauskünfte von Unternehmen, statt von unabhängiger Seite überprüfte Leistungsdaten. So wurden beispielsweise "Umweltvergifter wie Bayer und BASF" in den *FTSE4Good* aufgenommen. Auch die im Index verzeichneten Automobil-Konzerne BMW und Volkswagen seien "*grundsätzlich nicht umweltverträglich*" und hätten "*nichts in einem ethischen Aktienindex zu suchen.*" Gleiches gelte für die Fluggesellschaft Deutsche Lufthansa, die zudem "die gewaltsame Abschiebung von Flüchtlingen in ihren Maschinen duldet" (*Dachverband der Kritischer Aktionärinnen und Aktionäre, 2001*).<sup>5</sup>

Wie bei jedem Aktienindex kommt auch bei den hier genannten Indizes den Aufnahmekriterien eine besondere Bedeutung zu. Die diesbezügliche Kritik gilt jedoch bei allen Aktienindizes. Fest steht allerdings, dass die Bewertung der Nachhaltigkeit als Nebenkriterium der i.d.R. aus Mangel an objektiven Daten äußerst schwierig und häufig nicht transparent ist. Allein die Unterzeichnung von "*codes of conduct*" oder die Veröffentlichung von Selbstverpflichtungen gelten ersatzweise als hinreichend, um z.B. in bezug auf die Erfüllung der Menschenrechte positiv bewertet zu werden. Immer wieder bekannt werdende Diskrepanzen zwischen den formulierten Zielen und dem tatsächlichen Verhalten von Unternehmen sollten jedoch deutlich machen, dass auf diese Weise keine glaubwürdige Bewertung des Verhaltens von Unternehmen entstehen kann (*Lübke, o.J.*)<sup>6</sup>, worunter naturgemäß die Qualität und Akzeptanz des jeweiligen Index leiden.

Nachdem der "*Dow Jones Sustainability Group Index*" vorgemacht hat, wie sich ethische Motive von Anlegern auch kommerziell verwerten lassen, haben sich zahlreiche, auch missbräuchliche Nachahmer gefunden. Eine Studie der britischen "*New Economics Foundation*" hat den zunehmenden Missbrauch von sogenannten "social audits" von Großunternehmen eindrucksvoll nachgewiesen.

### **Auszeichnungen**

Die EU-Kommission hat im März 2003 erstmals EU-weit die 100 attraktivsten Arbeitgeber mit einem sog. "*Great place to Work Europe*" geehrt. An dem zugehörigen Wettbewerb hatten sich mehr als 1000 Unternehmen, Agenturen und Nichtregierungsorganisationen beteiligt. Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein besonders attraktives Arbeitsumfeld mit vorbildlichen Arbeitsbedingungen für ihre Belegschaft geschaffen haben. Darüber hinaus prämiert die EU-

Kommission drei Unternehmen, die sich in den Bereichen "Lebenslanges Lernen", "Gleichheit der Geschlechter" bzw. "Förderung der Vielfalt" als besonders innovativ präsentieren. Die Forschungsinstrumente des Modells *Great Place To Work* beruhen auf einer von Robert Levering und Milton Moskowitz entwickelten Methodik, bei der die folgenden fünf Faktoren<sup>7</sup> entscheidend sind: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz, Teamorientierung.

In der Liste der 100 besten Arbeitsgeber in der EU sind 14 deutsche Unternehmen - unter ihnen auch Schering AG - bzw. deutsche Niederlassungen internationaler Konzerne verzeichnet. Die Berliner Schering AG erhielt im Wettbewerb "*Best Place to Work*" außerdem einen Sonderpreis im Bereich "*Gleichberechtigung der Geschlechter*". Die Auswahl erfolgte auf Basis von Interviews mit den Beschäftigten der Firmen bezüglich Zufriedenheit, Betriebsklima, Fortbildungsmöglichkeiten, Glaubwürdigkeit, Fairness und Teamorientierung. Darüber hinaus wurden Zeitungsartikel, Anzeigen sowie Mitteilungen an Presse und Verbände ausgewertet. Dem Wettstreit gingen nationale Wettbewerbe in den Mitgliedsstaaten voraus. In der Liste der besten Arbeitgeber in Deutschland nehmen die *Microsoft Deutschland GmbH*, der Haustechnikspezialist *Aubi* und der Softwareentwickler *skytec* die Spitzenplätze ein.<sup>8</sup>

### **Normen und Standards**

Um internationale Standards wie *ISO DIN 14001* (Umweltschutz) zu gewährleisten, werden regelmäßig interne Audits durchgeführt, alle umweltschutzrelevanten Bereiche überprüft, gegebenenfalls Mängel festgehalten und Gegenmaßnahmen eingeleitet. So unterliegen beispielsweise Wasserversorgungs- und Abwasseranlagen regelmäßiger betriebsinterner Überwachung. Der Konzern beteiligt sich an einer Validierung nach EG-Öko-Audit sowie an der Zertifizierung nach der Umweltnorm *ISO 14001*. Bis 2005 ist eine derartige Zertifizierung auch für zahlreiche ausländische Tochtergesellschaften angestrebt.

### **Verankerung von Leitsätzen**

In den zehn Leitsätzen der Schering AG für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz werden im Rahmen des Programms "Verantwortliches Handeln" entsprechende Handlungsvorgaben und Unternehmensziele formuliert. Die Leitsätze über Verantwortung, Sicherheit der Anlagen, Risikobegrenzung, Vorsorge für Gesundheit, Vermeidung von Umweltbelastungen, Kooperation und Informationspolitik etc. stellen firmeninterne Richtlinien für Mitarbeiter dar, durch deren Veröffentlichung sich das Unternehmen darüber hinaus als verantwortungsbewusst und umweltgerecht präsentieren kann.

### **Umweltprogramme**

"*Responsible Care*" ist eine freiwillige Initiative der chemischen Industrie. Schering verpflichtet sich hierbei, orientiert an konzernweit gültigen Leitsätzen und auf der Basis eines integrierten Managementsystems, seine Leistungen für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz kontinuierlich zu steigern. Im Rahmen von "*Responsible Care*" ist Schering beispielsweise bestrebt, sämtliche Verpackungen von Kunststoff und Aluminium auf umweltfreundliches Cyclo-Olefin-Copolymer umzustellen.

## Sponsoring

Die Schering AG betreibt Umweltsponsoring durch die Unterstützung

- von *"Ökoprotit"* (betriebliche Maßnahmen, welche die Umwelt entlasten und die Kosten senken). Die Berliner Wirtschaft und die Verwaltung bieten den teilnehmenden Unternehmen mit diesem Kooperationsprojekt praxisnah und mit Unterstützung durch erfahrene Berliner Beratungsunternehmen - dem *ÖKOPROFIT-Team* - Hilfe bei ersten Umweltchecks und beim Aufbau von Umweltmanagementstrukturen an.
- des EXPO 2000-Pavillons des WWF, mit dem auf das Projekt *"Global 200"*, ein langfristiges Programm zur Erhaltung der weltweiten Biodiversität, aufmerksam gemacht werden konnte. Diese inzwischen bereits dezimierte und weiter bedrohte Biodiversität zu schützen und unseren Kindern weiterzugeben, ist das langfristige Ziel des WWF.

## Umweltberichte

Die Berichterstattung über ökologische Aspekte der Unternehmenstätigkeit ist für viele große Unternehmen bereits zum Standard geworden. Seit etwa zwei Jahren werden auch soziale Aspekte der Unternehmenstätigkeit in der Berichterstattung gesondert hervorgehoben. Dies gilt beispielsweise für die eigenständigen *Sozial- oder Corporate Citizenship-Berichte*, die den Umwelt- und den regulären Geschäftsbericht mit den üblichen Informationen über die ökonomische Entwicklung ergänzen. Sie sollen neben Aussagen zur Ökologie in einem besonderen Abschnitt des Geschäftsberichts oder innerhalb eines "Nachhaltigkeitsberichts" die ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekte der Unternehmenstätigkeit im Zusammenhang darstellen.

Schering gibt seit 1996 einen erweiterten Umweltbericht heraus. Der aktuelle mit dem Titel *"Konzern Umweltbericht. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit" ist im Jahr 2002* erschienen. Er gliedert sich in fünf Teile und beschreibt (1) das Unternehmen und seine Werte; (2) Bemühungen zum Umweltschutz, zur Sicherheit und Qualitätssicherung; (3) Felder der sozialen Verantwortung sowie (4) den Stand von Forschung, Entwicklung und Innovationen. In Kapitel fünf werden darüber hinaus (5) "Zahlen, Daten, Fakten zu Sicherheit und Umweltschutz" präsentiert. Die Kosten, die ein Unternehmen speziell für Sicherheit und Umweltschutz ausgibt, können als ein weiteres Messkriterium für ökologisches Engagement gesehen werden. Im Umweltbericht 2002 von Schering finden sich Angaben über Immissionen, Energie- und Wasserverbrauch, Altlasten, Anlagen- und Transportsicherheit sowie Sicherheits- und Umweltschutzbildung.

Fazit: Jenseits des sozialen Engagements stellt die Festsetzung und Umsetzung hoher Umweltstandards heute auch einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Durch Unternehmensleitsätze soll das Leitbild der Nachhaltigkeit innerhalb des Konzerns analog zur gesellschaftlichen Entwicklung auf der Mikroebene kommuniziert werden. Die Beteiligung an entsprechenden freiwilligen Programmen der Industrieverbände oder die Unterstützung von Umweltaktivitäten und -organisationen runden das Bild ab und unterstreichen den Eindruck eines "sauberen" Pharmaunternehmens, als das Schering allgemein gilt und sich auch präsentiert.

