



Einblicke: Die fünf Treiber für einen nachhaltigen Handel

Den Wandel und seine Auswirkungen verstehen

Financial Institutions: Partnership meets expertise

In Zusammenarbeit mit



Die Bank an Ihrer Seite

Inhalt

Vorwort der Commerzbank	6
Vorwort von Oxford Analytica	8
Einführung: Die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit	10
1 Unterschiede zwischen Nachhaltigkeit und CSR im historischen Kontext	12
2 Unternehmerische Nachhaltigkeit heute	13
3 Nachhaltige Strategie und wirtschaftlicher Erfolg	14
4 Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft	17
5 Faktoren, die einen nachhaltigen Handel hemmen	19
6 Die stärksten Treiber für einen nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren	21
Treiber 1: Regulatorischer Wettbewerb und Protektionismus	24
1 Die Europäische Union (EU) als Vorreiter	25
2 Reporting	27
3 Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit	28
3.1 Allgemeine Auswirkungen	28
3.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	28
3.3 Exporteure	29
4 Nachhaltigkeit als ein Mittel für Protektionismus	31
4.1 Politische Prioritäten	31
4.2 Die Rahmenbedingungen der WTO	31
4.3 Handel zwischen der EU und den USA	32
4.4 OECD-Diskussionen	33
5 Szenarien für die Regulierung als Treiber des nachhaltigen Handels in den nächsten 10 bis 15 Jahren	34
Treiber 2: Änderungen im weltweiten Nachfrageverhalten	36
1 Steigender Druck auf natürliche Ressourcen	37

2 Konsumwachstum und -gewohnheiten	39
2.1 Industrieländer	39
2.2 Schwellenländer	39
3 Urbanisierung	42
3.1 Schnelle Urbanisierung und die damit verbundenen Risiken	42
3.2 Chancen für einen nachhaltigen Handel	43
4 Die Rolle von Regierungen, Unternehmen und NGOs	44
4.1 Regierungen	44
4.2 Unternehmen	44
4.3 Nichtregierungsorganisationen (NGOs)	45
5 Szenarien für die globale Nachfrage als Treiber für den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren	46
Treiber 3: Trends in den Lieferketten	48
1 Nachhaltigkeit und Komplexität in den Lieferketten	49
2 Nachhaltigkeit als wirtschaftlicher Imperativ	50
3 Lieferketten im geschäftlichen Umfeld	52
4 Neuralgische Punkte in der Lieferkette und neue Technologien	53
4.1 Aufzeigen der neuralgischen Punkte	53
4.2 Anwendung neuer Technologien	53
5 Beziehungen zu Lieferanten	54
5.1 Kostenteilung	54
5.2 Compliance und Kontrolle	55
6 Zusammenarbeit von Wettbewerbern	57
7 Szenarien zu den Trends in den Lieferketten als Treiber für einen nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren	58
Treiber 4: Strategische Allianzen, Standards und Labels	60
1 Strategische Allianzen	61
1.1 Formen der Zusammenarbeit	61
1.2 Hindernisse für den Fortschritt	62
2 Standards	64
2.1 Verbreitung von Initiativen	64
2.2 Konsolidierungsbedarf	65
2.3 Ratings	66

3 Labels	67
4 Die Rolle der Regierungen	69
5 Szenarien für strategische Allianzen, Standards und Labels als Treiber für den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren	70
Treiber 5: Innovative Finanzwirtschaft und die Rolle der Banken	72
1 Stärkung des Nachhaltigkeitstrends	73
1.1 Betrachtung der allgemeinen Unternehmensnachhaltigkeit	73
1.2 Gründe für den Trend	73
1.3 Zusammenarbeit	76
2 Nicht-finanzielle Kriterien und die Berichterstattung	77
2.1 Finanzinstitute in der OECD	77
2.2 Finanzinstitute außerhalb der OECD	77
2.3 Keine einheitlichen Anforderungen	78
3 Neue Produkte und Dienstleistungen	79
3.1 Akkreditive zur Förderung eines nachhaltigen Rohstoffhandels	79
3.2 Neue Formen von Kreditgarantien des öffentlichen Sektors	79
3.3 Leasing	80
3.4 Finanzierung von langfristigen Investitionen durch Nicht-Banken	81
3.5 Kapitalmarktbasierende Lösungen für KMU	82
3.6 Nachhaltige Geldanlagen	82
4 Szenarien für eine innovative Finanzwirtschaft und die Rolle der Banken als Treiber für den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren	84
Ausblick	86
Abkürzungsverzeichnis	90

Vorwort der Commerzbank

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Zusammentreffen von andauernder Niedrigzinsphase, wachsender Globalisierung und zunehmender Verschärfung der rechtlichen Anforderungen an Finanzinstitute hat den Wettbewerb unter den Banken spürbar erhöht. Vor diesem Hintergrund wächst der Druck auf die Institute, ihr Augenmerk auf die kurzfristigen Ertragschancen zu lenken – und weniger auf eine solide langfristige Strategie.

Für die Commerzbank ist die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit nur auf kurzfristige Ertragschancen keine verfolgenswerte Handlungsstrategie. Unser Fokus liegt seit jeher auf langfristigen Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten und weiteren Stakeholdern. Unsere Produkte und Dienstleistungen lösen unser Leistungsversprechen bezüglich Fairness, Kompetenz, unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit ein. Hinsichtlich dieser Kriterien unterliegen sie einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dieser Geschäftsansatz spiegelt sich ebenso in unserem Motto „Partnership meets expertise“ wider.

Die Ausrichtung unserer Strategie auf Langfristigkeit macht den Kern unseres Bankgeschäfts aus. Deshalb beschäftigen wir uns zunehmend mit den Fragen der Nachhaltigkeit, insbesondere in Bezug auf einen weltweiten, nachhaltig geprägten Handel. Wir sind von der Notwendigkeit überzeugt, dass wir uns intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen müssen, um als Bank unsere Kunden auch in Zukunft mit hoher Kompetenz sowie mit Produkten und Dienstleistungen begleiten zu können, die den sich ändernden Ansprüchen und Anforderungen entsprechen. Darüber hinaus aber ebenfalls, weil eine gesellschaftliche Diskussion

über die Megatrends der Nachhaltigkeit zu führen ist – im Kontext der vorliegenden Studie insbesondere über die knappen Ressourcen und den verantwortungsvollen Umgang mit ihnen. Andernfalls kann die Begrenzung der Ressourcen zu einer Gefahr für den zukünftigen Handel, die damit einhergehende Prosperität und die gesellschaftliche Entwicklung werden. Mit dieser Einstellung folgen wir einer langen Tradition: Hamburger Kaufleute gründeten 1870 die Commerzbank, um ihre internationalen Handelsgeschäfte zu finanzieren. Darauf konzentriert sich die Commerzbank seit inzwischen über 145 Jahren – und wir sind entschlossen, dies auch noch mindestens weitere 145 Jahre zu tun. Die Gesellschaft und damit auch wir müssen bereits heute aktiv werden, um Handelsgeschäfte langfristig weiter zu ermöglichen.

Die Commerzbank engagiert sich gemeinsam mit ihren Partnern bereits seit vielen Jahren für Handelsfinanzierungen in den Bereichen saubere Energie und umweltverträgliche Technologie. Darüber hinaus stellen wir bei der Finanzierung von Handelsgeschäften grundsätzlich hohe Anforderungen an die Nachhaltigkeit – seien es Umwelt-, Sozial- oder Governance-Aspekte. Das ist derzeit schon unser Beitrag zur Sicherung der weltweiten Ressourcen.

Die Finanzbranche insgesamt wird für die Nachhaltigkeitsentwicklung künftig eine maßgebliche Rolle spielen. Darauf deutet nicht nur die hier vorliegende Studie hin. Auch andere führende europäische und globale Finanzinstitute engagieren sich in ähnlicher Weise. Unser aller Aufgabe wird es nicht nur sein, Unternehmen bei ihrem nachhaltigen Handel zu unterstützen – wir müssen diesen Handel vielmehr aktiv fördern.

Dass die Finanzbranche dabei eine führende Rolle einnimmt und auch einnehmen muss, ist Politikern, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Verbrauchern und Medien nicht immer bewusst: Ein Großteil unserer Arbeit in diesem Bereich findet „hinter den Kulissen“ statt, z. B. in intensiven Gesprächen über Nachhaltigkeitskriterien bei Finanzierungen. Hinzu kommt, dass das Themenfeld des nachhaltigen Handels sehr umfassend ist und sich kontinuierlich erweitert. Gerade für Außenstehende ist es daher oftmals schwierig, mit den aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten – geschweige denn vorauszusehen, was in diesem Segment in Zukunft passieren wird.

Dafür haben wir die vorliegende Studie erstellt: als Anregung zu einem intensiven Austausch zwischen Politikern, Unternehmen, NGOs und Verbrauchern über die Auswirkungen eines sich unter Nachhaltigkeitsaspekten wandelnden Handels für die Weltwirtschaft. Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit all unseren Stakeholdern die zukünftigen Trends in diesem wichtigen Themenbereich aufzunehmen und unseren Beitrag zu deren Umsetzung zu leisten.

Die Studie markiert den Beginn von umfassenden Kommunikationsmaßnahmen zu diesem Thema, das die Commerzbank und die Finanzbranche insgesamt künftig intensiv beschäftigen wird. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und würde mich freuen, wenn diese der Anlass für Sie wäre, in einem persönlichen Austausch mit uns das Thema weiter zu diskutieren.

Christof Gabriel Maetze
Commerzbank Transaction Services und Financial Institutions
Mittelstandsbank, Commerzbank AG



Christof Gabriel Maetze
Commerzbank Transaction Services und Financial
Institutions, Mittelstandsbank, Commerzbank AG

Vorwort von Oxford Analytica

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Oxford Analytica ist ein globales Analyse- und Beratungsunternehmen, das Unternehmen und Organisationen aus Politik und Wirtschaft aktuelle Analysen zu weltweiten politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen zur Verfügung stellt. Unsere Bewertungen basieren dabei auf einem weltweiten Netzwerk von Thinktanks und international renommierten Instituten sowie von mehr als 1.400 Experten, die Mehrheit davon an führenden Universitäten wie beispielsweise der Oxford University. Unsere Analysen und Einschätzungen zu globalen Themen verhelfen unseren Kunden zum Erfolg in komplexen Märkten, in denen die Verknüpfung von Politik und Wirtschaft, Staat und Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist.

Wir sind stolz darauf, von der Commerzbank als Partner für diese Studie ausgewählt worden zu sein, mit der wir Gegenwart und Zukunft eines zur Nachhaltigkeit tendierenden Handels darstellen. Dafür haben wir uns auf mögliche Treiber konzentriert: Unser Expertennetzwerk hat zunächst ein Brainstorming durchgeführt und dabei die 15 wichtigsten Triebfedern für einen nachhaltigen Handel innerhalb der nächsten 10 bis 15 Jahre identifiziert. Im Anschluss daran wurden einige Themen zusammengefasst und gemeinsam mit der Commerzbank aufbereitet, sodass am Ende schließlich fünf Haupttreiber feststanden: regulatorischer Wettbewerb und Protektionismus, Änderungen im weltweiten Nachfrageverhalten, Trends in den Lieferketten, Allianzen, Standards und Labels sowie innovatives Finanzwesen und die Rolle von Banken. Warum und wie diese Treiber die Zukunft eines nachhaltigen Handels gestalten werden, das finden Sie in dieser Studie ebenso dargestellt wie eine ausführliche Analyse der fünf einzelnen Treiber.

Diese Studie basiert zudem auf dem Input von Mitgliedern aus unserem Expertennetzwerk. Wir haben für ihre Erstellung mit sechs anerkannten Vordenkern über die Themen Handel und Nachhaltigkeit aus Wirtschaft, Politik und Lehre gesprochen: Edna Schöne-Alaluf (Vorstandsmitglied, Staatliche Exportkreditgarantien, Euler Hermes AG), Pascal Lamy (Ehrenpräsident von Notre Europe – Institut Jacques Delors und ehemaliger Generaldirektor der Welthandelsorganisation), Arancha González (Geschäftsführerin, International Trade Center), Martin Chilcott (Gründer und CEO, 2degrees), Kai Preugschat (Generalsekretär, Berne Union/ International Union of Credit and Investment Insurers) und Professor Stefan Schaltegger (Leiter des Center for Sustainability Management der Leuphana Universität in Lüneburg). Für ihre Zeit und vor allem für ihre wertvollen Beiträge möchten wir uns noch einmal ausdrücklich bedanken.

Wir freuen uns darauf, die Commerzbank auch weiterhin bei der Beantwortung von Fragestellungen rund um das Thema nachhaltiger Handel zu unterstützen.



Graham Hutchings
Managing Director, Oxford Analytica



Graham Hutchings
Managing Director, Oxford Analytica

Einführung:
Die zunehmende
Bedeutung
der Nachhaltigkeit

Die Themen und ihre Vielfalt rund um einen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten globalen Handel nehmen ständig an Bedeutung zu. Doch was heißt *Nachhaltigkeit* konkret? Kann Nachhaltigkeit als ein Synonym für Corporate Social Responsibility (= Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung durch Unternehmen/CSR) verstanden werden? Verfestigt sich Nachhaltigkeit in einem einzigen großen Trend oder verbergen sich hinter diesem Schlagwort viele verschiedene Themenpfade, die irgendwie miteinander verknüpft sind? Und wie sieht ihre Entwicklung künftig aus? Falls die Nachhaltigkeit an Bedeutung zunimmt, welche Faktoren werden dann diese Entwicklung vorantreiben?

Diesen und weiteren Fragestellungen geht das Einführungskapitel unter Berücksichtigung der fünf Treiber für einen nachhaltigen Handel nach, die wie folgt benannt sind: Regulatorischer Wettbewerb und Protektionismus, Änderungen im weltweiten Nachfrageverhalten, Trends in den Lieferketten, Allianzen, Standards und Labels sowie innovative Finanzwirtschaft und die Rolle der Banken.

1 Unterschiede zwischen Nachhaltigkeit und CSR im historischen Kontext

Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsthemen nimmt zu.

Obwohl ihre Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgt werden können, rückten das Thema und das heutige Verständnis von Nachhaltigkeit erst mit der westeuropäischen Umweltbewegung ins Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit. In den 1970er-Jahren hatten sich die ersten „grünen“ politischen Parteien gegründet, die dann in den 1980er-Jahren deutlich an Zugkraft gewannen. Anfangs war der Umweltschutz das zentrale Thema und der Begriff *Nachhaltigkeit* für weite Teile der Gesellschaft in einem inhaltlich engen Korsett verortet: *Nachhaltigkeit* bezog sich vor gut einem Jahrzehnt noch hauptsächlich auf umwelt- und energierelevante Fragestellungen, vor allem im Zusammenhang mit dem CO₂-Ausstoß, anderen Formen der Umweltverschmutzung und dem ökologischen Fußabdruck.

Umweltschutz war anfangs das Herzstück der Nachhaltigkeit.

Corporate Social Responsibility (CSR) hingegen – im Sinne der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen – bezog sich in dieser Zeit vor allem in den USA auf freiwillige, wohltätige und nach außen hin gerichtete Aktivitäten von Unternehmen mit dem Ziel, das eigene Image zu pflegen oder zu verbessern. Dazu gehörten Ausschüttungen in Form von einmaligen oder regelmäßigen Spenden oder Sponsorengeldern, die denjenigen Gemeinden zugutekamen, die von den wirtschaftlichen Tätigkeiten der Unternehmen betroffen waren. Besonders häufig war diese Form der CSR in der Rohstoffindustrie anzutreffen.¹

Sowohl ihre Bemühungen in Sachen Nachhaltigkeit als auch die CSR-Tätigkeiten der Unternehmen waren vor einem Jahrzehnt vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie finanziell relativ bescheiden ausgestattet waren, keinen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsrecht nahmen, eher reaktiv statt aktiv bei gesellschaftlichen Problemstellungen eingesetzt wurden und mehr aus gegebenen Notwendigkeiten als aus eigener Initiative entsprangen. Kurz: Auf das Kerngeschäft eines Unternehmens hatten sie tendenziell keinen Einfluss. Nicht verwunderlich also, dass sich die CSR- und Nachhaltigkeitsbeauftragten in der Vergangenheit häufig darüber beschwerten, auf Unternehmensentscheidungen so gut wie keinen Einfluss zu haben. Selbst wenn Unternehmen Berichte zu CSR oder Nachhaltigkeit herausgaben, so wurden diese meist getrennt von den Finanzberichten veröffentlicht und galten als deutlich weniger wichtig.