## 4.2. Trend zur Nachhaltigkeit in Industrieunternehmen?

Umweltorientierte Betriebe haben z.T. seit geraumer Zeit das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung als festen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur adaptiert. Bezeichnend ist hierbei, dass neben der ethisch begründeten Motivation natürlich und bisweilen auch in erster Linie ökonomische Faktoren eine wichtige Rolle spielten. Insofern sind eine Reihe derartiger Unternehmen zu einem Konzept von Nachhaltigkeit gelangt, welches sich nicht aus dem theoretischen Überbau der AGENDA 21 ableitet, bzw. von daher zu sehen ist. Dass diese so entstandenen Aspekte der Unternehmenskultur in weiten Teilen mit den Intentionen von Kapitel 30 der AGENDA 21 deckungsgleich sind, verweist auf die hochgradige Kontingenz und Notwendigkeit eines Umdenkens im Sinne der Überwindung nicht-nachhaltiger Entwicklungen. Die Bedeutung der AGENDA 21 für Unternehmen relativiert sich auch durch den zeitlichen Aspekt. Für umweltorientierte Betriebe mögen sich die darin gemachten Vorschläge nach Allgemeinplätzen anhören, etwa wenn es heißt:

*"Die Privatwirtschaft soll umweltverträglichere Produktionskonzepte in ihre betrieblichen Prozesse und Investitionen einbinden und dabei auch ihren Einfluss auf Zulieferer und Endverbraucher geltend machen" (AGENDA 21, Maßnahmen, 30.12).*

Für engagierte Betriebe ist dies jedoch eine Selbstverständlichkeit. Dies kann ein Grund dafür sein, dass das Dokument in der Wirtschaft bislang nur auf wenig Interesse stößt. Selbst umwelt-engagierte Unternehmen beziehen sich nur selten auf das Programm oder verstehen es gar als Pflichtenkatalog für sich. Gibt es aber nicht dennoch gute Gründe, sich als Betrieb mit diesem Werk näher zu beschäftigen?

Nachdem bei Schering offenbar ein Trend zur nachhaltigen Entwicklung zu verzeichnen ist, soll nun mit Hilfe einer empirischen Studie zur "Perzeption von Nachhaltigkeit in der pharmazeutischen Industrie" untersucht werden, ob das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung Einzug in die Industrie hält. Im Rahmen der Studie wurden verschiedene Anspruchsgruppen wie Apotheker, Verbraucher etc. befragt. Sollte sich herausstellen, dass die Befragten Aspekte der Nachhaltigkeit als vorrangig sehen, kann davon ausgegangen werden, dass auch Firmen zunehmend mit dem Thema konfrontiert werden. Bei den Äußerungen der Befragten muss zwar davon ausgegangen werden, dass aktuelle persönliche Interessen im Vordergrund stehen, aber es ist auch zu vermuten, dass Themen genannt werden, die "en vogue" sind.

Auftraggeber der hier analysierten Studie war ebenfalls die Schering AG, die aber im Zuge der Befragung anonym geblieben ist. Die Investition in ein solches Projekt ist ein Hinweis auf das Interesse Scherings an Erkenntnissen über die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Gesellschaft. Wenn dieser sogar von der Öffentlichkeit in Bezug auf die Pharmaindustrie - der man Umweltverschmutzung nur in geringem Maße nachsagt - wahrgenommen wird, spräche dies für das generelle Verständnis der Prinzipien von Nachhaltigkeit, auch wenn der Begriff oder das Leitbild nur geringe Publizität haben.

In diesem Abschnitt werden zunächst Methodologie und Aufbau der Fallstudie erläutert. Anschließend erfolgt eine Beschreibung von Ziel und Studiendesign. Für die vorliegende Arbeit, in der es um eine Einschätzung der Leistungen von AGENDA 21 geht, sind folgende Kernfragen von Interesse:

- Was ist der heutige Statu quo 10 Jahre nach der AGENDA 21 in der Industrie und in der Öffentlichkeit am Beispiel der Pharmaindustrie?
- Sind die Attribute der Nachhaltigkeit - wie sie in der AGENDA 21 formuliert sind - in den Köpfen der befragten Klientel verankert.
- Werden die einzelnen Säulen der Nachhaltigkeit, d.h. hier ökologische, ökonomische und soziale Kriterien, von den Befragten getrennt wahrgenommen?

#### 4.2.1. Methodologie und Aufbau der empirischen Studie

Nach einem Jahrzehnt "Downsizing", "Reengineering" sowie unangefochtener Dominanz des Shareholder-Value als Zielgröße wirtschaftlicher Aktivität sieht sich die gesamte Industrie weltweit zunehmend auch den Protagonisten des Stakeholder-Value gegenüber. Öko-Aktivisten (*Greenpeace, NGOs, etc.*) nutzen Möglichkeiten von Rufschädigung großer Konzerne und zwingen diese zur Veränderung ihres Verhaltens. Großkonzerne nehmen diese Kritik offenbar ernst und reagieren hörbar mit einer Revolution ihrer Rhetorik. In den Chefetagen spricht man zunehmend von "*Corporate Social Responsibility*", "*Corporate Citizenship*", "*Sustainable Development*" oder von "*Unternehmen als Mitgestalter der Gesellschaft*". Amerikanische Slogans von der "*Triple bottom Line*" (Gewinn, Mensch, Umwelt) gelangen ins *Vokabular* (s. *Davoser Weltwirtschaftsforum*).

Aktivisten und kritische Öffentlichkeit betrachten diese verbalen Reaktionen überwiegend als taktisches Manöver, wenngleich in jüngster Zeit in Einzelfällen durch produktive Kooperationen der beiden Lager (z.B. *Better Bananas Project, Rainforest Alliance und Chiquita*) reale Wandlungen im Sinne der neuen Begrifflichkeit erreicht wurden. Die verbale Wandlung in den offiziellen Verlautbarungen der Konzerne hat ihr Korrelat in einer stark wachsenden Branche von Firmen der Unternehmensberatung, die den Großkonzernen hinsichtlich der Verbesserung ihrer "Globalen Reputation" zu Diensten sind, was wiederum von der Szene der Kritiker mit Begriffen wie "Greenwash" zynisch begleitet wird.

Die o.g. Kritiken sowie die Reaktionen darauf betreffen die verschiedenen Branchen der Industrie offenbar nicht in gleichem Maße. Die pharmazeutische Industrie sieht sich meines Erachtens nicht oder kaum der Kritik einer Umweltverschmutzung "*large scale*" gegenüber. Vielmehr spielen hier differenzierte Probleme einer "*Nachhaltigkeit*" eine Rolle, die mit Jonas (1979)<sup>9</sup> "*Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden*" zusammenfassend beschrieben sind.

Es ist nicht Aufgabe dieser Arbeit, den Vorwurf des "Greenwash" im Einzelfall zu evaluieren. Aber selbst jene Unternehmen, die den mit der Kritik gemeinten zynischen Umgang mit der "Nachhaltigkeit" praktizieren, geben doch ein deutliches Signal insofern, als ihnen auf jeden Fall die entsprechende Etikettierung als "umweltfreundliches" oder "nachhaltiges" Unternehmen ein wichtiges Anliegen ist. Mit anderen Worten: Die Botschaft der Nachhaltigkeit ist gesellschaftlich akzeptiert und positiv bewertet.

### Ziel der Studie

Die hier exemplarisch herangezogene empirische Studie sollte die Frage beantworten, ob die Zielgruppen Ärzte, Apotheker, Analysten und Verbraucher auch die Pharmaindustrie unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit sehen. Ein Teilaspekt betraf die Frage, inwiefern und anhand welcher Kriterien ökologische Eigenschaften pharmazeutischer Produktion und ihrer Produkte bei verschiedenen Stakeholder-Gruppen (insbesondere Kunden) als zusätzliche Qualitätsmerkmale anerkannt werden und welche Tendenzen in der Zukunft zu erwarten sind. Ziel der Studie war es, die Risikosensibilisierung und daraus resultierende Wahrnehmung von Nachhaltigkeit in der pharmazeutischen Industrie zu hinterfragen.

Soziale Verantwortung wird in den letzten Jahren zunehmend als wichtiger Bestandteil der Reputation und Glaubwürdigkeit insbesondere auch pharmazeutischer Unternehmen betrachtet, sich also eine "soziale Korrektheit" zu bilden scheint. Erst die Beachtung dieser "Correctness" verschafft dem Akteur Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei seinen Anspruchsgruppen. Um zu überprüfen, ob diese allgemeine Entwicklung gegenwärtig auch auf die pharmazeutische Industrie zutrifft, wurde mit Finanzierung des pharmazeutischen Unternehmens Schering AG, Berlin, eine internationale, empirische Studie am Institut für Soziologie der Freien Universität Berlin durchgeführt.

### Studiendesign

Die objektiv unterschiedliche Kompetenz und Nähe der Zielgruppen zum Problem verweist methodisch auf eine Studie nach dem "Compartment-Modell". Die gesamte Studie gliedert sich in eine vorausgehende Gruppendiskussion sowie deren Auswertung und die danach folgenden telefonischen Befragungen von Personen ausgewählter Zielgruppen in Deutschland, Italien und den USA. Die Auswahl der Länder beruht auf den Kriterien (1) Standort des auftraggebenden Unternehmens, (2) zweites Referenzland aus dem südeuropäischen Raum sowie (3) USA als einer der bedeutendsten Märkte für pharmazeutische Produkte.

#### **A** Gruppendiskussion

Die Exploration des Gesamtkomplexes erfolgt durch eine dreistündige Gruppendiskussion mit zehn unabhängigen Experten als gatekeeper aus Finanzwirtschaft, Medizin, Mikrobiologie, Meteorologie, Pharmazie, Pflegewissenschaften, Philosophie, Sozialpsychologie, Soziologie und Statistik. Die Schwerpunkte der Diskussionsbeiträge flossen in den Fragebogen ein.

#### **B** Analyse der Gruppendiskussion

#### **C** Detaillierte Konzeption der folgenden telefonischen Befragung auf der Basis von **A** und **B**

#### **D** Telefonische Befragung der Zielgruppen Apotheker, Ärzte, Analysten und Verbraucher

In den Monaten November und Dezember 2001 erfolgten Telefoninterviews mit 139 Ärzten, 99 Apothekern, 20 Analysten und 154 Verbrauchern:

Zielgruppe	Deutschland	Italien	USA	Total
Arzt	47	45	47	139
Apotheker	38	33	28	99
Analyst	9	5	6	20
Verbraucher	59	47	48	154
<b>Total</b>	153	130	129	412

Tabelle 4.1: Anzahl der Interviews nach Land und Zielgruppe

Die Fallzahl der Analysten ist aus zweierlei Gründen sehr gering, zum einen sollte die Priorität der Studie bei Ärzten, Verbrauchern und Apothekern liegen und zum zweiten sind Vertreter dieser Anspruchsgruppe nur selten verfügbar. Für die hier vorgenommenen Analysen ist die Trennung nach Nationen irrelevant, sie beziehen sich daher grundsätzlich auf die Gesamtstichprobe.

Die Interviews basieren auf einem Fragebogen mit 59 Fragen zuzüglich der jeweiligen demographischen Angaben. Dieser entstand im sozialen, ökologischen und ökonomischen Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Die Dauer des telefonischen Interviews betrug im Mittel 25 Minuten. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte "at random".

### Methodik der Auswertung

In zeitlicher Nähe von zum Erhebungszeitraum ereigneten sich zwei rahmende Krisen, durch die das Antwortverhalten der Befragten beeinflusst worden sein könnte:

- Die Anschläge am 11. September 2001 auf das World Trade Center in New York und das Pentagon in Washington D.C. haben die Weltöffentlichkeit erschüttert. Sie veranlassten viele Menschen, nicht nur in Amerika, sondern auch in Europa und anderen Teilen der Welt, verstärkt über Probleme der Sicherheit, der Weltordnung oder des Wohlstandsgefälles zwischen den gesellschaftlich-ökonomischen Systemen nachzudenken.
- Der Pharmakonzern Bayer gerät weltweit in die Kritik in Zusammenhang mit einigen Todesfällen durch die Anwendung seines Cholesterinsenkers Lipobay aufgrund von Unverträglichkeiten in Kombination mit bestimmten anderen Medikamenten. Themen wie Produktverantwortung von Unternehmen, Rolle und Position von Ärzten sowie die Bedeutung von Vertrauenswürdigkeit und Arzneimittelsicherheit für den Patienten erlangten damals für eine gewisse Zeit hohe Publizität.

Es muss dahingestellt bleiben, inwieweit eines der o.g. Ereignisse Einfluss auf die Grundstimmung der Befragten hatte. In der Interpretation der Daten sind die Rahmenbedingungen als gegebenes situatives Umfeld berücksichtigt worden.

#### 4.2.2. Perzeption von Nachhaltigkeit in der pharmazeutischen Industrie

Wie vorab gezeigt wurde, unternimmt Schering eine Reihe von Aktivitäten, um als nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen aufzutreten. Die Konzeption der Nachhaltigkeitsfonds und -indizes beruht auf der Prämisse, dass das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung ein zukunfts- und konsensfähiges Modell für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung ist.

Die zentrale Frage für die hier vorgenommene Betrachtung lautet: Wird die Pharmaindustrie in der Öffentlichkeit auch unter Aspekten der Nachhaltigkeit gesehen? Daraus soll abgeleitet werden, wie Unternehmen die Bedeutung des Leitbildes für die eigene zukünftige Unternehmensentwicklung einschätzen und, ob sich das Thema Nachhaltigkeit tatsächlich für Unternehmen lohnen könnte.

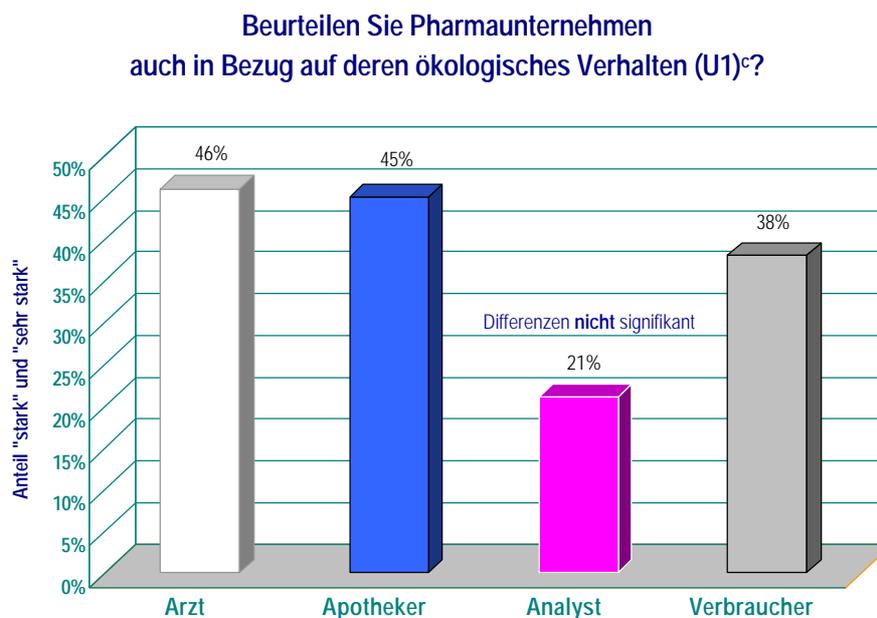


Abbildung 4.1

Knapp die Hälfte der befragten Ärzte und Apotheker gaben an, dass sie Pharmaunternehmen stark hinsichtlich ihres ökologischen Verhaltens beurteilen (Abb. 4.1). Obgleich der Wert der Analysten mit 21% am geringsten ausfällt, ist die Differenz zu den anderen Gruppen aufgrund der niedrigen Fallzahl nicht signifikant.

Im Vergleich dazu findet die soziale Verantwortung immerhin bei drei Vierteln der Verbraucher, 69 Prozent der Ärzte und 63 Prozent der Apotheker starke oder sehr starke Berücksichtigung. Jedoch

<sup>c</sup> Frage (Nr.) des Fragebogens

messen nur 35 Prozent die Analysten der sozialen Verantwortung von Pharmaunternehmen Bedeutung bei (Abb. 4.2). Gegenüber den anderen Zielgruppen ist diese Differenz signifikant.

**Wenn Sie ein Pharmaunternehmen bewerten, wie stark würden Sie dabei dessen soziale Verantwortung berücksichtigen (S6)?**

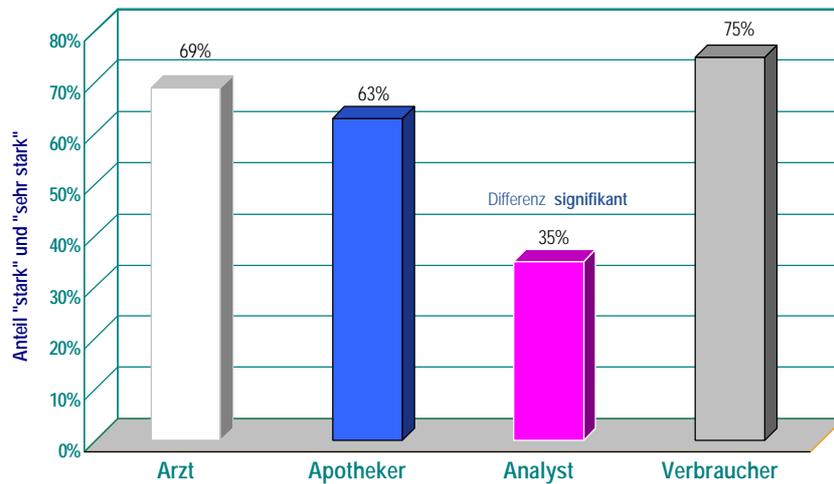


Abbildung 4.2

Allerdings glaubt die Mehrzahl der Verbraucher (73%), dass die soziale Verantwortung durchaus nicht immer, sondern nur nach einem "Zwischenfall" vorhanden sei. Diese These unterstützten auch 65 Prozent der Analysten und 57% der Apotheker. Das "positivste" Bild haben offenbar die Ärzte mit einer Zustimmung von 47% (Abb. 4.3), von denen immer noch fast jeder zweite die genannte deutliche Kritik teilt.

**Ist diese soziale Verantwortung immer vorhanden oder nur nach einem "Zwischenfall"(S9)?**

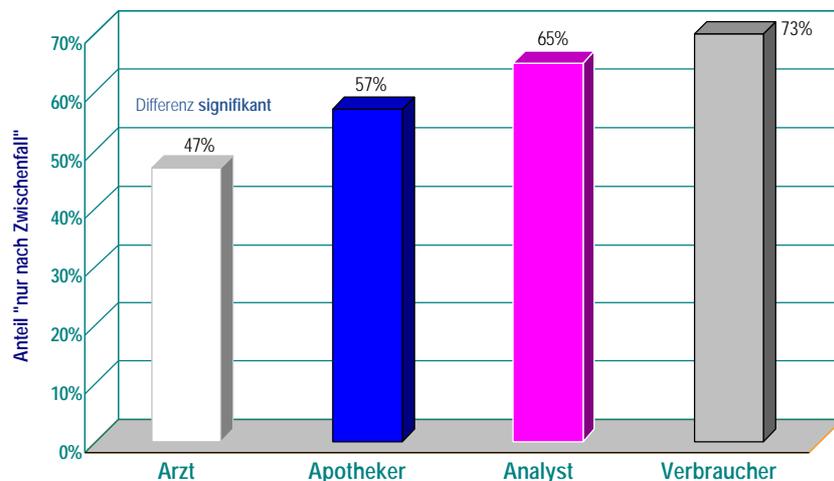


Abbildung 4.3

Die soziale Verantwortung von Pharmaunternehmen wird insgesamt positiv wahrgenommen und von allen Anspruchsgruppen für wichtig erachtet. Von der Öffentlichkeit wird sozialer Verantwortung eine höhere Bedeutung beigemessen als ökologischem Verhalten. Dabei steht die Pharmaindustrie offenbar mehr in der Pflicht als andere Wirtschaftszweige, wie die Ergebnisse der Studie an anderer Stelle belegen. Bedauerlicherweise glaubt die Mehrzahl der Befragten, dass diese nicht permanent, sondern nur nach einem "Zwischenfall" vorhanden sein. Die Pharmaindustrie muss also ein besonderes Interesse daran haben, ihr Bild in der Öffentlichkeit zu verbessern und diese davon überzeugen, dass sie generell bereit ist, soziale Verantwortung zu übernehmen.