¹ Unternehmen der Rohstoffindustrie und der industriellen Landwirtschaft (Plantagenkulturen) können auf eine sehr lange Geschichte von Sozialleistungen und Investitionsausgaben für die jeweilige lokale Infrastruktur zurückblicken; ihre Anfänge liegen weit vor der Prägung des Begriffs CSR. Die Unternehmen waren früh gesellschaftlich tätig, weil sie – zu einem Zeitpunkt, als in manchen Ländern staatliche Leistungen nur sehr beschränkt vorhanden waren – ihre wirtschaftlichen Unternehmungen oft über lange Zeiträume hinweg in entlegenen Gebieten mit quasi isolierten Arbeitskräften durchführten. Die Unternehmen entwickelten also Sozialprogramme aus betrieblichen Gründen und weniger aus Imagegründen, wie es in den darauffolgenden Entwicklungen oft der Fall war.

2 Unternehmerische Nachhaltigkeit heute

Seit den frühen 2000er-Jahren nutzen die meisten Praktiker nicht mehr den Begriff CSR, der als etwas veraltet gilt, sondern sprechen von „Corporate Responsibility“ (Unternehmensverantwortung/CR). CR deckt im Vergleich zu CSR ein wesentlich breiteres Themenfeld ab, da CR zusätzlich zu den Pflichten aus den gesetzlichen Vorgaben und rechtlichen Rahmenbedingungen die Mindeststandards an unternehmerischer Verantwortung repräsentiert, die die Stakeholder eines Unternehmens – wie Kunden, Geldgeber und Mitarbeiter – von ihm erwarten. Dadurch hat der Begriff CR eine eher defensive und negative Bedeutung – ganz im Sinne von „Schaden verhindern“.

Nachhaltigkeit wird heutzutage auch in der Öffentlichkeit nicht mehr nur mit den Bereichen Umwelt, Energie und Klimawandel assoziiert. Nachhaltigkeit weist einen viel weiteren Horizont auf und umfasst das Verhalten sowie die Tätigkeiten eines Unternehmens sowohl in ökologischer als auch in sozialer und gesellschaftlicher Hinsicht. Darunter fallen etwa die Aspekte, wie Unternehmen sich im Hinblick auf Fragestellungen der Ethik und der guten Unternehmensführung verhalten – und das mit Blick nicht nur auf die eigene Geschäftstätigkeit, sondern auch auf die gesamten vor- und nachgelagerten Wertschöpfungs- und Lieferketten. Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema des unternehmerischen Handelns

geworden, in dem die sozialen Aspekte der CSR aufgegangen sind.

Parallel dazu hat der Begriff der Nachhaltigkeit einen Wandel durchlebt. Ein nachhaltig geprägter Handel etwa ist – vor allem für endverbraucherorientierte multinationale Unternehmen – zu einem positiven, kreativen und in die Unternehmensstrategie eingebundenen Themenfeld geworden. Bei Nachhaltigkeit geht es in der Unternehmenswelt nicht mehr nur darum, defensiv Schaden zu verhindern, sondern auch darum, aktiv Marktanteile aufzubauen, Risiken zu minimieren, Innovationen zu entwickeln und Ineffizienzen in den Wertschöpfungs- und Lieferketten zu beseitigen, um auf diese Weise Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinander zu verbinden.

Auch wenn die Begrifflichkeiten oftmals inhaltlich gleich verwendet werden, ist die Nachhaltigkeit also inhaltlich weiter gefasst als CSR und CR. Die synonyme Nutzung der Begriffe liegt unter anderem daran, dass es bis heute keine eindeutige Definition der Nachhaltigkeit an sich gibt. In der Wirtschaft spricht man aktuell bei Nachhaltigkeit von Corporate Sustainability (Unternehmensnachhaltigkeit/CS). Im weiteren Verlauf dieser Studie werden die Begriffe Corporate Sustainability oder Nachhaltigkeit verwendet und bezeichnen damit eventuell Themenfelder, die in anderen Literaturquellen vielleicht mit CSR oder CR betitelt werden.

Nachhaltigkeit ist heute ein weites Themengebiet, das die Auswirkungen der Unternehmen auf Ökologie und Gesellschaft sowie das unternehmerische Verhalten im Hinblick auf ethische Fragestellungen und die gute Unternehmensführung umfasst.

3 Nachhaltige Strategie und wirtschaftlicher Erfolg



Professor Stefan Schaltegger
Leiter des Center for
Sustainability Management
der Leuphana Universität in
Lüneburg

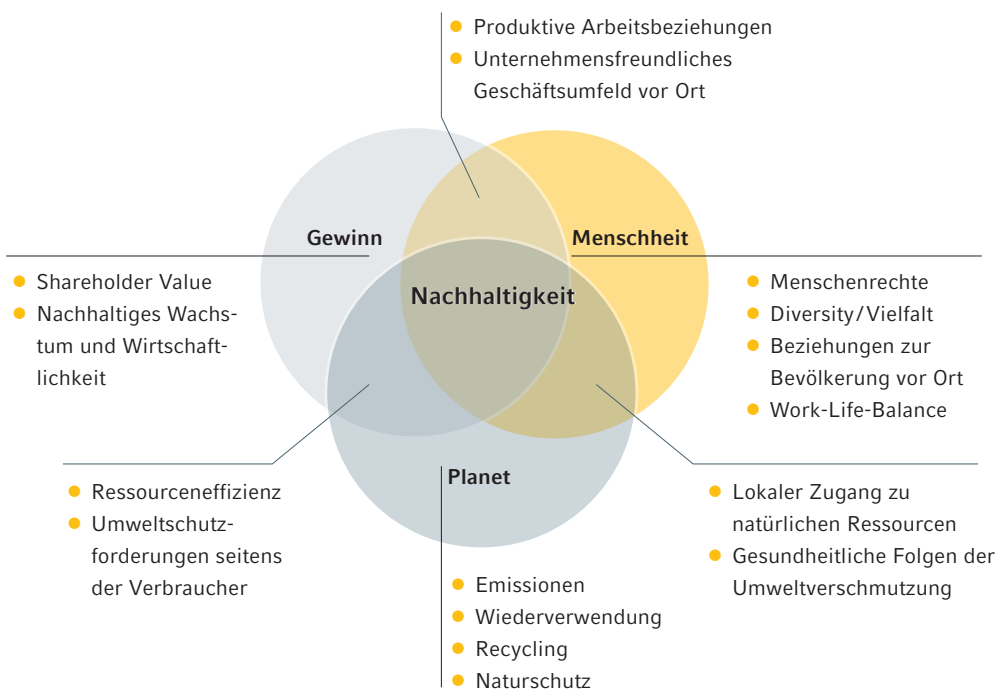
„Es gibt generell keinen allgemein gültigen positiven Business Case für Nachhaltigkeit, aber auch keinen für Nicht-Nachhaltigkeit. Ob eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung für ein Vorhaben im Umfeld der Nachhaltigkeit erreicht werden kann, hängt davon ab, wie und wann sich ein Unternehmen mit den Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzt. Eine Kläranlage verursacht beispielsweise nur Kosten, während die Installation eines geschlossenen Wasserkreislaufs nicht nur kostengünstiger sein kann, sondern auch die Abwassermenge reduziert. Wird ein geschlossener Wasserkreislauf als Ersatz für eine alte Kläranlage installiert, so dürften die zusätzlichen Investitionskosten für den geschlossenen Wasserkreislauf im Vergleich zu einer herkömmlichen Kläranlage sehr gering sein, sofern sie überhaupt anfallen. Unternehmen müssen also strategisch planen und Entwicklungen antizipieren, wenn sie einen Business Case für die Nachhaltigkeit selbst aktiv entwickeln wollen. Oft hängt die Vorteilhaftigkeit nachhaltigkeitsgetriebener Vorhaben auch nicht allein von Märkten, Politik oder Kultur ab – ein effizienterer Umgang mit Wasser beispielsweise ist immer ein Gewinn.“

Unternehmen gestalten heute nicht mehr nur ihre Geschäftsabläufe und Lieferketten nachhaltig, sondern integrieren den Nachhaltigkeitsgedanken in ihre Kerngeschäftsstrategie, um damit ihr Leistungsvermögen insgesamt zu steigern. Der deutsche Automobilhersteller Daimler beispielsweise hat einen Geschäftsbereich „Carsharing“ etabliert. Daimler erwartet, dass die wirtschaftlichen Vorteile aus dem neuen Geschäftsbereich die wirtschaftlichen Nachteile aus einem eventuell rückläufigen Neuwagenabsatz überkompensieren werden. Falls sich der Geschäftsbereich „Carsharing“ künftig als erfolgreich erweist, ist das Vorgehen von Daimler als ein gutes Beispiel für ein Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit anzusehen und ein Beleg dafür, dass Nachhaltigkeit generell Innovationen fördert und zu neuen Angeboten führt.

Das auf grundlegenden wirtschaftlichen Prinzipien basierende Konzept des „Creating Shared Value“ (Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitiger Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gesellschaft/CSV) von Michael Porter, Harvard-Professor und einer der einflussreichsten Managementtheoretiker der heutigen Zeit, wurde inzwischen von vielen führenden Markenunternehmen für die strategische Einbindung der Nach-

Die sich an der Nachhaltigkeit ausrichtenden Unternehmen trachten danach, ihren Unternehmenswert dadurch zu erhöhen, dass sie die Nachhaltigkeitsthemen in ihre Kerngeschäftsstrategie integrieren, um damit ihr Leistungsvermögen insgesamt zu steigern.

Abbildung 1: Das „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit



Quelle: Oxford Analytica. Anmerkung: Die Aufzählungen sind beispielhaft.

haltigkeit in die Kerngeschäftsprozesse sowie für eine Sicherung des langfristigen Geschäftserfolgs übernommen. Im Konzept des CSV gibt Corporate Sustainability die Koordinaten für ein gleichzeitiges Verbessern des Unternehmenswertes und ein Senken von Kosten und Abfallstoffen vor. Porter erklärt, dass die Unternehmen auf diese Weise sehr wohl wirtschaftlichen Erfolg mit einem Angehen der globalen Probleme erzielen – und sie Nachhaltigkeit damit weniger als Spendegeber, denn als eine auf Gewinn ausgerichtete Einheit betreiben können. CSV steht im Einklang mit dem, was oft als „Business Case für Nachhaltigkeit“ bezeichnet wird. Ein anderer Ansatz für Unternehmen zur Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in ihre Geschäftstätigkeit bietet die Vollkostenrechnung der „triple bottom line“ – der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit „Gewinn, Planet, Menschheit“ bzw. „Ökonomie, Ökologie, Soziales“. Bei diesem Ansatz durchlaufen die

Die Frage lautet längst nicht mehr, ob Corporate Sustainability an Profil und Bedeutung gewinnt, sondern wovon sie getrieben wird und welche Formen sie annimmt.

Unternehmen interne oder externe Beurteilungsverfahren nicht nur in Bezug auf ihre finanziellen Kenngrößen wie Gewinn und Verlust: Die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf die Gesellschaft und die Umwelt werden ebenfalls in die Bewertung einbezogen, da auch dieses soziale und natürliche Kapital die Lebensfähigkeit eines Unternehmens beeinflusst.

Die Messung der Gesamtleistung der Unternehmen nach sowohl ökonomischen als auch ökologischen und sozialen Kriterien führt letztlich dazu, dass die Berichte zu den Themen der Nachhaltigkeit nach und nach nicht mehr nur isoliert und separat publiziert, sondern in die Jahresabschlussberichte der Unternehmen integriert werden. Ebenso spiegelt dieser Umstand den Trend wider, dass die Nachhaltigkeit in die Kernprozesse der Unternehmen umfassender und vorausschauender eingebunden wird und die Wachstumsstrategie der Unternehmen maßgeblich mitbestimmt. Ein Trend übrigens, der auch im Risikomanagement mehr und mehr erkennbar wird, weil dort die Nachhaltigkeitsaspekte („nicht finanzielle Risiken“) zunehmend auch in die Risikomodelle Eingang finden. Nicht nur für global agierende Konzerne in den Industriestaaten lautet die Frage demnach längst nicht mehr, ob Corporate Sustainability an Profil und Bedeutung gewinnt, sondern wovon sie getrieben wird und welche Formen sie annimmt.

Der grundlegende Wandel der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit zeigt sich in der Abkehr von einer eher defensiven, extern getriebenen Einstellung zu den Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten, bei der beispielsweise die Einhaltung von gesetzlichen

Rahmenbedingungen nur als notwendiges Übel und als unvermeidlicher Kostenfaktor gesehen werden.

Dieser Wandel führt hin zu positiven Sichtweisen, die auf eine Steigerung der Unternehmensprofitabilität, auf die Identifizierung neuer unternehmerischer Chancen, die Stärkung der jeweiligen Marke und die Abgrenzung des eigenen Marktes hinauslaufen. Diese Logik im Hinblick auf die unternehmerische Geschäftstätigkeit erklärt, warum die Nachhaltigkeit zunehmend auch an Bedeutung für den weltweiten Handel gewinnt.

Gleichwohl spielen daneben weiterhin traditionell „defensive“ Faktoren eine Rolle, wenn Unternehmen sich in Themengebieten der Nachhaltigkeit engagieren. So stehen insbesondere für Markenartikelhersteller und -vertriebler aus der Konsumgüterindustrie nach wie vor die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit und das Risikomanagement im Hinblick auf das eigene Image im Mittelpunkt. Diese im Wesentlichen auf eine Schadensvermeidung abzielende Motivation der Unternehmen ist nach wie vor hoch. Allerdings geht auch hier die Sichtweise tendenziell weg von einer reinen Absicherung hin zu einer Verbesserung des Unternehmensimages. Die zunehmende Nutzung global vernetzter Medien und die große Resonanz sozialer Medien erschweren es den Unternehmen, sich vor der Öffentlichkeit „irgendwie zu verstecken“ oder abzutauchen. Mit der weiteren Ausdehnung dieser Medien und dem wachsenden Bewusstsein bzw. den zunehmenden Anforderungen der Verbraucher im Hinblick auf einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit werden die Risiken der Unternehmen für ihre Reputation und das Image weiter steigen.

4 Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

Unternehmen werden sich mehr und mehr bewusst, dass sich die an sie gestellten Erwartungen im Hinblick auf ihre Rolle in der Gesellschaft verändern. Diese Erwartungen zeigen sich insbesondere im Umfeld von großen Katastrophen wie etwa bei Öl- oder Chemieunfällen; einen entscheidenden Impuls für die gestiegene Anspruchshaltung gegenüber den Unternehmen setzte aber die Finanzmarktkrise 2008/2009. Zumindest in der westlichen Welt hat die Erfahrung dieser Krise zu einer neuen Sichtweise auf die zugrunde liegende Form des Kapitalismus bzw. das marktwirtschaftliche Modell geführt: Von Unternehmen wird heute erwartet, dass ihre wirtschaftliche Macht einhergehen muss mit einem ebenso ausgeprägten Maß an Verantwortung für das Allgemeinwohl und die globalen Gemeinschaftsgüter wie etwa die Atmosphäre und die Weltmeere. Diese Erwartungshaltung der Gesellschaft stellt in den nächsten 10 bis 15 Jahren den Antrieb für jede verantwortungsbewusste Unternehmensführung dar.

Größe, Macht und Einfluss eines Unternehmens soll mit einem korrespondierenden Grad an Übernahme von Verantwortung für die öffentlichen Güter und die Gesellschaft einhergehen.

Die veränderte Erwartungshaltung spiegelt sich auch in der Agenda zur Steigerung der Wirksamkeit in der globalen Entwicklungszusammenarbeit und der Entwicklungspolitik wider – besonders in dem multilateralen Prozess auf Ebene der Vereinten Nationen, in dem für die Zeit nach 2015 die Millenniums-Entwicklungsziele durch sogenannte nachhaltige Entwicklungsziele, die bis 2030 erreicht werden sollen, abgelöst werden. Auf Seiten der Regierungen herrscht sehr viel mehr Pragmatismus vor, wenn es um die Rolle der Wirtschaft und der Unternehmen im Hinblick auf die Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele geht. Auf Seiten der Wirtschaftsführer und Unternehmenslenker wiederum ist die Bereitschaft zur Übernahme solcher Verantwortungen deutlich gewachsen, unabhängig davon, ob sie von den Regierungen letztlich unterstützt werden oder nicht. Die in der öffentlichen Ordnung zunehmende Wahrnehmung der Wirtschaft als „Stakeholder“ der globalen Entwicklung korrespondiert mit der Erkenntnis der Regierungen in den westlichen Industrieländern, dass sie allein nicht die weltweiten gesellschaftlichen Probleme lösen können und deshalb die Motivation, das Fachwissen, die Infrastruktur und die Ressourcen der Wirtschaft nutzen müssen.

Wenn große Unternehmen sich heute wesentlich intensiver und vorausschauender mit einer nachhaltigen Entwicklung beschäftigen, dann hat das – wie bereits festgestellt – nur noch wenig mit ihrem Image und ihrer öffentlichen Wahrnehmung zu tun. Die eigentliche Motivation resultiert direkt aus ihren eigenen langfristigen strategischen Interessen. Gemeinsam mit Partnern aus ihren Wertschöpfungs- und Lieferketten

Das Unternehmen Unilever hat erkannt, dass sein Wert für die Gesellschaft auf dem sozialen Nutzen seiner Produkte und der Art und Weise beruht, wie diese hergestellt werden.

oder mit Wettbewerbern, die sich mit den gleichen Schwierigkeiten konfrontiert sehen, streben sie gezielt danach, die Hemmnisse für eine nachhaltige Entwicklung zu überwinden. Dergestalt decken Nachhaltigkeitsbe-

strebungen – sowohl in Kooperationen mit den nationalen oder lokalen Behörden als auch ungeachtet deren Unvermögen oder Handlungsunfähigkeit – Mängel und Fehlfunktionen auf den jeweiligen Märkten auf. In einem optimistischen Szenario werden durch das Zusammentreffen der strategischen Unternehmensinteressen und der forcierten sowie intensiveren Adressierung von Rückständigkeit, Instabilität und Gefährdung der Märkte in einem weitaus größeren Ausmaß Innovationen entwickelt und ein deutlich stärkerer Impuls für eine nachhaltige Entwicklung insgesamt erzielt.

Führende Unternehmen der Konsumgüterindustrie wie etwa Unilever haben die veränderten Erwartungshaltungen von Politik und Gesellschaft verstanden und aufgenommen: Nicht nur, dass sie sich explizite und ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele setzen und diese öffentlich bekannt geben. Unilevers Herange-

hensweise ist grundsätzlicherer Natur und zielt dabei auch auf eine grundlegende Veränderung des eigenen Geschäftsmodells ab: Das Unternehmen hat erkannt, dass sein Wert für die Gesellschaft auf dem sozialen Nutzen seiner Produkte sowie auf der Art und Weise beruht, wie sie hergestellt werden. Nachhaltiger und gesellschaftlicher Nutzen müssen mit dem kommerziellen Nutzen in Einklang gebracht werden. Dieser Ansatz spiegelt die Idee wider, dass Unternehmen dann erfolgreich einen Markt gestalten und beherrschen können, wenn sie auf innovative Art und Weise dazu beitragen, soziale Bedürfnisse zu befriedigen und die Nachfrage nach günstigen, ggf. energieeffizienteren sowie konfliktfrei hergestellten Gütern und Dienstleistungen zu erfüllen. Die Einbeziehung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Geschäftsstrategie und -tätigkeit wird keineswegs als Kostenfaktor angesehen: Unilever beschäftigt sich strategisch mit sozialen Herausforderungen, um sich selbst zu zwingen, seine Produktivität und Effizienz zu erhöhen und neue Märkte zu erschließen. Mit Erfolg: Diese Herangehensweise hat Unilever mit Abstand an die Spitze der Rangliste des GlobeScan/SustainAbility 2014 Sustainability Leaders Reports geführt. Für diesen Report werden jährlich 887 Entscheider und Meinungsbildner aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft aus 87 Ländern befragt.²

² www.globescan.com.

5. Faktoren, die einen nachhaltigen Handel hemmen

„Die Herausforderung liegt darin, dass viele Unternehmen nur dann nachhaltig handeln, wenn dies kurzfristig unternehmerisch Sinn ergibt. Dies sollte nicht der ausschlaggebende Faktor für Corporate Sustainability sein.“

Professor Richard Wilding OBE, Professor für Supply Chain Strategy, Cranfield School of Management

In Bezug auf die Trends der Nachhaltigkeit mangelt es nach wie vor an Konsens, Sicherheit und Klarheit.

Die These, dass die Kräfte des Marktes die Themen der Nachhaltigkeit voranbringen werden, gilt allerdings nicht uneingeschränkt. Es kann auch sein, dass sich einige Unternehmen durch den weltweiten Wettbewerb und seine Folgen dazu veranlasst sehen, eher auf kurzfristige Überlebens- und Profitabilitäts-

strategien zu setzen, anstatt eine langfristige Strategie unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu verfolgen. Das kann Auswirkungen auf die Corporate Sustainability haben.

Trotz der starken und überzeugenden Logik des „Creating Shared Value“ – also der Schaffung gemeinsamer Werte für Unternehmen und Gesellschaft durch die Unternehmen – und der dargestellten proaktiven Nachhaltigkeitsansätze darf nicht übersehen werden, dass es bis heute weder einen Konsens noch Sicherheit oder Klarheit über die Trends in der Nachhaltigkeit gibt. Selbst bei namhaften Unternehmen in den westlichen Industrieländern gibt es gravierende Unterschiede, wenn es um die Einbindung von Nachhaltigkeitsthemen in die Unternehmensstrategie und in das jeweilige Kerngeschäft geht. Die deutsche Wirtschaft beispielsweise konzentriert sich bereits stark auf Nachhaltigkeitsthemen. Doch in globaler Hinsicht muss der Optimismus, was Ausmaß und Geschwindigkeit der nachhaltigen Entwicklung durch Unternehmen angeht, eher gedämpft werden.

Sowohl Politiker als auch Unternehmenslenker sind oft unsicher, wie ihre Rolle und ihre Verantwortung in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung genau zu definieren sind. Dieser laufende Meinungsbildungsprozess wird die nächsten Schritte hin zu mehr Nachhaltigkeit beeinflussen. Während Unternehmen meist gut aufgestellt zu sein scheinen, gesellschaftlich sinnvolle und nachhaltige Innovationen voranzutreiben, sind die Unternehmen jedoch nur schwer in der Lage, Hemmnisse für eine generelle nachhaltige Entwicklung anzugehen.

Die Unternehmen sind unsicher, wie hoch die Nettokosten für eine stärkere Hinwendung zur Nachhaltigkeit sind.

Viele dieser Aufgaben erfordern Wissen und Fähigkeiten, die außerhalb der unternehmerischen Kernkompetenz liegen. Aus diesem Grund werden Allianzen und Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs, die das notwendige Wissen und die Problemlösungsfähigkeit etwa im sozialen Bereich mitbringen, immer häufiger anzutreffen sein.

Nicht alle NGOs sind allerdings zu solchen Kooperationen mit privaten Wirtschaftsunternehmen bereit. Einige der radikaleren Aktivistengruppen, etwa die Basisorganisationen, die sich an der Anti-Globalisierungsbewegung beteiligt haben, betrachten die verstärkte unternehmerische Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit mit sehr viel Skepsis. Sie stellen die Motive der Unternehmen infrage und befürchten, dass es diesen nur darum geht, den Einfluss der Wirtschaft auf die Gesellschaft zu vergrößern. Eine solch skeptische Haltung kann die Möglichkeiten für ein gemeinsames Handeln und für gemeinsame Problemlösungsansätze eingrenzen. Weniger radikale NGOs, z. B. Human Rights Watch, akzeptieren vor diesem Hintergrund keine finanzielle Unterstützung, die ihre Unabhängigkeit gefährden könnte.

Ein weiteres Hemmnis der nachhaltigen Entwicklung liegt in der Unsicherheit seitens der Unternehmen begründet, wie hoch die Nettokosten für eine verstärkte Hinwendung zur Nachhaltigkeit tatsächlich sind. Im Prinzip bietet der Nachhaltigkeitsansatz die Chance, Verschwendung und Verluste zu vermeiden – ob das im Einzelfall tatsächlich erreicht wird, ist allerdings nicht zweifelsfrei bewiesen. Die festzustellende starke Zunahme von Maßnahmen, Initiativen und Regulierungen im Hinblick auf die unternehmerische Verantwortung kann den Aufwand und damit die Kosten auch für freiwillige Initiativen erhöhen. Dies begünstigt eher größere Unternehmen und führt unter dem Strich nicht unbedingt zu mehr Nachhaltigkeit insgesamt.

6 Die stärksten Treiber für einen nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren

Die vorliegende Studie zeigt fünf Treiber auf, die den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren prägen werden (Aufzählung ohne Priorisierung):

A. Die Frage, wie das regulatorische Umfeld die Nachhaltigkeit beeinflusst, ist in Europa von besonderer Bedeutung, denn hier ist die Regulierung für eine nachhaltige Entwicklung bereits am weitesten fortgeschritten. Nachhaltigkeitsthemen und -fragestellungen können nicht losgelöst von den politischen Gegebenheiten betrachtet werden. Nachhaltigkeit bietet einen erheblichen Spielraum für Missbrauch – wenn es nicht um die Menschheit und die Umwelt geht, sondern um ein marktverzerrendes Verhalten oder um Maßnahmen zur Abschottung von Märkten aus protektionistischen Überlegungen heraus (Kapitel: Treiber 1 – Regulatorischer Wettbewerb und Protektionismus).

B. Das starke Anwachsen der städtischen Bevölkerung in den Schwellenländern und der zunehmende Druck auf die globalen Ressourcen zwingen die Unternehmen dazu, ihr operatives Geschäft mehr auf Effizienz und Nachhaltigkeit auszurichten. Unsicherheit herrscht allerdings darüber, wie hoch der Druck und die Nachfrage der Verbraucher in Sachen Nachhaltigkeit sein werden – insbesondere im Vergleich zwischen den Industrie- und den Schwellenländern (Kapitel: Treiber 2 – Änderungen im weltweiten Nachfrageverhalten).

C. Für global agierende Unternehmen steigt die Notwendigkeit, ihre Lieferketten auf Schwachstellen hin zu analysieren, die den Anforderungen in sozialen und ökologischen Belangen nicht gerecht werden. Diese Bereiche, in denen sie angreifbar sind, müssen die Unternehmen transparent machen. Transparenz wird zum kritischen Faktor angesichts der permanenten Überwachung durch Presse, soziale Medien, NGOs und Verbraucherschützer. Die Agenda für einen nachhaltigen Handel wird immer enger auch verknüpft mit Fragen rund um eine Kosteneffizienz und einem gesicherten Angebot von Rohstoffen und Ressourcen. Die Unternehmen nehmen wahr, dass Verstöße gegen die Grundsätze eines nachhaltig geprägten Handels – seien es Menschenrechtsverletzungen, Korruption oder Umweltverschmutzung – erhebliche Kosten für sie bedeuten; ebenso wie eine Verschwendung von Energie und Einsatzstoffen (Kapitel: Treiber 3 – Trends in den Lieferketten).

D. Die Unternehmen werden sich häufiger und offener mit ihren Stakeholdern austauschen. Ihnen wird mehr und mehr bewusst werden, dass die Verbraucher und Geschäftspartner fundamentale Änderungen bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen einfordern. Marginale äußerliche Veränderungen, auch wenn sie als „grün“ ausgewiesen und intensiv vermarktet werden, lohnen sich nicht mehr. Aus konstruktiven Dialogen und Kooperationen mit NGOs, Lieferanten und Verbrauchern werden nach und nach viele Ideen für

Diese Studie analysiert die fünf Treiber, die den nachhaltigen Handel in den nächsten 10-15 Jahren formen werden.

Innovationen erwachsen. In einer fortgeschrittenen Phase können Unternehmensbereiche wie Forschung und Entwicklung oder Marketing von diesen durch Offenheit geprägten Kooperationen profitieren. Zudem werden Allianzen von Unternehmen oder andere Stakeholder versuchen, möglichen gesetzlichen Vorschriften durch eine Selbstregulierung im Bereich der Nachhaltigkeit zuvorzukommen. In dem Maße, wie das Bewusstsein und die öffentliche Aufmerksamkeit für einen nachhaltig geprägten Handel weiter wachsen, werden Unternehmen und Branchen erkennen, dass proaktive Schritte für die Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen notwendig sind. Und sie werden Debatten vermeiden, die die Regierungen veranlassen könnten, regulatorische Anforderungen weiter zu verschärfen (Kapitel: Treiber 4 – Strategische Allianzen, Standards und Labels).

E. Die zunehmende Berücksichtigung von nicht finanziellen Risiken in den Geschäftssystemen größerer Unternehmen wird mit der Erkenntnis weiter vorangetrieben werden, dass das Nachhalten und die Bewertung der unternehmerischen Leistung im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen nicht nur etwas ist, das „gute Unternehmen“ auszeichnet, sondern eine Voraussetzung für alle erfolgreichen Unternehmen ist, um überhaupt Finanzierungen von Geldgebern zu erhalten. Das Mandat der Risikomanagementabteilungen von Banken und Versicherungen wird dazu führen, dass sich Unternehmen mit Handelstätigkeiten zunehmend mit den strengen Anforderungen konfrontiert sehen, fundierte Strategien für nachhaltigkeitsrelevante Risikopotenziale aufzuzeigen (Kapitel: Treiber 5 – Innovative Finanzwirtschaft und die Rolle der Banken).

Eine tiefer gehende Analyse dieser fünf Treiber wird in den folgenden fünf Abschnitten der Studie dargestellt.

Abbildung 2: Die fünf Treiber für einen nachhaltigen Handel in dieser Studie



Treiber 1:
Regulatorischer Wettbewerb
und Protektionismus

1 Die Europäische Union (EU) als Vorreiter

Gesetzliche Anforderungen und Regulierungen für Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft existieren bereits seit mehreren Jahrzehnten. Ein wichtiger, früher Meilenstein war 1987 das „Montrealer Protokoll über Stoffe, die zu einem Abbau der Ozonschicht führen“, ein völkerrechtlich verbindlicher Vertrag des Umweltrechts, der – wie der Name bereits sagt – eine Reduktion derjenigen Substanzen zum Ziel hatte, die für die Ozonschicht schädlich sind.

Während der 1990er-Jahre übernahm die EU von den USA die Rolle des ökologischen Vorreiters. Seitdem haben die EU und ihre Mitgliedsstaaten die weltweit umfassendste Gesetzgebung in Sachen Nachhaltigkeit entwickelt. Dazu gehören annähernd 600 Dokumente, die seit 1972 in den Bestand an Rechtsvorschriften – den „Gemeinschaftlichen Besitzstand“ – aufgenommen wurden. In der einzigen Studie, die die Härte und Strenge von umweltpolitischen Gesetzgebungen aus einem internationalen Blickwinkel heraus bewertet und die aus dem Jahr 2005 datiert, belegen im Ranking neun Mitgliedsstaaten der EU sowie Singapur die ersten zehn Plätze.³

Die EU und ihre Mitgliedsstaaten verfügen über die weltweit umfassendste Gesetzgebung in Sachen Nachhaltigkeit.

Da Umweltverschmutzung nicht an den Landesgrenzen Halt macht, liegt die Gerichtsbarkeit für viele Bereiche der Umweltgesetzgebung bei der EU. Auch gilt

die Umweltpolitik in der EU – im Wesentlichen vor dem Hintergrund des einheitlichen Binnenmarktes – als eng verknüpft mit dem freien

Austausch von Waren und Dienstleistungen, dem fairen Wettbewerb und der Wettbewerbsfähigkeit. Die Befürchtungen, dass nationale Umweltschutzmaßnahmen im Alleingang zu einer Beschränkung des freien Handels und damit zu Wettbewerbsverzerrungen zwischen den Mitgliedsstaaten führen könnten, lösten die ersten Integrationsbestrebungen der EU im Bereich Umweltschutz aus. Heute gehen rund 80 Prozent der in den Mitgliedsstaaten geltenden Umweltgesetze auf Vorgaben der EU zurück.