**Wenn Sie ein Pharmaunternehmen bewerten sollten,  
wie stark würden Sie die folgenden Gesichtspunkte berücksichtigen?  
(0 2.1- 2.10)**

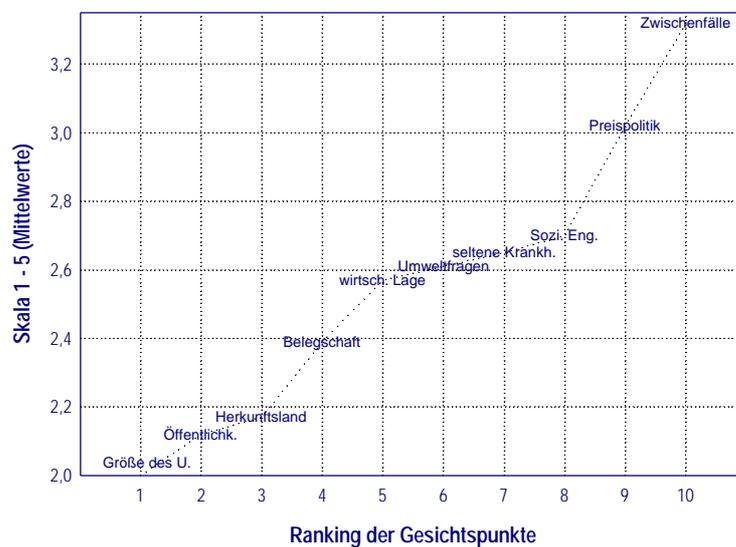


Abbildung 4.4

Bei der Beurteilung von Pharmaunternehmen spielt neben der Sorge vor "Zwischenfällen" (Mittelwert: 3,26) auch die Preispolitik (3,01) eine wesentliche Rolle, wie Abbildung 4.4 verdeutlicht. Auf einer Skala von 1 bis 5 finden soziales Engagement, die Forschung bezüglich seltener Krankheiten, Engagement in Umweltfragen, die wirtschaftliche Lage oder die soziale Situation der Belegschaft im Mittel nur mit Werten von 2,39 bis 2,73 Berücksichtigung. Am Ende der Skala rangieren die Größe eines Unternehmens, seine Öffentlichkeitsarbeit und das Herkunftsland als weniger entscheidende (2,18 bis 2,02) Parameter.

### Kritiker meinen.... stimmen Sie zu? (S16-S25)?

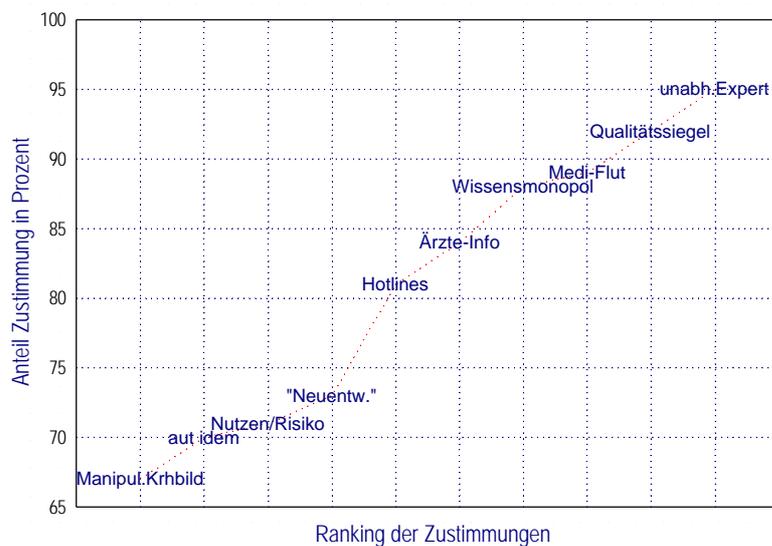


Abbildung 4.5

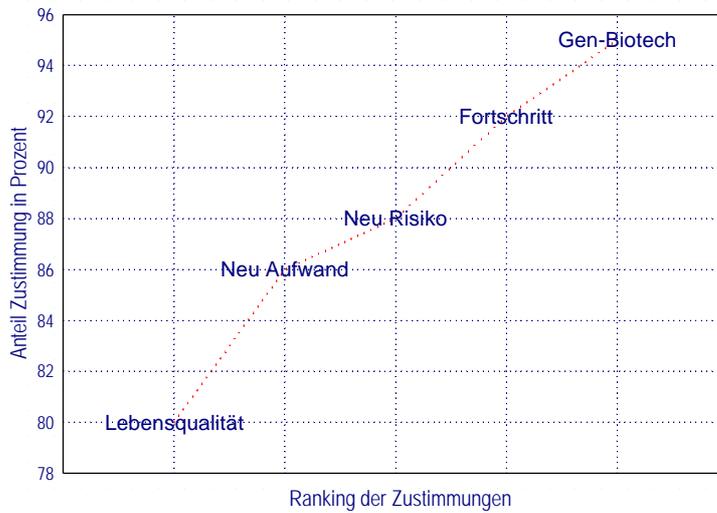
Die Kritik an Pharmaunternehmen bezieht sich - wie Abbildung 4.5 demonstriert - insbesondere auf folgende Punkte: 95 Prozent der Befragten aller Anspruchsgruppen glauben, dass die Information der Ärzte über Pharmaprodukte durch unabhängige Experten erfolgen sollte. 92 Prozent halten ein verlässliches Qualitätssiegel für Pharmaprodukte für unerlässlich. Die überwiegende Mehrheit von 89 Prozent geht davon aus, dass Wissen und Informationen der Ärzte nicht ausreichen, um die Flut der Medikamente zu überblicken.

"Pharmaunternehmen bilden Wissensmonopole, die sie allein zu ihren Gunsten nutzen", bestätigen 88 Prozent der Befragten. Große Zustimmung findet auch der Vorwurf, Ärzte würden von Seiten der Pharmaindustrie weder objektiv noch ausreichend informiert (84%), die Mehrheit (81,5%) würde deshalb auch die Einrichtung von Hotlines für Ärzte und Patienten begrüßen.

Mehr als zwei Drittel der Befragten aller Anspruchsgruppen stimmen der Kritik zu, dass Pharmaunternehmen Neuentwicklungen provozieren, die aber keinen wirklichen Fortschritt darstellen (73,5%) bzw. dass Patienten und Ärzte Nutzen und Risiken einer Therapie nicht sicher abwägen können (72%). 70% wären einverstanden, wenn Apotheken bei gleichwertigen Medikamenten nur das jeweils billigste ausgeben würden. Durch Publikationen in Fachzeitschriften würden Pharmaunternehmen Krankheitsbilder manipulieren, glaubt immerhin eine Mehrheit von 67 Prozent. Manipulation von Krankheitsbildern und Neuentwicklungen ohne Fortschritt sind Aussagen, die dem Bild der Nachhaltigkeit deutlich widersprechen und ein Zeichen für notwendige Imageverbesserungen auf Seiten der Pharmaindustrie darstellen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die wesentliche Kritik auf die Überprüfbarkeit und Sicherstellung von Qualität abzielt. Damit eng verbunden ist der Wunsch nach Information und Transparenz.

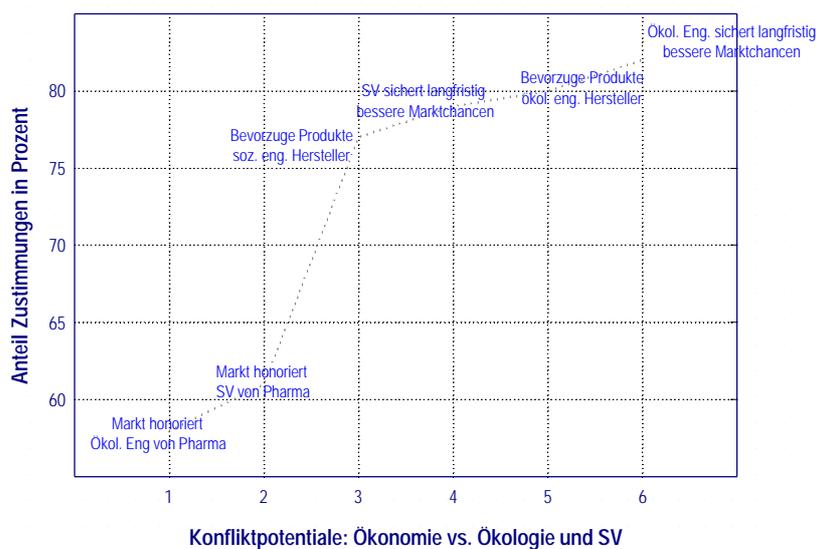
**Pharmaunternehmen meinen.... stimmen Sie zu? (S26-S30)?**



**Abbildung 4.6**

Fast alle Befragten stimmen der Pharmaindustrie zu, dass die Gen- und Biotechnologie Möglichkeiten zur Behandlung schwerer Krankheiten bietet (95%), nur forschende Unternehmen Fortschritt für den Patienten erreichen können (92%) und mit jeder Neuentwicklung auch ein hohes wirtschaftliches Risiko verbunden ist (88%). Ferner verlangt der Markt nach Neuentwicklungen, die einen großen Forschungsaufwand erfordern (86%). Auf dem letzten Platz rangiert die Arbeit für den medizinischen Fortschritt und die Verbesserung der Lebensqualität. Dieser Aussage stimmen immerhin noch 80 Prozent der Befragten zu (vgl. Abb. 4.6).

**Konfliktpotentiale: Ökonomie vs. Ökologie und soziale Verantwortung (K1-K8)?**



**Abbildung 4.7**

Ökologisches oder soziales Engagement gefährden den wirtschaftlichen Erfolg eines Pharmaunternehmens keineswegs. Von Seiten der Ärzte, Apotheker, Verbraucher und Analysten werden Unternehmen mit diesen Attributen langfristig bessere Marktchancen eingeräumt. Zwischen 75 und 80 Prozent der Befragten bevorzugen Produkte von Herstellern, die ökologisch bzw. sozial engagiert sind (Abb. 4.7).

Die Mehrheit ist auch davon überzeugt, dass der Markt derartiges Engagement honoriert, das gilt besonders für die Anspruchsgruppen "Analyst" (100% ökologisches und 78% soziales Engagement) und "Verbraucher" (72 bzw. 69%). Aus der Gruppe der Apotheker gaben jedoch lediglich 42% beiden Statements eine Zustimmung, wie die Studie bilanziert.

Die Frage nach der Bewertung der ökonomischen Relevanz ökologischer und sozialer Kriterien erhält insofern eine doppelte Bedeutung, dass sie einerseits in der öffentlichen Wahrnehmung von Bedeutung sind und andererseits die Intention des Auftraggebers von Interesse für den Grad der Wahrnehmung zeugt.

Die wirtschaftliche Lage der Pharmaindustrie wird insgesamt von 85 Prozent als "gut" oder "sehr gut" eingeschätzt, so ein Ergebnis der Studie. Knapp ein Fünftel aller Befragten gibt Pharmaunternehmen die Note "1" oder "2" für Ökologie. Bei der Beurteilung spielt das Verhalten bei "Zwischenfällen" eine wesentliche Rolle.