Die aktuelle Umweltgesetzgebung ist ebenso ambitioniert wie umfassend und deckt solche Themen wie die Qualität von Luft und Wasser, die Eindämmung des Klimawandels, Lärmbelastungen, Chemikalien und Öko-Kennzeichnungen ab. Die europäischen Behörden verfolgen die Einhaltung der Umweltgesetzgebung konsequent quer durch die EU. Die Rolle des Europäischen Gerichtshofs ist dabei immer dann von besonderer Bedeutung, wenn es um eine Abwägung der Umweltinteressen und jenen der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit geht.

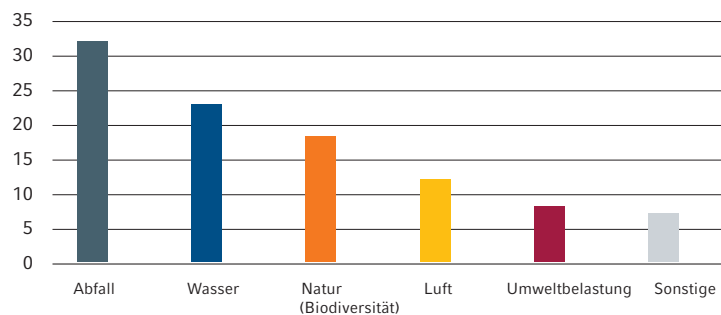
Eine Kennzahl, die die Glaubwürdigkeit und die Konsequenz hervorhebt, mit der die EU ihre Umweltgesetzgebung durchsetzt, ist die Anzahl der Vertragsverletzungsverfahren – also die Anzahl der angestregten Verfahren gegen die Mitgliedsstaaten der EU wegen entsprechender Verstöße.⁴ Laut der Europäischen Kommission entfielen im ersten Halbjahr 2014 rund 22 Prozent aller Verfahren auf den Bereich Umwelt, der damit auf dem ersten Platz liegt. Mit Abstand folgen die Themengebiete Steuerwesen (17,5 Prozent) und Transport (15 Prozent).

Die Umweltvorschriften werden von den europäischen Behörden streng durchgesetzt.

³ Daniel C. Esty and Michael E. Porter: „National environmental performance: An empirical analysis of policy results and determinants“, Environment and Development Economics, 2005. Esty und Porter entwickeln einen Index mit mehreren Indikatoren – den sogenannten Environmental Regulatory Regime Index, der die Qualität der behördlichen und gesetzlichen Vorgaben eines Landes quantifiziert – im vorliegenden Fall ihre Strenge, Struktur, Umgebungsmöglichkeiten und Durchsetzung.

⁴ Gemäß Artikel 260, Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union kann die Europäische Kommission ein Vertragsverletzungsverfahren dann eröffnen, wenn ein Mitgliedsstaat „die Maßnahmen, die sich aus einem Urteil des Gerichtshofs ergeben, nach Auffassung der Kommission nicht getroffen“ hat. „Stellt der Gerichtshof fest, dass der betreffende Mitgliedsstaat seinem Urteil nicht nachgekommen ist, so kann er die Zahlung eines Pauschalbetrags oder Zwangsgelds verhängen.“

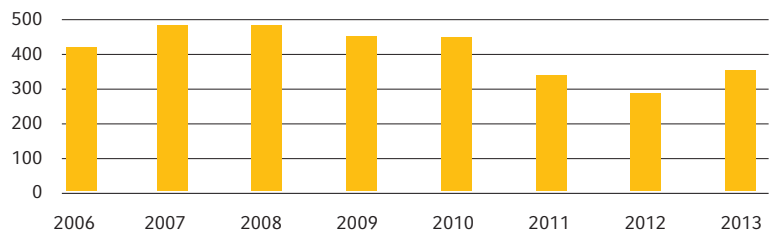
Abbildung 3: Vertragsverletzungsverfahren im Umweltbereich nach Kategorien in Prozent der Gesamtzahl, 2013



Quelle: Europäische Kommission, Generaldirektion Umwelt

Die meisten Vertragsverletzungsverfahren im Umweltbereich entfallen auf die Kategorien Abfall und Wasser (siehe Abbildung 3), wobei diese Rangliste typisch für die letzten Jahre ist.

Abbildung 4: Anzahl der von der Generaldirektion Umwelt der EU eröffneten Vertragsverletzungsverfahren



Quelle: Europäische Kommission, Generaldirektion Umwelt

⁵ DaeYoung Park: „REACHing Asia continued“ (Social Studies Research Network, 2009); Katja Biedenkopf: „Hazardous substances in electronics: The effects of European Union risk regulation on China“, European Journal of Risk Regulation, 2012; Mathieu Rousellin: „But why would they do that? European external governance and domestic preference of rule importers“, Journal of Contemporary European Research, 2012.

Die Mitgliedsstaaten der EU gehen immer mehr konform mit den umweltrechtlichen Rahmenbedingungen. Abbildung 4 zeigt, dass die Anzahl der Vertragsverletzungsverfahren seit ihrem Höhepunkt im Jahr 2008 rückläufig ist. Einige der besonders fortschrittlichen Regulierungen der EU – etwa REACH (Verordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe), die Euro-V-Standards für Fahrzeugemissionen und die WEEE-Richtlinie über Elektro- und Elektronik-Altgeräte – sind von so unterschiedlichen Ländern wie China, Indien und Australien übernommen worden. Diese Angleichung der Umweltvorschriften hat dazu beigetragen, dass sich die Wettbewerbsbedingungen für europäische Unternehmen auf diesen Märkten vereinheitlichen.⁵

2 Reporting

Die EU hat eine neue ambitionierte Richtlinie für die Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen verabschiedet.

Die Unternehmensberichterstattung zu den Aspekten der Nachhaltigkeit soll Unternehmen transparent und rechenschaftspflichtig in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsbe-

mühungen machen. Eine Studie von KPMG hat den Anteil dieser Berichterstattungen nach Regionen untersucht. Sie ergab, dass 76 Prozent der Unternehmen in Nord-, Mittel- und Südamerika⁶ und 73 Prozent der Unternehmen in Europa⁷ über Nachhaltigkeitsaspekte berichten. Bei den weltweit 250 größten Unternehmen belief sich die Zahl auf 93 Prozent⁸, wobei die europäischen Unternehmen die höchste durchschnittliche Punktzahl für die Qualität der Berichterstattung (71 von 100) erhielten und damit deutlich besser bewertet wurden als ihre amerikanischen Konkurrenten (54 von 100).

Zwischenzeitlich hat die EU eine neue, anspruchsvolle Richtlinie für die Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen verabschiedet⁹, die ca. 6.000 große (börsennotierte und wenige nicht börsennotierte) Unternehmen sowie Unternehmensgruppen innerhalb der EU mit mehr als 500 Mitarbeitern betrifft. Laut Europäischer Kommission sollen die betroffenen Unternehmen in ihren Rechenschaftsberichten Informationen zur Geschäftspolitik, den Risiken und den Folgen in Bezug auf Umweltangelegenheiten, gesellschaftliche Belange, die Mitarbeiter

betreffende Themen, die Einhaltung von Menschenrechten, die Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie die Diversität im Vorstand offenlegen. Die Richtlinie 2014/95/EU wurde am 15. November 2014 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht. Sie muss jetzt von den Mitgliedsstaaten innerhalb von zwei Jahren in nationales Recht umgesetzt werden, sodass eine entsprechende Reportingpflicht für die Unternehmen voraussichtlich 2017 einsetzen wird. Die Richtlinie bietet den Unternehmen Flexibilität dahingehend, dass sie ihr Reporting gemäß den verschiedenen, bereits etablierten Reportingleitfäden wie dem UN Global Compact¹⁰ oder der ISO 26000 durchführen können.¹¹

Die durch die neue Richtlinie verursachten direkten Kosten für große Unternehmen werden nach Einschätzung der Europäischen Kommission unter 5.000 Euro pro Jahr und Unternehmen liegen. Als Ausgleich für die indirekten Belastungen – insbesondere für den zusätzlichen Zeitaufwand – gewährt die Kommission den betroffenen Unternehmen einige Spielräume: So müssen die Reports keine umfassenden Berichterstattungen zu ökologischen und sozialen Fragestellungen selbst enthalten – auch wenn die Kommission dazu ermutigt. Es genügt eine Beschreibung der mit diesen Fragestellungen verbundenen Unternehmenspolitik und -vorgaben, der Folgen und der Risiken. Des Weiteren kann das Reporting auf Gruppenebene erfolgen und muss nicht von jedem Mitgliedsunternehmen einzeln aufgesetzt werden.

⁶ Brasilien, Chile, Kanada, Kolumbien, Mexiko und die Vereinigten Staaten.

⁷ Belgien, Deutschland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Norwegen, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, Slowakei, Spanien, Schweden, Schweiz, Ungarn und das Vereinigte Königreich.

⁸ Die Umfrage „KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting“ bietet eine Zusammenfassung der aktuellen globalen Trends zum Thema Unternehmensberichterstattung zur Nachhaltigkeit. Die Umfrage umfasst 4.100 Unternehmen in 41 Ländern und enthält eine Beurteilung der Reporting-Qualität bei den 250 weltweit größten Unternehmen. Die Ausgabe für 2013 steht zur Verfügung unter: www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf.

⁹ Die Richtlinie 2014/95/EU ist eine Abänderung zu den Richtlinien des Rates 78/660/EWG und 83/349/EWG.

¹⁰ www.unglobalcompact.org.

¹¹ Die ISO 26000 ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie Unternehmen und Organisationen auf gesellschaftlich verantwortliche Art und Weise tätig sein können – siehe www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm.

3 Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit

Umweltvorschriften können Innovation vorantreiben.

3.1 Allgemeine Auswirkungen

Die Auswirkungen der gesetzlichen Vorschriften auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen innerhalb der EU (und anderen OECD-Staaten), die diese „Best in class“-Nachhaltigkeitsvorschriften einhalten müssen, werden kontrovers diskutiert. Die meisten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Umweltgesetzgebung die Geschäftsentwicklung negativ beeinträchtigt. Allerdings ist der Effekt weniger negativ, als die durch die Vorgaben verursachten, direkten Kosten vermuten lassen. Denn ein Teil der direkten Kosten wird durch Innovationen ausgeglichen, die im Zuge der Umsetzung von Umweltvorschriften entwickelt werden. Studien haben den Zusammenhang von Umweltvorschriften (oft gemessen als Kosten für die Einhaltung von rechtlichen Vorgaben) und Innovation (gemessen entweder als Ausgaben für Forschung und Entwicklung oder Patente) untersucht. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass zwischen beiden ein positiver, allerdings unterschiedlich stark ausgeprägter Zusammenhang besteht.¹²

3.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Eine von der Europäischen Kommission 2010¹³ veröffentlichte Studie ergab, dass die Kosten für die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) höher sind als für große Unternehmen. Gerade KMU haben aber in Europa eine herausragende Bedeutung: 23 Millionen KMU (definiert als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern) sorgen für zwei Drittel der Beschäftigung im Privatsektor und 57 Prozent der Wertschöpfung. In Anerkennung dieser Tatsache hat die EU ein „Programm zur Unterstützung bei der Einhaltung des Umweltrechts“ entwickelt und eingeführt, das den KMU helfen soll, ihre Kosten zur Einhaltung der umweltrechtlichen Anforderungen zu verringern – vorausgesetzt, sie können dieses Programm nutzen.

Während viele Befragte in dieser vorgenannten Studie der Europäischen Kommission der Meinung sind, die Kosten zur Einhaltung der Umweltvorschriften seien hoch, sind die tatsächlichen Kosten für die Unternehmen gegenwärtig eher moderat: Für die Unternehmen der zwölf Branchen, die in der Studie untersucht wurden und von denen die meisten dem produzierenden Gewerbe angehören, entsprechen die jährlichen Umweltkosten weniger als 2 Prozent des Gesamtwertes ihrer Produktion.

¹² Stefan Ambec, Mark A. Cohen, Stewart Elgie und Paul Lanoie: „The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?“, Review of Environmental Economics and Policy, erstmalig veröffentlicht online in 2013.

¹³ Constantinos Calogirou, Stig Yding Sørensen, Peter Bjørn Larsen, Stella Alexopoulou et al.: „SMEs and the environment in the European Union“, PLANET SA und das Danish Technological Institute, veröffentlicht von der Europäischen Kommission, Generaldirektion Unternehmen und Industrie, 2010.

3.3 Exporteure

Die strengen EU-Vorschriften zur Nachhaltigkeit wirken sich nicht nur auf alle innerhalb der EU tätigen Unternehmen aus, sondern auch auf Unternehmen mit Sitz in der EU, die außerhalb der EU tätig sind oder exportieren. Das zeigt besonders deutlich die Erfahrung der Exportfinanzierer in der EU, gilt aber auch allgemein für jene in den anderen OECD-Staaten. Durch ihr Zusammenspiel mit den Unternehmen spielen Exportfinanzierer eine wichtige Rolle, wenn es um die Förderung eines nachhaltig geprägten Handels auf einer globalen Ebene geht.

Die OECD-Regierungen verlangen von Unternehmen, die staatliche Exportkreditgarantien beantragen, für große Projekte die Durchführung von Nachhaltigkeits-Assessments. Diese Anforderung steht im Einklang mit den sogenannten Common Approaches der OECD, die gemeinsam definierte und seit 2004 gültige Regeln für die Prüfung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Projekten im Land des Bestellers darstellen. Die Approaches beziehen sich auf die „Environmental and Social Safeguards Policies“ (Umwelt- und Sozialstandards) der Weltbank sowie die „Environmental, Health and Safety Guidelines“ (Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards) und die sogenannten Performance-Standards der International Finance Corporation (IFC/internationale Entwicklungsbank, die sich als Teil der Weltbankgruppe auf die Förderung privater Unternehmen spezialisiert hat). Die Einhaltung der Common Approaches hat entscheidend dazu beigetragen, faire

Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen innerhalb der OECD zu schaffen.

Die für die Einhaltung der OECD-Nachhaltigkeitsvorschriften aufgewandte Zeit kann sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken.

Eine Studie jedoch, die sich mit 15 deutschen Exporteuren befasst, legt nahe, dass die Zeit, die für die Einhaltung der OECD-Nachhaltigkeitsvorschriften aufgewandt werden

muss, einen Wettbewerbsvorteil für diejenigen Unternehmen ausmacht, die solchen oder ähnlich strengen Vorschriften nicht unterliegen – etwa dann, wenn Unternehmen aus OECD-Ländern außerhalb der OECD mit Unternehmen konkurrieren, die nicht in der OECD beheimatet sind. Gelegentlich können diese Kosten zur Einhaltung der Rechtsvorschriften für OECD-ansässige Unternehmen auch die Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Kosten gefährden. Allerdings kommt die Studie insgesamt zu dem Schluss, dass die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die die Common Approaches anwenden, insgesamt relativ begrenzt sind. Letztlich sind die Vorteile, die die Einhaltung der Rechtsvorschriften mit sich bringt, wahrscheinlich wichtiger als der mögliche Verlust der Wettbewerbsfähigkeit: Die Einführung von nachhaltigen Technologien etwa kann die Qualität des Produkts unterstreichen und die Einhaltung der Rechtsvorschriften schützt vor Reputationsrisiken.¹⁴

¹⁴ Stefan Schaltegger, Matthias Schock und Cathrin Butscher: „Nachhaltigkeit als Herausforderung für Exportwirtschaft und Exportkreditversicherung: Bedeutung und Rolle von Finanzierung und Umweltprüfung im B2B-Geschäft“, Leuphana Universität, Lüneburg, 2009. Die Studie analysiert die Erfahrungen von deutschen Unternehmen im Vergleich zu ihren chinesischen Konkurrenten. Diesbezüglich wird hier vorgeschlagen, die Schlussfolgerungen etwas allgemeiner auch für OECD-Unternehmen gegenüber Nicht-OECD-Unternehmen zu interpretieren.

„Um die Folgen der Nachhaltigkeitsanforderungen seitens der Exportfinanzierer für das Geschäft zu verstehen, hat die Euler Hermes AG die Durchführung einer Studie beauftragt, die die Erfahrungen deutscher Exporteure mit denen ihrer chinesischen Konkurrenten vergleicht.¹⁵ Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass deutsche Unternehmen, die den strengeren rechtlichen Anforderungen unterliegen, Bedenken wegen der Kosten für die Einhaltung dieser Rechtsvorschriften und der dadurch entstehenden bürokratischen Verzögerungen haben. Assessments etwa mit Blick auf ökologische und soziale Folgen von Exporten, die mit Infrastrukturprojekten einhergehen, können kostenintensiv und langwierig sein. Gehören zum Projekt auch größere, aber unfreiwillige Umsiedlungen, können sich die Projektkosten wegen der Umsiedlung der betroffenen Menschen gemäß den internationalen Standards leicht verdoppeln. Nicht alle Projektträger sind bereit, diese Kosten, Aufwände und Komplexitäten zu akzeptieren – insbesondere dann nicht, wenn die lokale Rechtslage für Enteignungen nicht dieselben hohen Standards aufweist wie in der OECD. Wir haben Fälle erlebt, in denen unsere Beteiligung an einem Projekt letztendlich aus diesen Gründen gescheitert ist. Unabhängig davon sehen

die Exportfinanzierer in Deutschland und generell auch diejenigen in der OECD die Notwendigkeit zur Implementierung hoher Nachhaltigkeitsstandards. Ihre Einhaltung macht auch für Exporteure unternehmerisch Sinn, insbesondere mit Blick auf den Erhalt einer guten Reputation des Unternehmens. Solche Reputationsrisiken liegen vor allem im Business-to-Consumer-Sektor (B2C) auf der Hand, während sie im Business-to-Business-Sektor (B2B) zwar auch vorhanden, aber nicht so offensichtlich sind.

Innerhalb der OECD herrscht bereits Wettbewerbsgleichheit unter den staatlichen Exportkreditversicherungen (ECAs), die bei der Formulierung und Einführung von Nachhaltigkeitsstandards eng zusammenarbeiten. Die entscheidende Frage ist, wie schnell diese Standards in den Nicht-OECD-Ländern auf ein vergleichbares Niveau angehoben werden können. Das Erlangen globaler Standards zur Einführung für alle Exportkreditversicherer ist deshalb das wichtigste Ziel, auf dem der politische Fokus liegen sollte, auch wenn sich eine solche Angleichung bei den verschiedenen Nicht-OECD-Ländern als komplex erweist. Gelingt dies, würde das einen starken globalen Impuls für die Nachhaltigkeit bewirken.“



Edna Schöne-Alaluf
Vorstandsmitglied, Staatliche
Exportkreditgarantien, Euler
Hermes AG

¹⁵ Stefan Schaltegger, Matthias Schock und Cathrin Buttscher: „Nachhaltigkeit als Herausforderung für Exportwirtschaft und Exportkreditversicherung: Bedeutung und Rolle von Finanzierung und Umweltprüfung im B2B-Geschäft“, Leuphana Universität, Lüneburg, 2009.

4 Nachhaltigkeit als ein Mittel für Protektionismus

4.1 Politische Prioritäten

In der europäischen Politik haben ökologische Anliegen während der Wirtschaftskrise in den letzten sechs Jahren an Stellenwert verloren. Ein Indikator für diesen relativen Rückgang des Umweltbewusstseins zeigt sich unter anderem im Abschneiden der grünen Parteien bei den Wahlen zum Europäischen Parlament (EP) im Jahr 2014. Die grünen Abgeordneten der EU sind nicht länger die vierte politische Macht im EP und haben sieben Mandate verloren. Weitere Beispiele für das Fehlen einer politischen Priorisierung der Nachhaltigkeit sind die fehlgeschlagene Einführung des europäischen Emissionshandelssystems (ETS) sowie das wieder erwachende Interesse an Braunkohle als Energiequelle in Deutschland, Polen und in der Tschechischen Republik, teilweise bedingt durch den Wunsch nach einer höheren Versorgungssicherheit und Unabhängigkeit.

Auch die Zusammensetzung der neuen Europäischen Kommission, die Jean-Claude Juncker am 10. September 2014 benannt hat, deutet auf ein Nachlassen des ökologischen Engagements in der EU hin. So hat Juncker das Umwelt- mit dem Fischereiressort sowie die Ressorts für Klima und Energie zusammengelegt – letzteres mit dem Ziel, doppelte Zuständigkeiten und in den letzten Jahren zu beobachtende Ineffizienzen zu vermeiden. Doch damit wächst die Gefahr, dass die Klimapolitik der Energiepolitik untergeordnet wird.

4.2 Die Rahmenbedingungen der WTO

Die Welthandelsorganisation (WTO) formuliert das allgemeingültige Rahmenwerk für einen nachhaltigen Handel. Neben den im April 1994 in Marrakesch beschlossenen Handelsverträgen – die Geburtsstunde der WTO – unterzeichneten die Minister eine „Entscheidung zu Handel und Umwelt“, die erklärt: „Es soll und braucht keinen politischen Widerspruch zu geben zwischen der Einrichtung und dem Schutz eines offenen, nicht diskriminierenden und gleichen multilateralen Handelssystems auf der einen Seite und dem Handeln zum Schutz der Umwelt und der Förderung der Nachhaltigkeit auf der anderen Seite.“

In der europäischen Politik haben ökologische Anliegen während der Wirtschaftskrise in den letzten sechs Jahren an Stellenwert verloren.

Die Zusammensetzung der neuen Europäischen Kommission deutet auf ein Nachlassen des ökologischen Engagements hin.

Vertreter der WTO haben in den letzten Jahren oft vor der Gefahr eines „grünen Protektionismus“ gewarnt.

Um diese Vereinbarkeit zu ermöglichen, lässt die Charta der WTO unter dem grundsätzlichen Prinzip der Nicht-Diskriminierung spezielle Ausnahmen im Umweltbereich zu. Die Charta besagt, dass protektionistische Maßnahmen mit Einschränkungen für Binnenproduktion und -verbrauch, die „für den Schutz des Lebens von Menschen, Tieren und Pflanzen nötig sind“ und „sich auf den Erhalt von nicht regenerativen natürlichen Ressourcen beziehen“, legal sind, vorausgesetzt, dass sie nicht auf eine Art und Weise angewendet werden, die zu einer willkürlichen oder nicht gerechtfertigten Diskriminierung einzelner Länder führt oder eine verdeckte Beschränkung des internationalen Handels darstellt. Diese Grundsätze wurden 1998 von der WTO erneut bestätigt. In ihrer Beurteilung erklärte die WTO, dass „Mitglieder frei ihre eigenen Richtlinien für den Umweltschutz verabschieden können, solange sie dabei ihre Verpflichtungen erfüllen und die Rechte anderer Mitglieder im Rahmen des WTO-Vertrags respektieren“.

4.3 Handel zwischen der EU und den USA

WTO-Vertreter haben in den letzten Jahren oft vor der Gefahr eines „grünen Protektionismus“ gewarnt. So argumentieren sie beispielsweise, dass Regierungen protektionistische Maßnahmen einführen, um im Gegenzug politische Unterstützung für strengere Umweltrichtlinien zu erhalten. Dieses Risiko in

den Handelsbeziehungen zwischen der EU und den USA könnte gemildert werden, wenn das Transatlantische Freihandelsabkommen (TTIP/Transatlantic Trade and Investment Partnership) abgeschlossen würde. Während TTIP Unterstützung bei der US-Verwaltung, bei vielen Mitgliedern des US-Kongresses und einflussreichen EU-Politikern genießt, stößt der Vertrag in Europa insgesamt auf großen Widerspruch, weshalb es nicht sicher ist, ob er 2015 unterschrieben wird.

Maßnahmen zum Klimaschutz werden in der EU und den Vereinigten Staaten oft auf höchster Ebene diskutiert. Die EU wird regelmäßig von ihren Handelspartnern und Wettbewerbern wegen eines grünen Protektionismus kritisiert, oft aufgefasst als eine Verschleierung von rein protektionistischen Maßnahmen hinter einer „tugendhaften“ Verpflichtung zur Nachhaltigkeit. Anlässe hierfür sind die EU-Beschränkungen beim Import von Biodiesel sowie von Papier und Zellstoff. Die „Richtlinie für erneuerbare Energien“, die die EU 2009 etabliert hat, gilt bei vielen Vertretern in den USA als verdeckte steuerliche Subvention für die Agrarindustrie der EU. Das Handelssystem der WTO erlaubt also gegenwärtig, dass sich grüner Protektionismus in einem gewissen Rahmen entwickelt. Aber abgesehen von den genannten Fällen gibt es derzeit wenige Belege für protektionistische Maßnahmen im Nachhaltigkeitskontext.

4.4 OECD-Diskussionen

Auf Ebene der OECD laufen Diskussionen über die Rolle, die Exportkreditversicherer (ECAs) einiger OECD-Mitglieder – insbesondere Japans – bei der Unterstützung ihrer Unternehmen in Bereichen mit wenig Nachhaltigkeit spielen. Heiß diskutiert wird zurzeit die Frage, ob ECAs von OECD-Mitgliedsländern weiterhin Kredite für den Bau von kohlebetriebenen Kraftwerken in Entwicklungsländern absichern sollen. Einige OECD-Mitglieder wie die USA, Großbritannien und die Niederlande möchten diese Praxis einschränken. Solange die entsprechenden Vorschriften auf OECD-Ebene nicht vollständig harmonisiert sind, haben Unternehmen aus den genannten Ländern nicht die gleichen Wettbewerbschancen wie ihre Konkurrenten aus anderen OECD-Ländern, die mit dieser Art von Protektionismus die stärker auf Nachhaltigkeit ausgegerichtete Haltung anderer Länder ausnutzen.

In der Praxis ist ein grüner Protektionismus derzeit nur begrenzt vorhanden.

5 Szenarien für die Regulierung als Treiber des nachhaltigen Handels in den nächsten 10 bis 15 Jahren

Eine rechtliche Schlüsselfrage der nächsten 10 bis 15 Jahren wird sein, inwieweit die Vorgaben zur Nachhaltigkeit in Nicht-OECD-Staaten an den Standard in der OECD und insbesondere in der EU angeglichen werden. Die nachstehenden Szenarien A bis E zeigen zusammenfassend, wie die Entwicklungen aussehen könnten. Das wahrscheinlichste Ergebnis ist eine Variante von Szenario B – was nicht ausschließt, dass Elemente aus den negativeren Szenarien C, D und E parallel auftreten.

BEST CASE

A. Politischer Erfolg erlaubt unerwartet schnellen, globalen Fortschritt

Politische Kompromisse bei der Regulierung für einen nachhaltigen Handel und für andere Bereiche führen dazu, dass viele Nicht-OECD-Länder schneller als erwartet die Standards der OECD-Länder übernehmen. Dadurch entstehen einheitliche Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen, die im globalen Handel tätig sind, wodurch bewährte Praktiken im nachhaltigen Handel weltweit immer weiter verfeinert werden können. Selbst bei diesem optimistischen Szenario werden jedoch einige Länder auch weiterhin versuchen, ihren Unternehmen im internationalen Wettbewerb Vorteile zu verschaffen, indem sie die bewährten Regulierungen für mehr Nachhaltigkeit nicht umsetzen bzw. nicht konsequent durchsetzen – beispielsweise durch die weitere Bereitstellung von Exportkrediten für Tätigkeiten auf Basis fossiler Brennstoffe.

B. Die Regulierung findet langsam und uneinheitlich Umsetzung

Die Regulierung für einen nachhaltigen Handel von Nicht-OECD-Ländern zieht langsam, aber stetig mit der von OECD-Ländern gleich. Dem liegt ein global wachsendes Verständnis zugrunde, dass es im Interesse von Wirtschaft, Umwelt und Bürgern weltweit ist, den Handel nachhaltiger zu gestalten. Trotzdem sind die Wettbewerbsbedingungen – genau wie heute – nicht überall gleich. OECD-Unternehmen haben gelegentlich Nachteile durch die Kosten zur Einhaltung der Rechtsvorschriften, aber immer öfter können sie die Tatsache, dass sie strengere Nachhaltigkeitsauflagen erfüllen, als Wettbewerbsvorteil nutzen.

C. Stillstand bei den Nicht-OECD-Ländern führt zu einer regulatorischen Stagnation

Wenn Nicht-OECD-Länder ihre gesetzlichen Vorgaben für Nachhaltig-

keit nicht fortschreiben, wird die Kluft zwischen dem Aufwand an Zeit und Geld, den Unternehmen aus diesen Ländern im Vergleich zu jenen Unternehmen aus der OECD und insbesondere aus der EU tragen müssen, immer größer. Darunter leidet die Wettbewerbsfähigkeit von EU-Unternehmen und der Druck auf die Politik steigt, sich in dieser Hinsicht stärker zurückzuhalten oder zumindest die Einführung einer weiteren Verschärfung von Vorgaben zur Nachhaltigkeit zu verlangsamen. Im Ergebnis wird die Entwicklung eines nachhaltigen Handels stagnieren.

D. Eine globale Uneinigkeit führt zu einem zunehmenden Missbrauch der Regulierung

Der Klimaschutz kommt zum Stillstand, da die Regulierungen für einen nachhaltigen Handel weltweit zunehmend missbraucht werden. Rein protektionistische Maßnahmen werden von einer „tugendhaften“ Verpflichtung zur Nachhaltigkeit verschleiert. Viele gezielte Maßnahmen richten sich dabei an unterschiedliche Branchen und hemmen insgesamt den nachhaltigen und den generellen Handel. Das Risiko für dieses Szenario steigt, wenn die internationale Gemeinschaft beim Klimagipfel der Vereinten Nationen in Paris im Dezember 2015 keine global bindende Vereinbarung erreicht und mit der Unstimmigkeit einhergehend entsprechende Impulse ausgesendet werden.

E. OECD-Regierungen richten ihren Fokus auf eine inländische Unterstützung

Wird beim Gipfeltreffen in Paris im Dezember 2015 keine weltweit bindende Vereinbarung erzielt, könnten OECD-Länder versuchen, mit protektionistischen Mitteln wieder gleiche Wettbewerbschancen zu schaffen. Es wäre möglich, dass sie beispielsweise im Hinblick auf Kohle erwägen, einige an den Grenzen wirksame Ausgleichsinstrumente einzuführen – wie etwa Steuern für den Import von Gütern mit hohen Emissionen –, um damit die als unfair empfundenen Vorteile solcher Länder auszugleichen, die nicht durch rechtliche Vorgaben oder Preise für Kohle gebunden sind. Das könnte zu sehr harten Maßnahmen im Sinne von „Wie du mir, so ich dir“ und zu einem deutlichen Rückgang des nachhaltigen und des generellen Handels führen. Dies würde einem echten Scheitern der Regulierungen für einen nachhaltigen Handel gleichkommen.

**WORST
CASE**

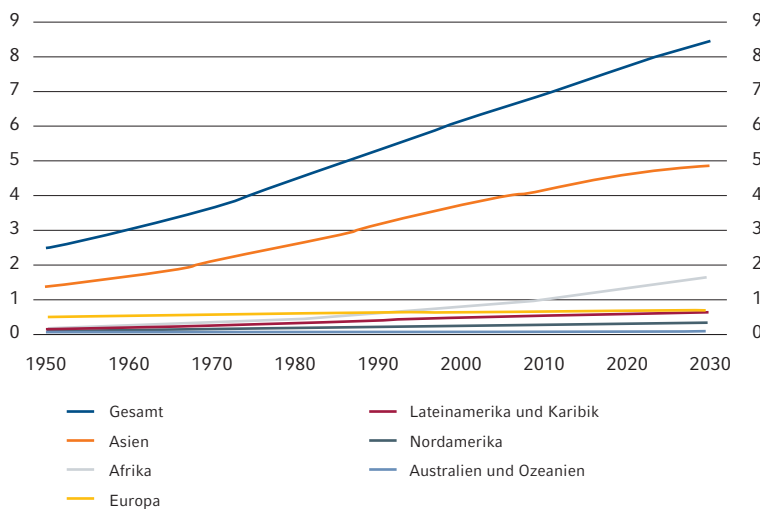
Weitere Entwicklungen bei den rechtlichen Rahmenvorgaben werden zum Teil auch eine Antwort darauf sein, wie sich globale Verbraucherpräferenzen ändern und wie die Regierungen, Unternehmen und NGOs darauf reagieren. Im nächsten Kapitel analysieren wir diese und verwandte Themenfelder im Kontext von Veränderungen in der globalen Nachfrage.