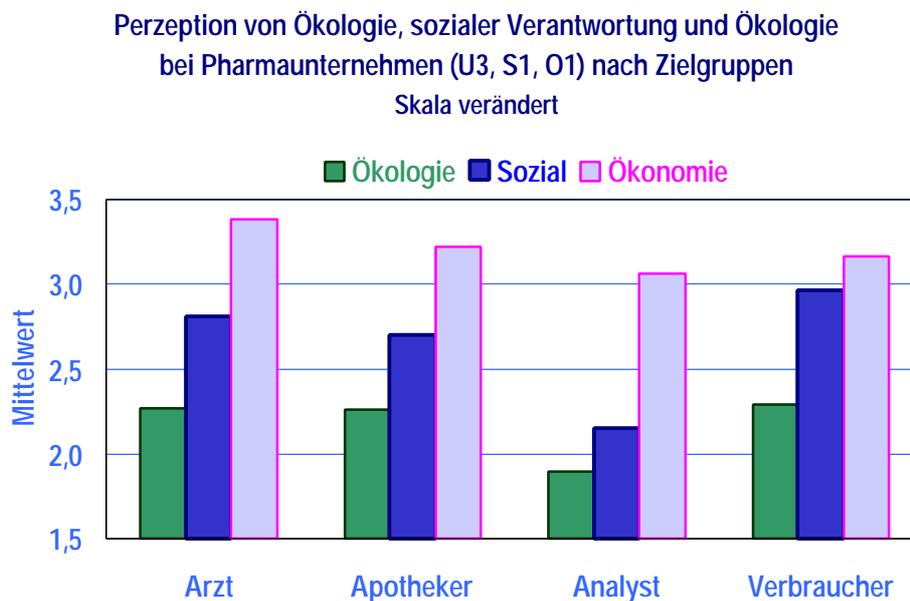


Abbildung 4.8

Abbildung 4.8 verdeutlicht die Wahrnehmung der Zielgruppen hinsichtlich der drei untersuchten Kriterien Ökologie, soziale Verantwortung und Ökonomie bei Pharmaunternehmen. Die wirtschaftlich gute Lage wird von allen Zielgruppen übereinstimmend am stärksten wahrgenommen. Auf Rang zwei liegt die soziale Verantwortung, die im Mittel von Verbrauchern erheblich besser einge-

schätzt wird als z.B. von Analysten. Diese geben auch hinsichtlich der ökologischen Bemühungen von Pharmaunternehmen die schlechteste Beurteilung ab.

In der Konsequenz heißt das, von allen Zielgruppen werden der Pharmaindustrie alle drei Kriterien zugeschrieben, jedoch mit folgender Gewichtung: (1) Ökonomie, (2) soziale Verantwortung und (3) Ökologie. Die sich hier abzeichnende Vernetzung aller drei Säulen der Nachhaltigkeit in der Perception der Pharmaindustrie ist eindeutig als Plädoyer für nachhaltige Bemühungen dieses Wirtschaftszweiges zu werten.

Zur Überprüfung der "Vernetzungstheorie" werden im folgenden drei Baumanalysen vorgenommen. Die Intention besteht in der Differenzierung von Personengruppen, die entweder ökonomische, ökologische oder soziale Kriterien stark bevorzugen.

### Perzeption "Soziale Verantwortung" in der Pharmaunternehmen Anteil der Befragten, die soziale Kriterien "sehr stark" präferieren (S6)

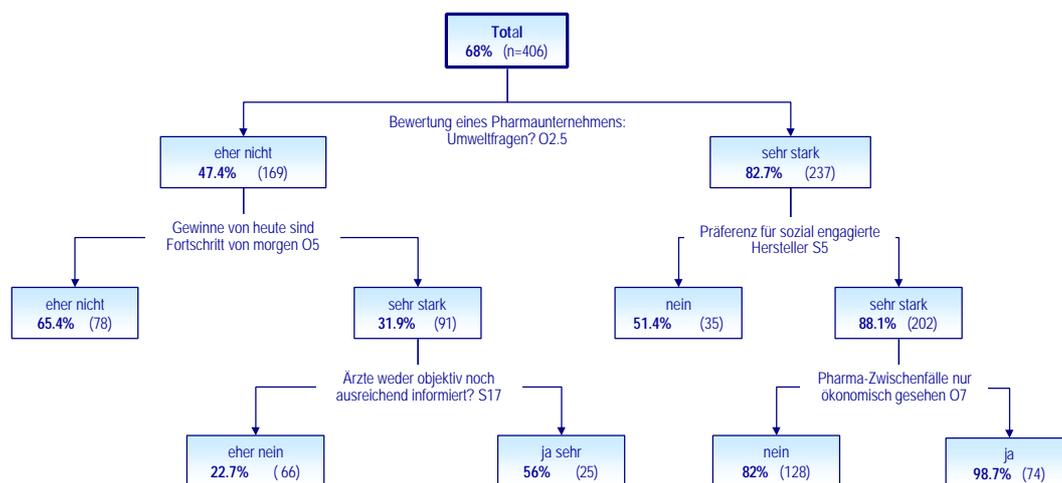


Abbildung 4.9

Im Mittel präferieren 68 Prozent der Befragten sozial engagierte Pharmakonzerne, von insgesamt 406 Personen, wie die Zahl in der Klammer angibt. Die Baumanalyse<sup>d</sup> in Abbildung 4.9 hilft bei ihrer Charakterisierung: 82,7 Prozent derer, die soziale Verantwortung besonders präferieren, beurteilen in erster Linie das Engagement eines Pharmaunternehmens in Umweltfragen, 47,4 Prozent (von 169 Personen) beziehen dies "eher nicht" in die Bewertung ein. Positives Engagement in Umweltfragen stellt somit das trennschärfste Kriterium dar, gefolgt bei den Befürwortern von der "Präferenz für sozial engagierte Hersteller".

<sup>d</sup> Die hier verwendete Baumanalyse ist eine Methode, die Chi-Quadrat-Statistiken zum Identifizieren von optimalen Trennungen verwendet. Untersucht wurden alle möglichen Einflussvariablen, um das Kriterium zu finden, das eine optimale Klassifizierung oder Vorhersage bei der Trennung der Daten in Untergruppen ergibt. Auf diese Weise lassen sich Charakteristika derer, die soziale, ökonomische oder ökologische Kriterien präferieren, mit Hilfe eines sog. "Entscheidungsbaums" erklären.

In der Gruppe der 202 Befragten, die bei der Bewertung von Pharmaunternehmen Umweltfragen mit einbeziehen und z.B. beim Kauf eines Präparats sozial engagierte Hersteller präferieren, befinden sich 88,1% Protagonisten der sozialen Verantwortung.

Das drittstärkste Differenzierungskriterium bildet die Aussage, dass Medien nach einem Pharma-Zwischenfall mehr die ökonomischen Folgen für den Hersteller als die Probleme der Patienten diskutieren würden. Unter den 74 Befragten, die neben der Bewertung von Umweltfragen und der Präferenz für sozial engagierte Hersteller auch dieser These zustimmen, sind 98,7 Prozent Protagonisten der sozialen Verantwortung. Diese drei Kriterien sind es, die diese Personengruppe und ihre Wahrnehmung sozialer Verantwortung eines Pharmakonzerns am deutlichsten charakterisiert.

**Perzeption der Ökonomie eines Pharmaunternehmens**  
**Anteil der Befragten, die ökonomische Kriterien "sehr stark" präferieren (O2.1 > O2.2 >...)**

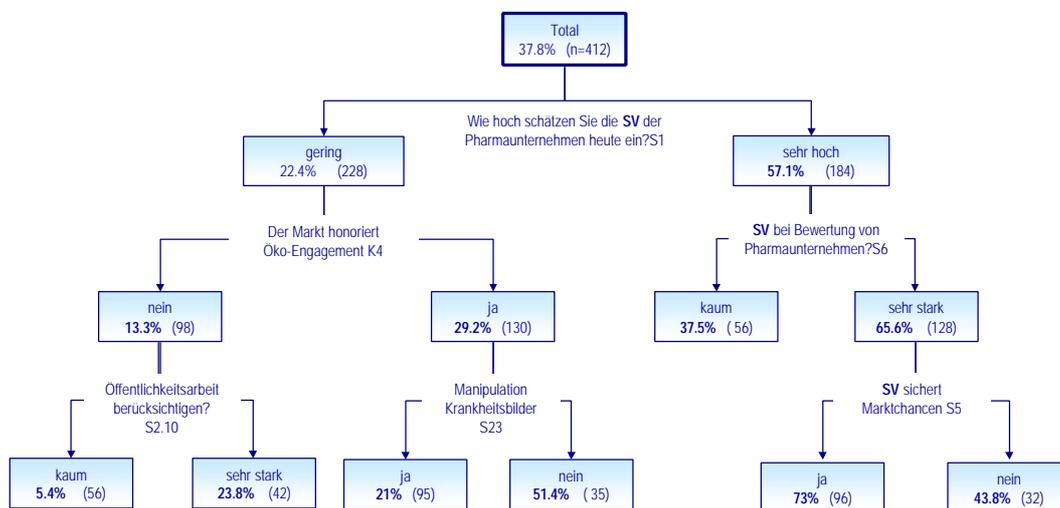


Abbildung 4.10

Innerhalb der Personengruppe, die ökonomische Kriterien am stärksten bevorzugen (37,8% von insgesamt 412 Personen), differenziert am deutlichsten die Frage "Wie hoch schätzen Sie die soziale Verantwortung von Pharmaunternehmen heute ein?". 22,4% der ökonomisch orientierten Personen beantworteten die Frage mit "gering", 57,1% (von 184) mit "sehr hoch".

Das zweitstärkste Trennkriterium stellt die Frage "Wenn Sie ein Pharmaunternehmen bewerten würden, wie stark würden Sie dabei soziale Verantwortung berücksichtigen?" dar. 65,6% (von 128) ökonomisch Orientierte antworten darauf mit "sehr stark" und 37,5% mit "kaum".

Von denjenigen ökonomisch Orientierten, die soziale Verantwortung eines Pharmaunternehmens eher gering einschätzen, gehen 29,2% (von 130 Personen) davon aus, dass der Markt ökologisches Engagement honorieren würde.

Eine dritte Charakterisierungsmöglichkeit der ökonomisch Orientierten bieten folgende drei Fragen:

- "Wie hoch schätzen Sie die soziale Verantwortung der Pharmaunternehmen in Bezug auf Informationen für den Patienten?"
- "Würden Sie sich bei gleichwertigen Medikamenten für jene entscheiden, deren Hersteller sich sozial engagieren?"
- "Stimmen Sie den Kritikern zu, die meinen, dass durch Publikationen in Fachzeitschriften Pharmaunternehmen Krankheitsbilder manipulieren?"