Treiber 2:
Änderungen im weltweiten
Nachfrageverhalten

1 Steigender Druck auf natürliche Ressourcen

Die weltweite Nachfrage nach handelbaren Produkten und Dienstleistungen dürfte in den nächsten 10 bis 15 Jahren weiter steigen, da sie eng mit dem globalen Bevölkerungswachstum (Prognosen gehen für 2030 von mehr als acht Milliarden Menschen aus, siehe Abbildung 5), den steigenden Durchschnittseinkommen und einer offenen Weltwirtschaft verknüpft ist. Diese Faktoren beeinflussen auch das Wachstum des globalen Handels insgesamt.

Abbildung 5: Weltbevölkerung nach Kontinenten
(in Mrd.)



Quelle: Vereinte Nationen, Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten, Division Bevölkerung, Sektion Bevölkerung – Schätzungen und Prognosen.

Eine zunehmende Betonung der Nachhaltigkeit im internationalen Handelsgeschäft wird eine wichtige Rolle spielen, da ein immer größerer Teil der Weltbevölkerung heute die gleiche Lebensqualität genießen möchte wie die Mittelschicht in den OECD-Ländern und damit eine enorme Belastung auf die natürlichen Ressourcen der Erde einhergeht.



Pascal Lamy
Ehrenpräsident von Notre Europe¹⁶ – Institut Jacques Delors und ehemaliger Generaldirektor der Welthandelsorganisation (2005 bis 2013)

„Heute gehören weltweit zwei Milliarden Menschen zur Mittelschicht, bis 2030 wird sie weltweit fünf Milliarden Menschen umfassen. Von diesen zusätzlichen drei Milliarden Menschen der Mittelschicht werden etwa zwei Milliarden in Asien und eine Milliarde in Lateinamerika und Afrika leben. Grundsätzlich werden diese neuen Angehörigen der Mittelschicht dieselben Ansprüche haben wie die Mittelschicht heute in den OECD-Ländern. Die steigenden Ansprüche führen zu hohen Anforderungen an die Wertschöpfungs- und Lieferketten von Unternehmen, die gleichzeitig unter dem gesellschaftlichen Druck stehen, sich nachhaltiger auszurichten.

Um den Konsumpräferenzen der weltweit größeren Mittelschicht zu begegnen, wird eine engere Verbindung von Wirtschaft und Gesellschaft notwendig sein, der die Erkenntnis zugrunde liegen muss, dass die aktuellen Konsumgewohnheiten nicht nachhaltig sind und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen. Die Verbindung von Wirtschaft und Gesellschaft kann dabei ‚von oben nach unten‘ verfügt werden – etwa über eine von Regierungsseite vorangetriebene neue Regulierung der Nachhaltigkeit.

Wahrscheinlicher aber ist es, dass sie ‚von unten nach oben‘ vollzogen und von Verbrauchern, NGOs und Unternehmerverbänden angetrieben wird.

Internationale Handelsverträge werden diese neue Realität zunehmend widerspiegeln. Während in den vergangenen Jahrzehnten vor allem ein Abbau der bis dato geschützten Interessen der Hersteller im Mittelpunkt stand, werden sich solche Verträge zukünftig auf den Schutz der Verbraucher konzentrieren. Es lässt sich heute noch nicht sagen, wie lange es bis zum Abschluss solcher Verträge dauern wird, denn staatliche Regulierungen brauchen oft viel mehr Zeit als ‚private Regulierungen‘ – etwa die Standardsetzungen von Verbrauchergruppen, NGOs oder Unternehmensverbänden. Wenn letztlich auch Unternehmen solche privaten Regulierungen einhalten und Verbraucher, Lieferanten und die Umwelt davon profitieren, dann ist eine staatliche Regulierung durch den Gesetzgeber nicht dringlich – auch wenn gleichwohl letztlich eine staatliche Regulierung erforderlich ist, da dies der beste Weg ist, um die kollektiven Anliegen einer Gesellschaft zu dokumentieren.“

¹⁶ www.notre-europe.eu, ein in Paris ansässiger Thinktank.

2 Konsumwachstum und -gewohnheiten

2.1 Industrieländer

Obwohl das schnelle Wachstum der Schwellenländer die Struktur der Weltwirtschaft und das Nachfrageverhalten radikal verändert, werden die Industrieländer in den nächsten 10 bis 15 Jahren vermutlich immer noch die führende Rolle bei der Förderung eines globalen nachhaltigen Handels innehaben. Absolut gesehen werden die Verbraucher in den Industrieländern weiter mehr Geld für ihren Konsum ausgeben als die Konsumenten in den Schwellenländern. Auch wenn sich darüber hinaus die Einkommensverteilung innerhalb eines Landes auf die Konsumgewohnheiten der Einwohner auswirkt, werden viele Haushalte in den Industrieländern dennoch ein ausreichend hohes, frei verfügbares Einkommen erzielen, um sich mögliche Aufschläge auf die Preise für nachhaltig erzeugte Güter und Dienstleistungen leisten zu können.

Gerade weil die Verbraucher in den Industrieländern immer mehr über die Produktionsbedingungen in der Welt erfahren, werden sie zunehmend nachhaltigere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse nachfragen. Der Druck, den die Verbraucher mit ihrer Nachfrage ausüben, kann allerdings manchmal auch zu falschen Diskussionen führen, wie etwa jüngst die Diskussion um die sogenannten „Food Miles“, d. h. um die Transportwege, die ein Lebensmittel von seiner Produktion bis zum Konsumenten zurücklegen muss. In der Debatte wurden die „Food Miles“ öfter verwechselt mit den gesamten Umweltauswirkungen eines Lebensmittels über dessen vollständigen Lebenszyklus hinweg.

Gleichwohl versuchen Regierungen und Unternehmen in vielen Industrieländern auf den steigenden Druck und die wachsende Nachfrage der Verbraucher nach mehr Nachhaltigkeit zu reagieren. Dies führt auch zu einem geänderten Fokus des Gesetzgebers im Umfeld der Handelsgesetzgebung – hin zu einem erweiterten Verbraucherschutz, der auch der zunehmenden Komplexität neuer Produkte und deren Wertschöpfungs- und Lieferketten geschuldet ist.

2.2 Schwellenländer

In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird der Anteil der Konsumausgaben der Schwellenländer am weltweiten Konsum voraussichtlich weiter rasant steigen. Ernst & Young schätzt, dass bis 2022 in Schwellenländern etwa 200 Millionen¹⁷ Haushalte jeweils über ein Jahreseinkommen von mehr als 35.000 US-Dollar verfügen werden – das sind mehr als in den USA (120 Millionen) und in der Eurozone (116 Millionen). Damit wird eine große und relativ neue Mittelschicht, die zum größten Teil in Asien

Industrieländer werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren vermutlich noch immer die führende Rolle bei der Förderung eines globalen nachhaltigen Handels innehaben.

Der wachsenden Mittelschicht in Schwellenländern geht es vor allem darum, schnell aufzuschließen.

¹⁷ Ernst & Young: „Rapid-Growth Markets Forecast“, 2014.

anzutreffen sein wird, entscheidend sein für alle Prognosen rund um die weltweite Nachfrage und den globalen Handel.

Nicht allein die steigende Anzahl der Verbraucher in den Schwellenländern prägt den nachhaltigen Handel, sondern auch deren Vorlieben und Erwartungen. Die wachsenden Mittelschichten in den Schwellenländern wollen mit ihrem Lebensstandard schnell zur Mittelschicht in Nordamerika und Westeuropa aufschließen. Der „American Way of Life“ ist weiterhin für viele attraktiv, die sich diesen Lebensstil nun nach und nach leisten können – insbesondere für die jüngeren Generationen. Dieser Umstand wirft natürlich Zweifel auf, wie hoch diese Verbraucher den Gedanken an Nachhaltigkeit künftig priorisieren werden.

Die Angehörigen der neuen Mittelschicht in den Schwellenländern sind im Durchschnitt jünger als diejenigen in den Industrieländern, leben gewöhnlich in einer Stadt und sind in vielen Fällen Erstkäufer (oder Käufer der ersten Generation) mit einer bisher nur gering ausgeprägten Markenbindung. Sie zeichnen sich durch ein hohes technologisches Wissen aus, suchen gezielt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis und kaufen nicht unbedingt die billigsten Produkte. Dies kommt Herstellern entgegen, die wahrgenommen werden als Anbieter von qualitativ hochwertigen Gütern und Dienstleistungen – einschließlich nachhaltig hergestellter Varianten, etwa im Lebensmittelbereich. Die Verbraucher sind zunehmend in der Lage und auch dazu bereit, Preisauflagen für derartig produzierte Güter zu zahlen.

Mit steigenden Einkommen stehen nicht mehr die lebensnotwendigen Güter wie Grundnahrungsmittel, Kleidung und Unterkunft im Fokus der Nachfrager, sondern Gebrauchs- und Luxusgüter sowie Dienstleistungen. Schon jetzt ist ein steigender Anteil der Ausgaben für Fertigerichte, Körperpflege, Unterhaltung, Transport und Dienstleistungen wie Bildung und Gesundheitsversorgung erkennbar. Wenn sich die Vorlieben der Verbraucher in den Schwellenländern so schnell und in solchem Ausmaß verändern, wie sie prognostiziert werden, ist mit einer

signifikanten Auswirkung auf die globale Nachfrage und den globalen Handel zu rechnen.

Aktuell zählen die Konsumenten in Ländern wie China und Indien laut dem Greendex Score 2014 zu den nachhaltigsten Verbrauchern überhaupt.¹⁸ Bei der Interpretation des Rankings ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Einkommen in diesen Ländern niedriger sind als in den OECD-Ländern und deshalb dort weniger ressourcenintensive Produkte und Dienstleistungen konsumiert werden. Da die Einkommen in Schwellenländern aber steigen werden, ist davon auszugehen, dass das Ranking dieser Länder im Vergleich zu denen der OECD-Länder, die bereits starke Nachhaltigkeitskulturen entwickelt haben, relativ sinken wird.

Das Tempo des wirtschaftlichen Wandels in den Schwellenländern in den kommenden 10 bis 15 Jahren könnte es den dort ansässigen Verbrauchern ermöglichen, einige Phasen in der Technologie- und Produktentwicklung zu überspringen. In dem Maße, wie neuere Produkte nachhaltiger als ältere Modelle produziert werden, führt ein Produkt-Upgrade zu mehr Nachhaltigkeit im Handel insgesamt. Dies vor Augen gilt, dass es noch viel Potenzial für einen effizienteren Einsatz von Ressourcen in den Schwellenländern gibt.

Angesichts der Entwicklung in den Schwellenländern und des Anstiegs der Einkommen und der Kosten werden künftig einige Produktionszweige an vorteilhaftere Standorte verlagert werden. Länder mit mittlerem Einkommen wie China werden den Wettbewerbsvorteil bei der Produktion mit gering qualifizierten Arbeitskräften im Vergleich zu weniger entwickelten Ländern verlieren. Ein Hemmnis für einen umfassenden nachhaltigen Handel resultiert wahrscheinlich auch künftig aus der Herstellung arbeitsintensiver Produkte wie Kleidung, Schuhwerk und Spielzeug, die weiterhin in den Volkswirtschaften erfolgreich wird, die am geringsten reguliert sind. Dieses Hemmnis bleibt wohl so lange erhalten, wie die Nachfrage nach vor allem günstigen, arbeitsintensiven Produkten auf hohem Level verbleibt.

Schwellenländer können einzelne Entwicklungsstufen hin zu nachhaltigeren Technologien überspringen.

¹⁸ National Geographic und GlobeScan, Greendex 2014.

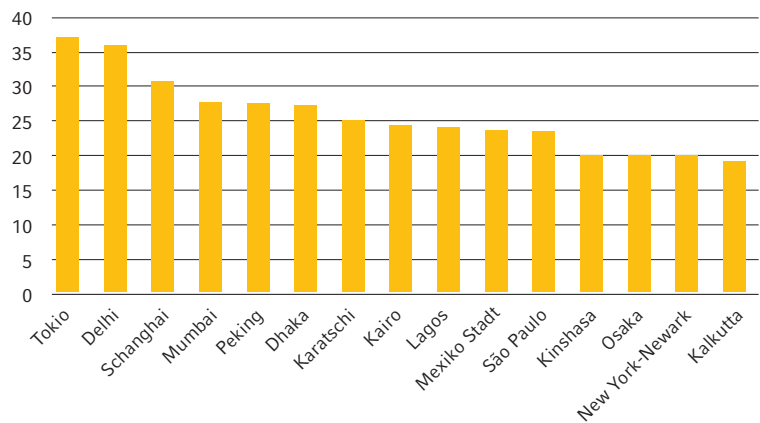
3 Urbanisierung

Die anhaltend schnelle Urbanisierung ist sowohl in Industrie- als auch in Schwellenländern zu beobachten.

3.1 Schneller Urbanisierung und die damit verbundenen Risiken

Die anhaltend schnelle Urbanisierung ist sowohl in Industrie- als auch in Schwellenländern zu beobachten. Während in den 1950er-Jahren nur 30 Prozent der Weltbevölkerung in Städten lebten, waren es im Jahr 2014 bereits 54 Prozent – und die Prognosen für das Jahr 2050 liegen bei 66 Prozent. Das anhaltende Bevölkerungswachstum und der Trend zum Leben in der Stadt (siehe Abbildung 6) werden die städtische Bevölkerung wohl bis 2050 um weitere 2,5 Milliarden Menschen anwachsen lassen, wobei sich dieser Anstieg zum größten Teil in Asien und Afrika vollziehen wird. Zwischen 2014 und 2050 wird die Anzahl der Stadtbewohner in China um 292 Millionen steigen, in Indien um 404 Millionen.¹⁹

Abbildung 6: Die größten Städte im Jahr 2030
(Bevölkerung in Mio.)



¹⁹ Daten in diesem Absatz aus: Vereinte Nationen, Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten, Division Bevölkerung, „World urbanization prospects: The 2014 revision“.

Quelle: Vereinte Nationen, Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten, Division Bevölkerung: „World urbanization prospects: The 2014 revision“.

Eine solch rasante Urbanisierung kann die Entwicklung eines nachhaltigen Handels beschränken, zumindest so lange, bis sich die Nachhaltigkeit der Städte im Zuge eines steigenden Lebensstandards und des gehobeneren Konsums insgesamt verbessert. Auf die Städte entfallen heute mehr als zwei Drittel der globalen Treibhausgasemissionen und des globalen Energieverbrauchs. Konkurrierende Flächennutzungsinteressen und der Zuzug aus dem Umland in die Städte werden die Ressourcen zusätzlich belasten.

3.2 Chancen für einen nachhaltigen Handel

Die Nachfrage nach nachhaltigen Technologien wird wohl in den Megastädten der Länder mit mittleren Einkommen, vor allem in China, am stärksten sein. Städte sind Zentren für Innovationen, die auch dem Handel neue Impulse geben können. So ist etwa in Schwellenländern wie China und Indien in vielen technischen Sparten, von der Solarenergie bis zur Medizintechnik, die sogenannte Frugal Innovation anzutreffen, d. h. die Kunst, unter eingeschränkten Möglichkeiten innovative, teils radikal neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die zwar deutlich einfacher und kostengünstiger als bisherige Angebote sind, aber mindestens gleichwertige Lösungen in funktionaler Hinsicht bieten.

Die Nachfrage nach nachhaltigen Technologien wird wohl in den Megastädten der Länder mit mittleren Einkommen am stärksten sein.

Weltweit werden Stadtverwaltungen zunehmend nach „intelligenten“ Transportsystemen und nachhaltigen Lösungen für ihr Wasser-, Energie- und Abfallmanagement suchen. Nachhaltige Lösungen für diese Kernprobleme der Städte werden sich in einem ganz neuen und für die Städte sehr bedeutsamen Sektor entwickeln. Trotzdem werden sich intelligente Städte im Hinblick auf ihren Energiebedarf zunehmend unabhängig machen, indem sie erneuerbare Energien innerhalb der Stadt erzeugen und dadurch weniger Bedarf an Energieeinfuhren haben werden.

Da ein wachsender Anteil der Weltbevölkerung in Städten leben wird, verkleinern die Unternehmen ihren geografischen Fokus und schränken die logistisch aufwendige, oft auch ineffiziente Bedienung des ländlichen Raums ein. Wie gerade in den Überseemärkten gut zu beobachten ist, lassen sich Marketing und Vertrieb in städtischen Gebieten viel besser verwirklichen als in ländlichen Gebieten. Das verschafft internationalen Unternehmen, die sich auf Städte konzentrieren, Größenvorteile und somit bessere Ansatzpunkte für nachhaltige Strategien.

4 Die Rolle von Regierungen, Unternehmen und NGOs

4.1 Regierungen

Für eine Förderung der Nachhaltigkeit spielen die Regierungen weltweit eine maßgebliche Rolle im Hinblick auf die Bildung der Gesellschaft. Das liegt einerseits daran, dass sie die Bürger mit öffentlichen Gütern wie sauberer Luft und sauberem Wasser versorgen, andererseits aber auch daran, dass sie den regulatorischen und politischen Rahmen setzen. Ihre Rolle ist umso wichtiger, da positive Auswirkungen von einem Erfolg ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten ausgehen: Verfügt eine Nation z. B. über eine intakte Umwelt, können viele Wirtschaftssektoren wie etwa die Lebensmittelproduzenten oder der Tourismus davon profitieren.

Einige OECD-Regierungen – beispielsweise in Dänemark und Südkorea – haben nationale Initiativen zur Nachhaltigkeit entwickelt, die gezielt die Wirtschaft unterstützen. Marken und Marktpositionen der einheimischen Unternehmen werden international gestärkt, wenn Herkunftsländereffekte positiv hervorgehoben werden können. Gleichzeitig sinken dadurch die Kosten für die Gewinnung und Bindung der Verbraucher. Die gute Reputation eines Landes in Bezug auf Qualität und Integrität erleichtert seinen Unternehmen den Eintritt in einen fremden Markt und hilft bei der Erreichung einer höheren Marktstellung, gerade in sensiblen Bereichen wie Babynahrung. Regierungsinitiativen im Nachhaltigkeitsumfeld können außerdem dazu beitragen, den Unternehmen Erstanbietervorteile zu verschaffen, denn Nachhaltigkeit selbst wird immer mehr zu einer Quelle von Wettbewerbsvorteilen, die Wertschöpfung und Erträge steigern. Unternehmen in einigen Schwellenländern sehen sich dagegen damit konfrontiert, dass der Ruf ihres Heimatmarktes von minderwertigen Produkten,

Markenpiraterie, Korruption, Ressourcen- und Energieineffizienz bestimmt wird. Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich die nationalen Regierungen nicht etwa für unabhängige Medien, eine unparteiische Justiz, eine solide Rechtsprechung sowie andere Formen des Verbraucherschutzes einsetzen, was für einen Mindeststandard an Qualität im Heimatmarkt sorgen würde.

4.2 Unternehmen

In der Wirtschaft sind nach wie vor nordamerikanische und westeuropäische Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen führend. Kein Wunder, ist dies doch die logische Konsequenz daraus, dass sie seit Jahrzehnten an der Spitze derjenigen Unternehmen stehen, die die natürlichen Ressourcen für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen nutzen. Im GlobeScan/SustainAbility 2014 Sustainability Leaders Report belegen Unternehmen aus diesen Regionen elf der ersten zwölf Plätze in der Rangliste – das brasilianische Unternehmen Natura auf Platz sechs ist die einzige Ausnahme.²⁰

Im Zuge der zunehmenden globalen Geschäftstätigkeit großer Unternehmen auch aus Asien, Lateinamerika und Afrika werden nachhaltige Handelspraktiken im Rahmen der Unternehmensstrategien insgesamt eine immer wichtigere und zentralere Rolle spielen. Unabhängig von ihrem Hauptsitz werden für die Unternehmen die Implementierung und Beibehaltung von Nachhaltigkeitsprogrammen und -prozessen immer wahrscheinlicher, sobald sie eine starke Position innerhalb von globalen Wert-

In der Wirtschaft sind nach wie vor die nordamerikanischen und westeuropäischen Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit führend.

Nachhaltigkeitsinitiativen der Regierungen können für die heimische Wirtschaft von großem Vorteil sein.

²⁰ www.natura.com.br.

schöpfungs- und Lieferketten erreicht haben. Als ein Beispiel hierfür kann die stark konsolidierende Branche der Supermärkte in Großbritannien herangezogen werden.

4.3 Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

Es gibt ein breites Spektrum an Nichtregierungsorganisationen – von tendenziell „fundamentalistisch“ bis hin zu überaus pragmatisch. Insgesamt hat sich das Bild der einzelnen NGOs in der Öffentlichkeit seit den 1990er-Jahren geschärft, als sich viele der pragmatischeren NGOs von ihrer „operativen Arbeit“ abgewendet und sich stärker in die Gestaltung und die Umsetzung der Politik eingebracht haben. Anstatt nur von außen Druck auf die Regierungen auszuüben, arbeiten sie in den letzten Jahren mit diesen zusammen – ebenso wie mit den Unternehmen. NGOs können einen direkten Draht zu den Bedürfnissen, Sorgen und Befürchtungen der Bevölkerung aufbauen. Sie wissen, wie es vor Ort aussieht, weil sie im engen Kontakt mit lokalen Gemeinden stehen. Darüber hinaus haben sie viel Kompetenz und Erfahrung gesammelt – auch über nachhaltigen Handel –, die sie Unternehmen und Regierungen zur Verfügung stellen.

Die pragmatischeren NGOs haben dazu beigetragen, Nachhaltigkeit zum Gegenstand der öffentlichen Diskussion zu machen, und spielen inzwischen eine wichtige Rolle im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategien und -aktivitäten der Unternehmen. Gemeinsam mit den Unternehmen haben sie Berührungspunkte und Barrieren überwunden, die lange einer Zusammenarbeit im Wege standen. Bemühungen beider Seiten, beispielsweise unterschiedlich verstandene Begrifflichkeiten zu definieren, scheinen zu funktionieren. Ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit von Unternehmen und NGOs ist der Forest Stewardship Council, ein Zertifizierungssystem für Holz, das durch einen Zusammenschluss von NGOs wie Friends of the Earth und WWF, der Holzindustrie und den Einzelhändlern gegründet wurde.²¹ Partnerschaften wie diese werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren wohl zunehmend ein Merkmal für den nachhaltigen Handel sein.

Mit Blick auf die Zusammenarbeit von Regierungen und NGOs lässt sich feststellen, dass diese einen wachsenden Trend repräsentiert – besonders in den Industrienationen: Die Regierungen reagieren mehr und mehr auf den Wunsch der Bürger nach erhöhter Beteiligung an öffentlichen Angelegenheiten. Sie schaffen dabei Strukturen, die den Weg für eine noch engere Zusammenarbeit mit NGOs ebnen.

Viele NGOs haben sich umorientiert: Statt nur von außen Druck auf Regierungen auszuüben, arbeiten sie mit ihnen – wie auch mit Unternehmen – zusammen.

²¹ www.fsc.org.

5 Szenarien für die globale Nachfrage als Treiber für den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren

Die Geschwindigkeit des wirtschaftlichen Wachstums sowie seine Verteilung auf die Industrie- und Schwellenländer werden ausschlaggebend dafür sein, wie und in welchem Umfang die globale Nachfrage einen nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren fördert. Ein stärkeres globales Wirtschaftswachstum würde bedeuten, dass sich die nachstehenden Szenarien A oder B durchsetzen. Selbst wenn das Wirtschaftswachstum in Schwellenländern stark ist, besteht dennoch ein Risiko, dass die Szenarien C und D eintreten könnten, was den globalen Fortschritt beim nachhaltigen Handel verlangsamen könnte.

**BEST
CASE**

A. Die Schwellenländer gehen schnell zu einem nachhaltigen Handel über

Die schnell wachsenden neuen Mittelschichten der Schwellenländer adaptieren rasch das Wissen um die vorbildlichen Verfahren in Bezug auf einen nachhaltigen Handel, beschäftigen sich mit Nachhaltigkeit generell und kaufen bevorzugt Güter und Dienstleistungen, die nachhaltig hergestellt und gehandelt werden. In den Schwellenländern können Regierungen, Verbraucher und Unternehmen aus den Fehlern der Vergangenheit der Industrieländer lernen und ihre Wirtschaft zunehmend dazu bringen, nicht nachhaltige Entwicklungsstufen hin zur Nachhaltigkeit und zu einem nachhaltigen Handel zu überspringen. Große und kleine Unternehmen weltweit erkennen, dass nachhaltiger Handel ein entscheidender Faktor für die Kundengewinnung und -bindung ist.

B. Der Verbraucherdruck regt einen nachhaltigen Handel an, jedoch uneinheitlich

Die neuen Mittelschichten zeigen zwar Interesse an Nachhaltigkeit und einem nachhaltigen Handel, ihr wichtigstes Ziel besteht aber darin, schnell ihren Lebensstandard zu erhöhen – ganz gleich ob mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen oder nicht. In den Industrieländern wächst die Nachfrage der Verbraucher nach nachhaltigen Produkten weiter, aber die verwirrende Vielfalt von Verbraucherschutz- und NGO-Initiativen verhindert eine klare Strategie.

C. Die Geschwindigkeit der Urbanisierung drosselt den Fortschritt beim nachhaltigen Handel

Weltweit erhöht die Geschwindigkeit der Urbanisierung die Komplexität

bei der Verwirklichung eines nachhaltigen Handels. Regierungen, Unternehmen, NGOs und Verbraucher weltweit wissen, wie wichtig es ist, die Themen rund um einen nachhaltigen Handel voranzutreiben. Sie sind jedoch mit der Realität urbaner Probleme konfrontiert, die nicht innerhalb von 10 bis 15 Jahren nachhaltig gelöst werden können. Dies ist besonders in den wachsenden Megastädten Asiens und Afrikas ein Problem.

D. Der Reiz des „American Way of Life“ ist mächtiger als die Bedenken um Nachhaltigkeit

Die Wirtschaftsleistung ist solide und die neuen Mittelschichten wachsen stark. Diese Verbrauchergruppe zeigt jedoch wenig Interesse an Nachhaltigkeit, sie verfolgt lieber den „American Way of Life“. Letzterer bleibt auch das Ideal für viele Verbraucher in den etablierten Wirtschaftsnationen. Dementsprechend haben Unternehmen, die Kunden weltweit bedienen, weniger Anreize, sich nachhaltig aufzustellen, um erfolgreich zu sein. Der Druck auf die Regierungen zur Verbesserung des nachhaltigen Handels bleibt begrenzt.

E. Die Konjunkturschwäche dämpft Impulse für einen nachhaltigen Handel

Die Wirtschaftsleistung bleibt weltweit hinter den Prognosen zurück. Obwohl dies bei einigen Unternehmen zu einem schnelleren Ergreifen von nachhaltigen Handelspraktiken führt, um Kosten zu sparen, stagniert das Gesamtvolumen des globalen Handels oder geht zurück, was auch den Impuls für mehr Nachhaltigkeit im Handel insgesamt schwächt. Verbraucher weltweit verlieren nach und nach das Interesse am nachhaltigen Handel, da ihre Hauptsorge ihrer persönlichen finanziellen Situation gilt.



**WORST
CASE**

Der nächste Abschnitt wird zeigen, dass sich die globale Nachfrage auch auf die Lieferketten der Unternehmen auswirkt. Die Lieferketten stehen im Mittelpunkt des weltweiten Handels und der Investitionen. Die globale wirtschaftliche Integration, die das Wachstum der globalen Nachfrage ermöglicht, hat dazu geführt, dass viele Unternehmen komplexe, geografisch ausgedehnte und preislich konkurrenzfähige Lieferketten aufbauen. In diesem Kontext werden zunehmend Fragen in Bezug auf die Nachhaltigkeit dieser Lieferketten gestellt.

Treiber 3: Trends in den Lieferketten

1 Nachhaltigkeit und Komplexität in den Lieferketten

„Die nachhaltigen Lieferketten der nächsten Generation werden schlanker, grüner und schneller sein.“

Jayashankar M. Swaminathan, renommierter Professor für Betriebslehre und stellvertretender Dekan, OneMBA and UNC-Tsinghua EMBA Programmes, GlaxoSmithKline

Global agierende Markenunternehmen wie IBM, Apple, Siemens, Samsung, Toyota, Unilever und Wal-Mart haben ein umfassendes Netz an Beschaffungs- und Produktionsanlagen in Ländern wie China, Indien, Mexiko, der Türkei oder Vietnam aufgebaut. Ausschlaggebend für dieses Vorgehen waren die in diesen Ländern – im Vergleich zu den Industrienationen – niedrigeren Arbeitskosten. Zwar wurden auf diesem Weg in den Schwellenländern Arbeitsplätze geschaffen, aber die verhältnismäßig laxe Handhabung von Standards und gesetzlichen Rahmenbedingungen in vielen dieser Wirtschaftssysteme sowie die schiere Anzahl von verschiedenen Lieferanten in den neuen Lieferketten brachten es mit sich, dass die Standortverlagerungen mit negativen Konsequenzen für die Umwelt und die Gesellschaft vor Ort einhergingen. Diese negativen Konsequenzen blieben bei den Markenunternehmen in der Betrachtung außen vor. Die Unternehmen und die Gesetzgeber aus den fortschrittlicheren Industrienationen sowie die Märkte sahen die Verantwortung dafür generell bei den entsprechenden Autoritäten der Gastländer.

Diese Einstellung hat sich inzwischen geändert, hauptsächlich nachdem die Ausbeutung der Arbeitskräfte und die Vorfälle in Bezug auf Arbeitssicherheit und Umweltverschmutzung in den sogenannten Sweatshops, die weltweit die Markenunternehmen beliefern, bekannt geworden waren. Es liegt nun zunehmend in der Verantwortung der Unternehmen, die soziale und ökologische Integrität ihrer Lieferanten und Subunternehmer weltweit zu gewährleisten. Daneben werden heute einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit im Lieferkettenmanagement als wesentliche Elemente für Kostensenkungen, Effizienzgewinne, Flexibilitätssteigerungen und Verbesserungen im Risikomanagement angesehen – beispielsweise im Hinblick auf mögliche Auswirkungen sich ändernder Klimabedingungen oder Bedenken bzgl. der eigenen Reputation.

Die Sicherstellung der sozialen und ökologischen Integrität ihrer Lieferanten und Subunternehmer liegt nun zunehmend in der Verantwortung der global agierenden Unternehmen.

2 Nachhaltigkeit als wirtschaftlicher Imperativ

Ein Überdenken komplexer und geografisch weit verteilter Lieferketten könnte immer vorteilhafter werden.

Schlussendlich ist es sehr viel wahrscheinlicher, dass Lieferanten nachhaltige Handelspraktiken dann annehmen, wenn sie klare Kosten- oder Effizienzvorteile für ihre eigenen Geschäfte erkennen. Die Herausforderung und die Kosten für den Aufbau einer Lieferkette, die in Bezug auf nachhaltige Praktiken risikobeständig ist, führen dazu, dass viele Unternehmen mittlerweile ihre globalen, weit überzogenen Lieferketten in Frage stellen und einige von ihnen bereits die Anzahl der involvierten Lieferanten reduzieren. Die Schuhmarke New Balance hat sich beispielsweise in den letzten Jahren darum bemüht, die Anzahl ihrer Lieferanten um 65 Prozent zu reduzieren, und sich auf starke Partnerschaften mit wenigen Stammlieferanten konzentriert, um ihre Nachhaltigkeitsperformance zu verbessern.

Die wirtschaftlichen Vorteile einer Produktionsverlagerung an Standorte, die weit entfernt sind von den westeuropäischen oder US-amerikanischen Märkten, könnten weiter schwinden, wenn Arbeitskosten in China oder die Kosten für Transporte weltweit steigen, denn dadurch sinkt auch die Attraktivität Chinas als Standort für Lieferanten westlicher Unternehmen. Weniger entwickelte Niedriglohnländer wie Vietnam, die Philippinen, Indonesien und Bangladesch können für die Produktion einiger Grundprodukte (z. B. Kleidung, Schuhe und Spielzeug) weiterhin attraktiv bleiben, allerdings mangelt es diesen kleineren Ländern an ausreichenden Kapazitäten, um in demselben Umfang zu produzieren wie China.