Es fällt auf, dass die hier analysierten trennschärfsten Kriterien zur Identifikation der stark ökonomisch orientierten Befragten eine Vernetzung aus sozialer Verantwortung, ökologischem Engagement, Vertrauen und Informationen darstellen.

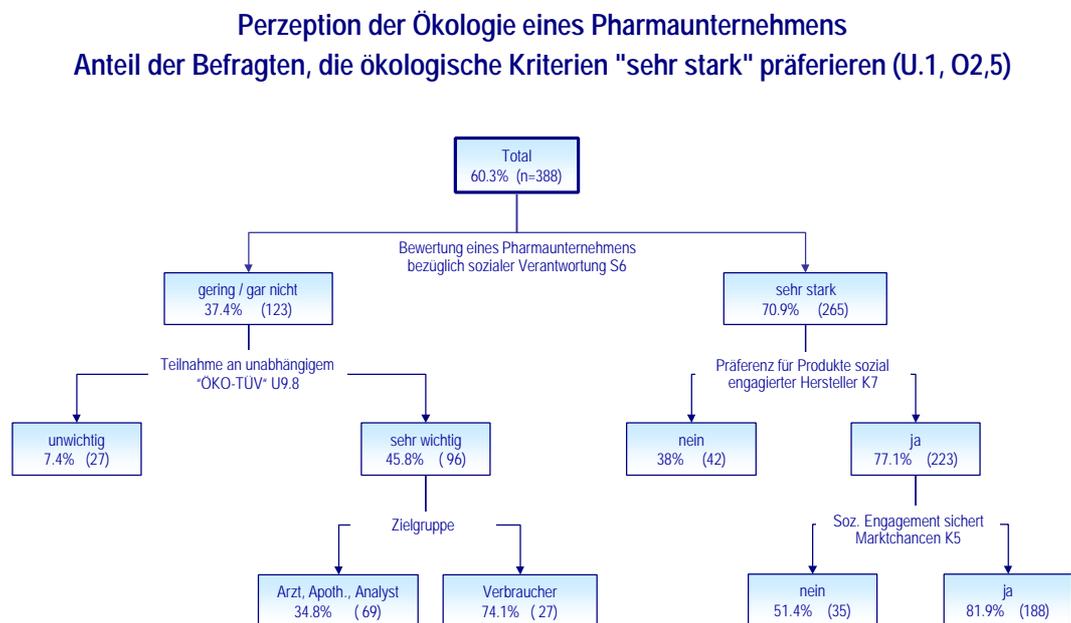


Abbildung 4.11

Der Baum in Abbildung 4.11 geht von 60,3% sehr stark ökologisch orientierten Personen aus. Die trennschärfste Differenzierung stellt die Bewertung eines Pharmaunternehmens bezüglich seiner sozialen Verantwortung dar. 70,9% von 265 Personen antworteten mit "sehr stark", die Gegengruppe von 37,4% mit "gering" bzw. "gar nicht". Das zweitstärkste Trennkriterium stellen auf der positiven Schiene der Bewertung von sozialer Verantwortung die Präferenz für Produkte sozial engagierter Hersteller dar (77,1% Zustimmung), auf der negativen die Teilnahme an einem "unabhängigen ÖKO-TÜV" (45,8% Zustimmung).

Mit den drei Kriterien Bewertung von sozialer Verantwortung eines Pharmaunternehmens, Produkt-Präferenz für sozial engagierte Hersteller und dem ökonomischen Kriterium der Marktchancensicherung durch soziales Engagement, lassen sich immerhin 81,9% der ökologisch Orientierten beschreiben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die drei Baumanalysen die Vernetzung ökonomischer, ökologischer und sozialer Faktoren bestätigen. Die weiteren Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Perzeption von Nachhaltigkeit in der Pharmaindustrie ist immer existent im Sinne einer verknüpften Wahrnehmung von Kriterien aus Ökonomie, sozialer Verantwortung und Ökologie.
- Bei unternehmerischen Entscheidungen muss heute berücksichtigt werden, dass der Markt die "Triple bottom line" von Ökonomie, sozialer Verantwortung und Ökologie stets als kohärent wahrnimmt.
- Die Schering-Studie ist ein punktueller Beweis dafür, dass Aspekte der Nachhaltigkeit bei den Unternehmen angekommen sind. Schering gilt in der Industrie als "opinion-leader".
- Alle vier Anspruchsgruppen zeigen immer ein Wechselspiel von allen 3 Dimensionen der Komponenten der Nachhaltigkeit, nämlich ökonomische, ökologische und soziale.
- Die traditionelle Trennung der Anspruchsgruppen nach ökonomisch, ökologisch und sozial orientierten Gruppierungen bei Nachhaltigkeitsthemen ist im strengen Sinn nicht aufrecht zu erhalten.

#### 4.2.3. Lohnt sich Nachhaltigkeit für Unternehmen?

*"100.000 deutsche Unternehmen weisen eine aktive Nachhaltigkeitspolitik aus. Bereitschaft, in Nachhaltigkeit zu investieren, ist da (auch internationaler Trend)" (Ifo, 2002)<sup>10</sup>. Vordergründige Interessen seien die strategische Repositionierung mit langfristig ausgelegten, ökonomisch, ökologisch und sozial ausbalancierten Geschäftsmodellen gegenüber Kunden und anderen Anspruchsgruppen. (Figge, Frank /Price Waterhouse Coopers, 2002)<sup>11</sup>.*

Gemäß einer Umfrage des *Ifo Institut für Wirtschaftsförderung (2002)<sup>10</sup>* unter 5.788 Unternehmen zur Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für die betriebliche Praxis haben sich drei Unternehmenstypen abgezeichnet:

- nachhaltigkeitsorientierte (17,9%)
- umweltmanagementorientierte (25,2 %)
- passive Unternehmen (56,9%)

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen erfolgreicher sind: 41 Prozent der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen geben an, dass ihre Wettbewerbssituation besser als vor zwei Jahren sei. Auch die Umsatzentwicklung der letzten beiden Jahre war bei 41,1 Prozent der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen positiv. Diese Aussage treffen auch 30,9 Prozent der umweltmanagementorientierten Unternehmen. Weniger erfolgreich hingegen waren mit nur 18,8 Prozent die sogenannten passiven Unternehmen. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg, Innovationskraft und Ausrichtung an Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit scheint demnach durchaus lohnend für Unternehmen zu sein.

Fast alle führenden Banken und Versicherungen haben die UNEP-Erklärung zur Umwelt und nachhaltigen Entwicklung unterzeichnet. Umweltverträglichkeitsprüfungen und Risikoeinschätzungen sind wesentliche Kriterien bei der Beurteilung von Kredit- und Versicherungsanträgen. Die

Deutsche Bank schrieb 1999: "Aus Sicht einer Bank gibt es daher nicht ökologisch bedenkliche Branchen, sondern nur Unternehmen mit gutem oder schlechtem Umweltmanagement".<sup>12</sup> Immer mehr Börsenfonds beschäftigen sich mit nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen. Die im neuen "Dow Jones Sustainability Group Index" gelisteten Unternehmen (s.o.) verbuchten erheblich höhere Steigerungsraten als der normale Dow Jones Index. Die Börse belohnt zukunftsfähige Unternehmen.

Das Handeln der Industrie wird vorrangig durch Kostenfragen bestimmt. Eine ökologische Handhabung (z.B. Reduktion des Abfalls) hängt auch mit den Kosten (z.B. Müll) zusammen. Ökologie spart Geld (Materialverbrauch). Es handelt sich also nicht primär um ökologisches, sondern um ökonomisches Denken. Häufig ist die Produktion durchaus ökologisch und damit auch kostengünstig, nicht aber das Produkt, was beim Konsumenten die Umweltproblematik entstehen lässt (z. B. Autos). Der Käufer muss daher die Frage stellen: Wie sieht die Produktion aus, wie die Produkte? Häufig fehlen ihm hierzu Informationen, so dass er sich in erster Linie auf das Image oder Bild, das in der Öffentlichkeit vorherrscht, verlässt und dieses letztlich als einziges Beurteilungskriterium dient.

Es besteht offenbar ein durchaus ökonomisches Interesse, das Prinzip der Nachhaltigkeit in unternehmerisches Handeln zu integrieren - wie die empirischen Analysen bestätigt haben -, da die Öffentlichkeit dies honoriert. Vorausgesetzt, ein Unternehmen hat diese Botschaft ausreichend in der öffentlichen Debatte oder über Unternehmensberichte kommuniziert.

### **Kommunikation von Nachhaltigkeit**

Knapp die Hälfte der 250 weltweit führenden Unternehmen ergänzen ihre Geschäftsberichte um Angaben über ökologisches und soziales Engagement. Führend sind Japan (72% der Top 100) und Großbritannien (49% der Top 100). Deutschland liegt auf Rang fünf (*KPMG in: Ökologisches Wirtschaften, 5/2002*).

Das alle zwei Jahre durchgeführte *Capital-Ranking der Unternehmens-Umweltberichte* ergab 1998, dass die Großunternehmen erstmals die kleineren und mittelständischen Betriebe in ihrer Umweltberichterstattung verdrängt haben. Im Ranking der folgenden Jahre hat sich dieser Trend weiter fortgesetzt. In den wesentlichen Branchen gibt es Vorreiter mit gut entwickeltem Umweltschutzprofil, wie beispielsweise BMW, Henkel, Otto-Versand, Royal Dutch/Shell oder Mittelständler wie Wilkhahn und Weleda. Diese Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit als Managementstrategie und Bestandteil ihrer Unternehmenskultur.

Die Rolle derartiger um Aspekte der Nachhaltigkeit erweiterte Umweltberichte besteht einerseits in der innerbetrieblichen Reflexion und Kommunikation sowie der Anregung zur strategischen Ausrichtung und andererseits in der externen Transparenz über unternehmerische Aktivitäten als Basis für eine Diskussion zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen über ihre jeweiligen Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung. Mit anderen Worten, Nachhaltigkeitsberichterstattung bringt die Kommunikation über nachhaltiges Wirtschaften und die Rolle der Unternehmen - im Unternehmen selbst und in der Gesellschaft - in Gang.

*"Nach einem Bericht der taz vom 3.6.02 verpflichtet die französische Regierung beispielsweise mit einem neuen Gesetz börsennotierte Unternehmen ab 2002, Daten zu den ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit zu veröffentlichen. Die jährlichen Berichte der Aktiengesellschaften müssen dann neben umfangreichen Informationen zu Umweltaspekten, z.B. auch Angaben über Personalpolitik und Ausgestaltung von Arbeitsverträgen, Weiterbildung, Berücksichtigung von Minderheiten und gesellschaftliches Engagement, an ihren Standorten beinhalten. Schließlich sollen Unternehmen auch darüber Auskunft geben, wie ihre internationalen Tochterunternehmen die Mindeststandards der International Labour Organization (ILO)<sup>e</sup> einhalten und wie diese auch bei den internationalen Zulieferern gefördert werden. Das Gesetz soll Unternehmen dazu anregen, die aus ihrer Geschäftstätigkeit resultierenden Auswirkungen auf die Umwelt und gesellschaftliche Entwicklung kontinuierlich zu verbessern.*

*Während in Frankreich interne Sozialberichte seit längerem obligatorisch sind, macht das neue Gesetz die erweiterten Informationen nun auch der Öffentlichkeit zugänglich. Frankreich verfolgt mit der erhöhten Unternehmenstransparenz eine Zielsetzung des Grünbuchs der EU-Kommission zur sozialen Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR). Nach Dänemark (seit 1995) ist Frankreich damit das zweite Land der EU, das eine gesetzliche Berichtspflicht einführt. Ob auch andere Länder in der EU nachziehen und die bisher freiwillige Berichterstattung über soziale und ökologische Aspekte den Aktiengesellschaften zur Pflicht machen, ist fraglich.*

*Einen weiteren Schub könnte das Thema durch die Diskussion auf europäischer Ebene erhalten. Im April 2003 hat der EU-Ausschuss für Beschäftigung im Rahmen des Beschlussverfahrens zum CSR-Grünbuch seinen Abschlussbericht vorgestellt, worin neben anderen Maßnahmen die EU-weite Einführung einer verpflichtenden Sozial- und Umweltberichterstattung gefordert wird. Der Beschäftigungsausschuss als verantwortliches Gremium des Berichts entschied damit gegen die Empfehlungen des Industrieausschusses, der für eine weiterhin freiwillige Berichterstattung plädierte. Der Bericht wurde Ende Mai vom Europäischen Parlament angenommen. Im Juli wollte die Kommission Pläne für die Umsetzung vorstellen. Das französische Gesetz geht weit über deutsche Regelungen hinaus - hier sind solche Berichte immer noch freiwillig." (Häring/Frosch, 2003)<sup>13</sup>*

Corporate Citizenship-, Nachhaltigkeits- oder Gesamtberichte deutscher Unternehmen, die auch auf soziales Engagement Bezug nehmen, sind beispielsweise Adidas-Salomon, Allianz, Axel Springer Verlag, BASF, BAYER, BMW-Group, Daimler Chrysler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom AG, Gesamtverband der Aluminiumindustrie e.V., Gundlach-Bau, Heidelberger Druckmaschinen AG, Henkel, HVB Group, MERCK KgaA, Metro AG, Otto-Versand, RWE AG, Schering AG, Siemens, Verbundnetz Gas AG (VNG), Volkswagen AG, Wacker Chemie, Weleda und Wilkhahn.

---

<sup>e</sup> Die ILO ist eine Sonderorganisation der UNO. Sie versucht, soziale Gerechtigkeit zu fördern und international anerkannte Arbeitsstandards zu schaffen. Die ILO wurde bereits 1919 gegründet und ging aus dem Völkerbund hervor. Die ILO formuliert internationale Arbeitsstandards in Form von Konventionen und Empfehlungen, die Minimum-Standards setzen.

### Entstehen eines Marktes für nachhaltigkeitsorientierte Kapitalanlagen

*Der einprägsame Merksatz lautet: "Tue Gutes und rede drüber!" Dabei gilt: Je frühzeitiger man damit anfängt, desto größer der Wettbewerbsvorteil, den man sich verschafft. Denn noch können sich einzelne Unternehmen durch ihr Engagement und ihre Vorreiterrolle sehr positiv von der Masse abheben und sich entsprechende Potenziale schaffen. Als Beispiele seien genannt: Der Chemieriese BASF mit seinem Bericht "Soziale Verantwortung 2000" oder das führende Hamburger Versandhaus Otto-Versand, das sich zur Einhaltung von sozialen Mindeststandards (SA 8000) beim Einkauf und der Herstellung seiner Waren verpflichten will; oder auch der Pharmakonzern Schering, der im Zuge der Corporate Governance als erstes deutsches Unternehmen die Bezüge seiner Vorstandsmitglieder offen legt. Durch ihr Bekenntnis und ihr Engagement für soziale Verantwortung und Transparenz bringen sich Unternehmen sehr positiv ins öffentliche Gespräch. Sie verschaffen sich selbst Potenziale und Reputation. Sie helfen, das Vertrauen in die Wirtschaft insgesamt zu stärken, und sie leisten nicht zu unterschätzende Beiträge zur Entwicklung des sozialen Umfeldes, in dem sie agieren." (Schmidts, 2002)<sup>14</sup>*

Eine Umfrage zur Bedeutung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsfonds und -indizes für Unternehmen<sup>15</sup> zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit für die Mehrheit der Unternehmen von hoher Bedeutung ist. 38,5 Prozent der Befragten messen diesem Thema für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens eine hohe, 40,6 Prozent eine mittlere Bedeutung bei. Nur rund jedes siebte Unternehmen hält diese Leitidee für die zukünftige Entwicklung für wenig bedeutend. Unternehmen aus dem DAX 30 messen dem Thema Nachhaltigkeit insgesamt eine deutlich höhere Bedeutung bei als die anderen befragten Unternehmen. Hier sprechen sich 54 Prozent für eine hohe und weitere 41,7 Prozent eine mittlere Bedeutung für die zukünftige Unternehmensentwicklung aus. Weiterhin geht eine deutliche Mehrheit der Unternehmen davon aus, dass ihre Verantwortung sowohl im ökologischen (73 Prozent) wie auch im sozialen Bereich (57 Prozent) in den nächsten Jahren zunehmen wird.

*Knapp die Hälfte aller befragten Unternehmen bezeichnet es als ein wichtiges Ziel, in einen entsprechenden Fonds oder Index aufgenommen zu werden. Ein Viertel der befragten Unternehmen stimmt einer entsprechenden Aussage "voll und ganz", weitere 21,9 Prozent "eher" zu. Für 40,6 Prozent der Unternehmen ist die Aufnahme in einen solchen Fonds oder Index derzeit kein Ziel, sie stimmen einer entsprechenden Aussage "eher nicht" oder "gar nicht" zu. Allerdings zeigen sich starke Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmensgruppen: Großunternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro und mehr als 250 Mitarbeitern messen dem Ziel der Aufnahme in einen Nachhaltigkeitsfonds bzw. -index eine höhere Bedeutung bei als kleine und mittelständische Aktiengesellschaften. Von den teilnehmenden Unternehmen, die im DAX 30 geführt werden, stimmen insgesamt 79,2 Prozent der entsprechenden These zu. Es deutet sich an, dass Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe oder Branche gesellschaftlich besonders exponiert sind, den Reputationsgewinn, der mit der Aufnahme in einen entsprechenden Fonds bzw. Index verbunden ist, besonders hoch einschätzen. Unter den Großunternehmen messen diejenigen aus Branchen, die unter Umweltgesichtspunkten in der Öffentlichkeit besonders kritisch angesehen werden (z.B. Automobil, Chemie, Energieversorger), der Aufnahme in einen solchen Fonds bzw. Index eine höhere Bedeutung bei. Wahrscheinlich ist der Bedarf nach positiver Differenzierung in diesen Branchen größer. Gleichwohl ist nicht allen Unternehmen bekannt bzw. wird von ihnen nicht*

*systematisch erfasst, ob sie in den entsprechenden Fonds und Indizes geführt werden. Obwohl beinahe jedes zweite befragte Unternehmen die Aufnahme als wichtiges Ziel benennt, führt nur jedes achte nach eigenen Angaben ein regelmäßiges Monitoring durch, in welchen Nachhaltigkeitsfonds und -indizes es vertreten ist. Für beinahe drei Viertel der Unternehmen (71,9 Prozent) ist dieser Markt nicht transparent, d.h. Funktionsweisen, Akteure bzw. Produkte sind nicht im Detail bekannt. (Ingenhoff, o.J.)<sup>16</sup>*

Es entsteht ein neuer Markt für nachhaltigkeitsorientierte Kapitalanlagen. Analysten bestimmen die Umwelttauglichkeit von Unternehmen (z.B. Dow Jones Sustainability Index, Environmental Sustainability Index, Media Sustainability Index, Bistol-Myers Squibb Sustainability Index, Ethibel Sustainability Index, Europe/Eurasia-2000 NGO Index usw.). Anlage-Institute leben jedoch von positiven Analysen, um ihre Auftragslage zu sichern. Kritiker vermuten hier "green-washing", also eine Strategie, die eigene Marktposition zu stärken, indem man sich als besonders umweltfreundlich präsentiert, in der Realität aber durchaus anders handelt.

#### **4.3. Nachhaltigkeit ist für Unternehmen ein Thema der Zukunft - für große Unternehmen wie Schering hat diese Zukunft schon begonnen**

Viele Unternehmen haben realisiert, dass Nachhaltigkeit und Umweltmanagement zu Imagegewinn, Energieeffizienz und Einsparungen sowie zu zufriedenen Mitarbeitern und Kunden führen können. Mit der Integration der Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien investieren Firmen langfristig in die Glaubwürdigkeit ihres Unternehmens auf dem nationalen und internationalen Markt. *Sustainability* kann entscheidend sein für die Wettbewerbsfähigkeit. Auch die Börse zeigt, dass z.B. die Aufnahme in die Liste des *Dow Jones Sustainability Group Indexes* nachhaltig belohnt wird. Unternehmen werden verstärkt als soziale Akteure wahrgenommen, deren Handeln kritisch verfolgt wird. Themen, die kontrovers diskutiert werden, emotional gefärbt sind und einen Einfluss auf die Perception des Unternehmens bei dessen Stakeholdern ausüben, stellen ein potentielles Risiko, vor allem aber auch eine Chance dar. Durch das frühzeitige Erkennen und professionelle Managen sowie eine offene mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Kommunikation kann die vorhandene Aufmerksamkeit und Emotionalität genutzt werden, um das Bild des Unternehmens nachhaltig zu gestalten. Damit wird das Image gestärkt und ein wichtiger Beitrag zur Sicherung des Erfolgs geleistet.<sup>17</sup>

Nachhaltigkeitsprinzipien, Prinzipien guter Unternehmensführung (*Corporate Governance*) sowie eine bislang unbekannte Transparenz und Informationsverfügbarkeit stellen die Reputation von Unternehmen und ihren Akteuren auf die Probe. Der Bedarf an Orientierungswissen und Techniken der Frühaufklärung und Früherkennung in Unternehmen steigt. Im Zuge der Globalisierung und der damit einhergehenden Digitalisierung in den 90er Jahren ist ein enorm gestiegener Legitimationsdruck für die Unternehmen und deren Hauptakteure auf Vorstands-, Geschäftsführungs- und Managementebene entstanden.

*Die Berücksichtigung sozialer und allgemein "ethischer" Prinzipien in der Unternehmensführung ist aus ökonomischer Sicht vor allem eine Investition in die Akzeptanz, die ein Unternehmen in der Gesellschaft findet. Diese Investition zahlt sich üblicherweise erst mittel- bis langfristig aus. Wenn sie fehlt, kann dies allerdings "über Nacht" zur Katastrophe führen. Das Öffentlichwerden einer*

*"verantwortungslosen" Handlungsweise - nach nur schwer kontrollierbaren Prinzipien von Massenmedien und engagierten externen Gruppen aufgegriffen - hat schon zu einem finanziellen Desaster für die betroffenen Unternehmen geführt. Imageschäden, Umsatzeinbrüche oder Rückgänge der Börsenkurse sind die üblichen Begleiterscheinungen, derer dann auch eine professionelle "Krisen-PR" kaum noch Herr werden kann.*

*Positiv formuliert, erzielt ein soziales Unternehmen jedoch auch Wirkungen "nach innen", also auf die eigenen Arbeitnehmer. Höhere Arbeitszufriedenheit, geringere Fluktuation, höhere Motivation, geringerer Krankenstand und eine entsprechende "Mitarbeiter-PR" sind oft nachgewiesene Effekte, deren ökonomischer Wert außer Frage steht, aber nicht immer präzise in Zahlen ausgedrückt werden kann. (Lübke, o.J.)<sup>18</sup>*

*"Es passt nicht so recht in das Erscheinungsbild des dynamischen, auf die Bewältigung von Herausforderungen ausgerichteten Managers oder Unternehmers, der sich auch den Aufgaben der Zukunft stellt. Aber die Tatsachen sprechen dafür: Die lokale AGENDA 21 ist kein Thema für die Wirtschaft" subsumiert Agenda-Transfer. Agentur für Nachhaltigkeit (s.o.) (zitiert in Fritzer, 1997)<sup>19</sup>.* Hier wird das Interesse der Betriebe, sich an der Arbeit der lokalen AGENDA 21-Gremien zu beteiligen, als gering eingestuft. Offenbar liegt der sich daraus ergebende Widerspruch eher in dem Bezug der Nachhaltigkeit zur AGENDA 21. Diese bietet nicht zu unterschätzende Potentiale für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen - es gilt sie nur zu entdecken. Unternehmen wollen sich der AGENDA 21 möglicherweise nicht unterwerfen, sondern lieber unter anderem Motto etwas Eigenes gestalten. AGENDA 21 erscheint zu basisdemokratisch und für Wirtschaftsprofis zu allgemein gehalten. Die Definitionen allein zeigen nicht, wie die praktische Umsetzung erfolgen kann.

Die Resultate der empirischen Beweisführung sprechen dafür, dass es sich für jenseits der Pharmaindustrie auch für andere Wirtschaftszweige lohnen würde und vermutlich auch wird, die drei Aspekte der Nachhaltigkeit nicht nur ins Management, sondern auch dauerhaft in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Vermutlich sind es gerade die größeren - vor allem auch börsennotierte - Betriebe, für die sich nachhaltiges Handeln besonders auszahlen wird. Kleinen und mittelständischen Unternehmen mangelt es an Kapazitäten, um sich in ähnlicher Form wie beispielsweise die Schering AG für Nachhaltigkeit zu engagieren. Es muss als ein kaptales Versäumnis der AGENDA 21 angesehen werden, dass der praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen im Rahmen des Dokumentes überhaupt kein Interesse beigemessen wird. Vielmehr hat man wohl aufgrund der geringen juristischen Einflussmöglichkeiten völlig auf Handlungsanweisungen in Richtung der Industrie verzichtet. Unternehmen werden als Teil kommunaler Einheiten betrachtet und rangieren als Träger des Nachhaltigkeitsgedankens hinter der politischen Ebene. Dies muss als der größte strategische Fehler der Idee der AGENDA 21 angesehen werden und begründet mit das Scheitern des Konzepts.

---

#### Literatur- und Quellenverzeichnis zu Kapitel 4

<sup>1</sup> PRÖSLER, Martin (2003); Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Umweltbundesamt; Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.; Umweltinformationen für Produkte und Dienstleistungen - Anforderungen - Instrumente - Beispiele. In: <http://www.umweltbundesamt.org/fpdf-l/2371.pdf> (08.10.03)

- <sup>2</sup> SCHERING AG (1998): Umwelt und Entwicklung - Berlin in der Einen Welt. Stellungnahme der Schering AG für die Anhörung der Enquete-Kommission Zukunftsfähiges Berlin am 10. September. In: [http://www.parlament-berlin.de/enquete.nsf/0/f4452979e9f0dcdd412567af005377cb/\\$FILE/ScheringAG.pdf](http://www.parlament-berlin.de/enquete.nsf/0/f4452979e9f0dcdd412567af005377cb/$FILE/ScheringAG.pdf) (09.10.03)
- <sup>3</sup> SCHERING AG (1998): Umwelt und Entwicklung - Berlin in der Einen Welt. Thesenartige Zusammenfassung des mündlichen Vortrags vor der Enquete-Kommission am 10. September 1998. In: [http://www.parlament-berlin.de/enquete.nsf/0/d778c2ab750b9e28412567af0053eec6/\\$FILE/ScheringThesen.pdf](http://www.parlament-berlin.de/enquete.nsf/0/d778c2ab750b9e28412567af0053eec6/$FILE/ScheringThesen.pdf) (28.07.03)
- <sup>4</sup> <http://www.sustainability-index.com/> (14.10.03)
- <sup>5</sup> DACHVERBAND DER KRITISCHEN AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE (2001): Kritische Aktionäre demaskieren "ethischen" Aktienindex FTSE4Good. Presse-Information. In: [http://www.cbgnetwork.org/Ubersicht/Presseinfos/Presseinfos\\_2001/PI-FTSE4Good/pi-ftse4good.html](http://www.cbgnetwork.org/Ubersicht/Presseinfos/Presseinfos_2001/PI-FTSE4Good/pi-ftse4good.html) (25.07.03)
- <sup>6</sup> LÜBKE, Volkmar (o.J.), DACHVERBAND DER KRITISCHEN AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE: Der Aktienindex FTSE4Good ist eine Mogelpackung. In: <http://www.kritischeaktionaeere.de/Aktuelles/FTSE4Good/FTSE-Hintergrund/ftse-hintergrund.html> (25.07.03)
- <sup>7</sup> [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuell/news/2003/16-04\\_09](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuell/news/2003/16-04_09) (25.07.03)
- <sup>8</sup> [http://www.projektwerkstatt.de/aes/nach\\_konzerne.html](http://www.projektwerkstatt.de/aes/nach_konzerne.html) (24.07.03)
- <sup>9</sup> JONAS, Hans (1979): Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Suhrkamp, Frankfurt
- <sup>10</sup> Ifo INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2002): Zitiert in: Ökologisches Wirtschaften, 5/2002, München. Zitiert in BERBERICH, Dagmar (2002), Landesanstalt für Umweltschutz Baden Württemberg. In: <http://www.ifeu.de/allgemein/pdf/WorkshopNachh%20Vortrag%20LfU.pdf> (25.07.03)
- <sup>11</sup> FIGGE, Frank, Price Waterhouse Coopers (2002). Zitiert in BERBERICH, Dagmar (2002), Landesanstalt für Umweltschutz Baden Württemberg. In: <http://www.ifeu.de/allgemein/pdf/WorkshopNachh%20Vortrag%20LfU.pdf> (25.07.03)
- <sup>12</sup> [http://www.agenturcafe.de/\\_sustainability/index\\_10099.htm](http://www.agenturcafe.de/_sustainability/index_10099.htm) (17.11.03)
- <sup>13</sup> HÄRING, Beate/FROSCH, Susanne (2003): Unternehmensberichterstattung in Deutschland. In <http://upj-online.de/upj/UBerichtErst.html> (08.09.03)
- <sup>14</sup> SCHMIDTS, Matthias (2002): Vortrag bei der AHK Porto Alegre am 23. Mai 2002 (Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer in Rio Grande do Sul) In: [http://www.cimap.de/downloads/vortrag\\_ahk\\_porto\\_alegre.pdf](http://www.cimap.de/downloads/vortrag_ahk_porto_alegre.pdf) (17.07.03)
- <sup>15</sup> SCHÖNBORN, G./STEINERT, A. (Hg) (2000): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied: Luchterhand
- <sup>16</sup> INGENHOFF, Diana: Best Practices (o.J.): Die Excellence-Studie zum Issues Management. In [http://www.agenturcafe.de/corporate/index\\_13321.htm](http://www.agenturcafe.de/corporate/index_13321.htm) (25.07.03)
- <sup>17</sup> <http://www.ifeu.de/allgemein/pdf/WorkshopNachh%20Vortrag%20LfU.pdf> (05.10.03) mit Verweisen auf: ST. GALLENER FORUM FÜR NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT: Die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit; Corporate citizenship. Tagung 12./13.11.02, Uni St. Gallen  
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFT UND ÖKOLOGIE, UNTERNEHMENSVERBAND FUTURE e.V.: Nachhaltigkeit gestalten -war for talents: Erfolgsfaktor Mitarbeiter, Jahrestagung, 14./15.11.02, Berlin, Schering AG
- <sup>18</sup> LÜBKE, Volkmar, Verbraucher Initiative e. V. (o.J.): Akzeptanz sozialer Nachhaltigkeit in Unternehmen. In: <http://www.blk21.de/FILE/BLK/InfoBox%20Schuelerfirmen/SNinUnternehmen.PDF> (18.11.03)
- <sup>19</sup> FRITZLER, Marc (1997): Agenda 21 - nichts für Unternehmen? München. In: <http://www.umis.de/magazin/97/10/agenda/unternehmensagenda.html> (11.10.03)