Diese Risiken und Gegebenheiten haben zur Folge, dass das Überdenken der komplexen und geografisch weit verteilten Lieferketten immer vorteilhafter wird. Mit der Verbesserung und der Erhöhung der Leistungsfähigkeit von gesellschaftlichen und ökologischen Standards sowie mit der Rationalisierung komplexer Lieferketten geht immer mehr die Erkenntnis der Unternehmen einher, dass sie auf diesem Weg Kosten reduzieren, Abfall minimieren, Ressourcen schonen, neue Effizienzmaßnahmen finden und Produktinnovationen antreiben können, während sie gleichzeitig ein unternehmerisches Engagement für gesellschaftliche Werte zeigen.



Arancha González
Geschäftsführerin, International Trade Centre

„Es gibt vier Faktoren, die erklären, warum die Lieferketten von Unternehmen nachhaltiger werden. Zunächst einmal sind wir auf dem Weg in die Ära eines ‚bewussten Konsumenten‘.

Konsumenten der wachsenden Mittelklasse weltweit – aus dem ‚Norden‘ und dem ‚Süden‘ – beginnen, sich mehr Gedanken über die Nachhaltigkeit insgesamt und speziell über die Nachhaltigkeit in und rund um die Lieferketten zu machen. Diese Konsumenten möchten wissen, wie die Produkte produziert werden, denn Qualität ist ihnen ein hohes Anliegen – vor allem bei Lebensmitteln, aber auch bei vielen anderen produzierten Gütern wie Medizin, elektronischen Geräten und Fahrzeugen. Zudem ist ihnen wichtig, dass die Sozial- und Beschäftigungsstandards im Rahmen der Produktion eingehalten werden.

Der zweite Faktor ist der Klimawandel. Dieser stellt bereits heute ein erhebliches Risiko für die Lieferketten dar – sei es etwa in Form von Wasserknappheit oder solchen Wetterereignissen wie Überschwemmungen oder Dürren. Mit dem Klimawandel ist der dritte

Faktor für ein Mehr an Nachhaltigkeit in den Lieferketten eng verbunden: Dieser Faktor umfasst die Komplexität von Lieferketten. Viele weltweit agierende Unternehmen verfügen über Lieferketten, die sich über verschiedene Kontinente erstrecken und die damit sowohl den Auswirkungen des Klimawandels unterliegen als auch mit den standortspezifischen Risiken – etwa aus den Bereichen Gesellschaft, Politik und Gesundheit – konfrontiert werden.

Der letztlich vierte Faktor für nachhaltigere Lieferketten liegt in der ‚Integration‘. Viele Lieferketten verfügen über eine enorme Wirkung auf wirtschaftliche Aktivitäten vor Ort und spielen daher eine wichtige Rolle bei der lokalen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Ein multinationales Unternehmen muss etwa für den Einkauf von Tee eng mit den Teebauern vor Ort zusammenarbeiten, was dazu beiträgt, lokal einen Markt zu etablieren und eine nachhaltigere Produktion anzuregen.

Diese vier Faktoren werden auch künftig Bestand haben. Die Herausforderung liegt nun darin, wie die Nachhaltigkeit der Lieferkette am besten organisiert wird, um die sozialen und wirtschaftlichen Kosten zu minimieren und die Vorteile für alle, die an der Kette beteiligt sind, zu maximieren.“

3 Lieferketten im geschäftlichen Umfeld

Gelegentlich werden die Informationen rund um den Trend zu mehr Nachhaltigkeit in den Lieferketten die Wirklichkeit verzerrend dargestellt. So sagen beispielsweise in einer Studie aus dem Jahr 2014 39 Prozent der Befragten aus, dass ihre Unternehmensführung aktuell keine Initiativen für eine Verbesserung der Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten unterstützt oder Ressourcen dafür bereitstellt. Dieses Ergebnis spiegelt aber nicht den deutlichen Trend hin zu einer starken Konzentrierung auf Nachhaltigkeitsbemühungen in der Zukunft wider: 76 Prozent der Befragten in der Umfrage bestätigen, dass diese Bemühungen künftig erfolgen werden.²²

Das Interesse am „Cradle to cradle“-Konzept nimmt zu.

Die Prüfung ihrer (externen) Lieferketten auf Ansatzpunkte für Nachhaltigkeit durch die Unternehmen muss im Kontext umfassenderer Bemühungen gesehen werden, Nachhaltigkeit im gesamten Betrieb zu erzielen – das heißt im Kontext des umfassenden Business Case für Nachhaltigkeit. Im produzierenden Gewerbe besteht beispielsweise ein zunehmendes Interesse am sogenannten „Cradle to cradle“-Konzept, das eine Kreislaufwirtschaft beschreibt und wonach ein Produkt nach seiner Nutzung komplett und ohne Abfall in seine Ausgangsrohstoffe zerlegt werden kann, sodass diese Rohstoffe erneut vollständig und in derselben ursprünglichen Qualität in den Produktionsprozess zurückgelangen können.

Auch wenn ein „Cradle to cradle“-Produktdesign und eine entsprechende Herstellung schwierig zu erreichen sind: Die zunehmende Ausrichtung auf grundlegende Kosten- und Effizienzerwägungen gehen mehr und mehr einher mit einem demonstrativen Bekenntnis zu globalen Nachhaltigkeitsprinzipien, um damit den eigenen Markenwert zu erhalten und zu verbessern. Nestlé hat z. B. ein umfassendes Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt, das sich auf eine Reduzierung des Abwassers und des Energieverbrauchs innerhalb seiner Prozesse und in der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen fokussiert, mit dem Ergebnis, dass der Wasserverbrauch seit 2005 pro Produkttonne um 35 Prozent und der Gesamtenergieverbrauch um 23 Prozent gesunken ist.²³

In vielen Fällen ist die Verbesserung der Nachhaltigkeit innerhalb des Betriebs auch wirtschaftlich sinnvoll.

In vielen Fällen ist eine Verbesserung der Nachhaltigkeit innerhalb des Betriebs auch wirtschaftlich sinnvoll – oft schon kurz- oder mittelfristig, vor allem aber langfristig. So stellen die wirtschaftlichen Überlegungen auch den stärksten Impuls für den gegenwärtig erkennbaren Trend dar, dass die Unternehmen die soziale und ökologische Nachhaltigkeit im Hinblick auf ihre externen, weltweiten Lieferketten kontrollieren und neu bewerten.

²² PricewaterhouseCoopers und APICS Foundation: „Sustainable supply chains: Making value the priority“, 2014.

²³ „Nestlé in Society – Creating shared value and meeting our commitments“, 2013.

4 Neuralgische Punkte in der Lieferkette und neue Technologien

Unternehmen ermitteln Hotspots in ihren Lieferketten, um die Bemühungen für mehr Nachhaltigkeit dort anzusetzen.

4.1 Aufzeigen der neuralgischen Punkte

Die Möglichkeiten für eine Verbesserung der Nachhaltigkeit in den Lieferketten sind von Branche zu

Branche unterschiedlich und können verschiedene Abschnitte der Lieferkette betreffen. Unternehmen identifizieren dazu sogenannte neuralgische Punkte in ihren Lieferketten – Hotspots – und setzen ihre Bemühungen für eine Verbesserung der Nachhaltigkeit bei den Punkten an, bei denen die Nachhaltigkeit am vorteilhaftesten wirkt. Nokia z. B. hat den Materialeinkauf als Hotspot identifiziert, was das Unternehmen dazu veranlasst hat, mehr Biofarben sowie recycelte Metalle und Kunststoffe zu verwenden. Coca-Cola ermittelte hingegen das Verpackungsmaterial als Hotspot, weshalb das Unternehmen eine Reihe von Initiativen ergriffen hat, um das Gewicht seiner Produkte um 25 bis 50 Prozent zu senken und damit innerhalb von zwei Jahren eine Kosteneinsparung von über 140 Millionen Euro zu erzielen. Seine PlantBottle™-Verpackung, die teilweise aus Pflanzen hergestellt wird, hat die CO₂-Emissionen seit 2009 um 100.000 Tonnen reduziert.

4.2 Anwendung neuer Technologien

Führende Firmen nutzen große Datenmengen und Analyseprogramme intelligent, um Informationen aus den unterschiedlichen Lieferketten zusammenzutragen und daraus Kosten- und Nachhaltigkeitsvorteile abzuleiten. Vor allem neue Technologien sowie der ver-

besserte Einsatz herkömmlicher Technologien spielen eine bedeutende Rolle insbesondere für das Datenmanagement und die Analysen, wenn es um die aktuellen und künftigen Verbesserungen der Lieferketten mit Blick auf Nachhaltigkeit und Rationalisierungen geht.

Anstelle von Prognosen der zukünftigen Nachfrage auf Grundlage historischer Daten werden beispielsweise Trendaussagen auf Basis von Bedarfssignalen aus konkreten Verkaufszahlen am Point of Sale und vorausschauende Analysen die Unternehmen dazu befähigen, bei ihrer Lagerhaltung präziser vorzugehen. Dadurch können zu hohe Lagerbestände und Abfall vermieden sowie Kosten gespart werden. Außerdem kann besser auf Änderungen bei der Verbrauchernachfrage reagiert werden. Das britische Einzelhandelsunternehmen Marks & Spencer verwendet beispielsweise sowohl in seinen Läden als auch über die Lieferkette hinweg die „Radio frequency identification“ Technologie (RFID) der zweiten Generation. RFID erlaubt die elektronische Verfolgung von Waren mittels elektromagnetischer Wellen, sodass die Lagerdisposition optimiert werden kann.

Auch wenn die relevanten Technologien selbst fortwährend verbessert werden, so resultiert ein großer Teil des Nutzens für die Unternehmen bereits aus einem besseren Einsatz und einem besseren Management dieser Technologien. Für eine maximale Effizienz sollten künftig z. B. alle Lieferanten eines Unternehmens dieselben Technologieversionen verwenden und die Daten in einem einheitlichen, benutzerfreundlichen Format zuliefern.

5 Beziehungen zu Lieferanten

Lieferanten können großen Einfluss auf das Streben nach Nachhaltigkeit haben.

5.1 Kostenteilung

Besonders bei Produkten, deren Einzelteile von mehreren Subunternehmen in unterschiedlich ausgeprägten Vorstufen hergestellt werden, können die Lieferanten großen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsbemühungen des Bestellers haben. Laut dem Carbon Disclosure Project haben Zulieferer 2013 Ersparnisse von rund neun Milliarden Euro allein aus Investitionen in die Emissionssenkung erzielt.²⁴ Es ist jedoch oft schwierig, diese Potenziale im Hinblick auf eine Verbesserung der Nachhaltigkeit bei den Lieferanten zu heben, insbesondere dann, wenn unterschiedliche, sich widersprechende Motivationen bei den Bestellern und Lieferanten vorliegen.

Rufen große Unternehmen ihre Lieferanten zu Nachhaltigkeitsbemühungen auf, empfinden die Lieferanten dies oft als eine Erhöhung oder als eine Abwälzung von Kosten. Wal-Mart z. B. hat seine Lieferanten im Fischereisektor aufgefordert, sich vom Marine Stewardship Council (MSC) zertifizieren zu lassen, damit sichergestellt sei, dass für ihre Produkte nachhaltige Prozesse und Standards benutzt werden. Abhängig vom Umfang und vom Ausmaß der Zertifizierung kostet das einen Lieferanten zwischen 40.000 bis 400.000 Euro und dauert bis zu zwei Jahre. Für den Lieferanten bedeutet dies eine enorme Investition, die nicht sofort zu Gewinnen oder Effizienzen führt. Vielmehr stellt es ein Dilemma für ihn dar: Soll er investieren, um mit seinem Besteller im Geschäft zu bleiben, oder lieber mit einem anderen Besteller zusammenarbeiten, der diese Zertifizierung nicht verlangt? Ist der Besteller wichtig, wird der Lieferant sich wahrscheinlich zertifizieren lassen, allerdings bleibt ein erhebliches Risiko, dass der Lieferant nach weniger anspruchsvollen Bestellern sucht.

Es kann sein, dass sich künftig nur große Lieferanten nachhaltigkeitsinduzierte Investitionen leisten können.

Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass sich parallel Produktionssysteme für Kunden mit unterschiedlichen Nachhaltigkeitsansprüchen

herausbilden – mit Vorzeigeunternehmen, die stark abweichen von weniger „lernfähigen“ Lieferketten. Wenn immer mehr Besteller solche Anforderungen in Sachen Nachhaltigkeit an die Lieferanten stellen und die rechtlichen Rahmenbedingungen strenger werden, können die Lieferanten in den nächsten 10 bis 15 Jahren kaum zusätzliche Anstrengungen vermeiden, denn ihre Möglichkeiten, zu weniger anspruchsvollen Bestellern zu wechseln, schwinden nach und nach. Im Gegenzug können sich Besteller mit einer zunehmenden Konzentration auf der Lieferantenseite konfrontiert sehen, wenn nur große Lieferanten, die sich nachhaltigkeitsinduzierte Investments leisten können, überleben. Wenige Lieferanten können höhere Lieferpreise nach sich ziehen und damit – langfristig – zu höheren Preisen für die Verbraucher führen. Auch in den Fällen, in denen der Besteller wichtig für ihn ist, könnte der Lieferant versuchen, nur solche Nachhaltigkeitsaufwände vorzunehmen, die für ihn im Hinblick auf schnell zu realisierende Effizienzen sinnvoll sind, während der Besteller eher daran interessiert sein könnte, vehement eine Veränderung der Nachhaltigkeitskultur insgesamt beim Lieferanten durchzusetzen.

Das Carbon Disclosure Project stellt fest, dass die Lieferanten mehrheitlich an einer Senkung von Emissionen in den Prozessen, an Änderungen beim Produktdesign und an energieeffizienten Prozessen und Rohstoffverwendungen interessiert sind. Die Besteller hingegen sind

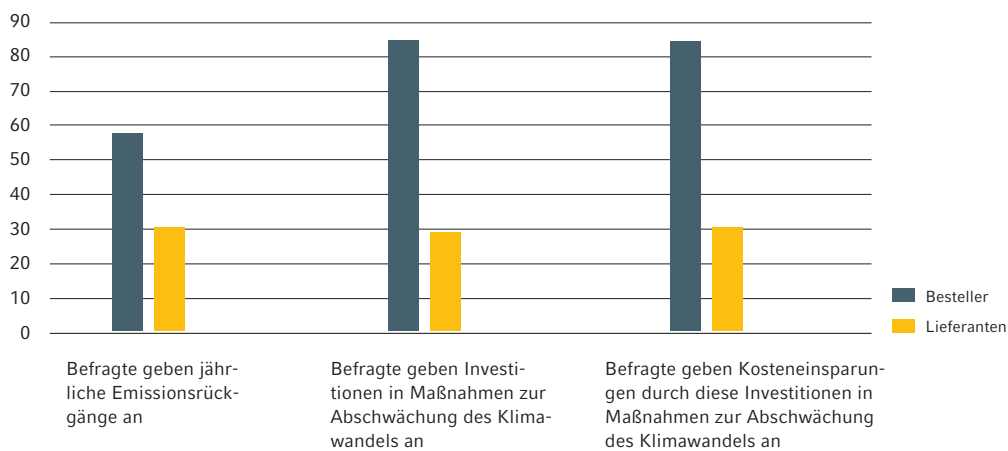
²⁴ "Collaborative Action on Climate Risk: Supply Chain Report 2013–14", Carbon Disclosure Project.

vornehmlich an Nachhaltigkeitsprojekten interessiert, die Initiativen zu Verhaltensänderungen sowie Investitionen, unter anderem in den Transport, beinhalten. Vorliegende Daten lassen vermuten, dass Besteller bei der Einführung nachhaltiger Geschäftspraktiken fortschrittlicher sind als Lieferanten, vor allem im Bereich des Klimawandels (siehe Abbildung 7).

Deshalb werden sich Besteller und Lieferanten, selbst wenn sie Interesse an einer Zusammenarbeit zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette haben, eventuell auf unterschiedliche Projekte konzentrieren wollen – je nachdem, wie die Aufteilung von Kosten und Nutzen erfolgt. Selbst wenn eine Einigung erreicht wird, werden Besteller große

Besteller und Lieferanten wollen eventuell unterschiedliche Nachhaltigkeitsprojekte durchführen.

Abbildung 7: Beispiel für Ursachen, die zu Spannungen in der Lieferkette führen: Vergleich der Leistungen von Besteller und Lieferanten im Kontext des Klimawandels
in %



Quelle: Carbon Disclosure Project. Anmerkung: Umfrage mit 64 Käufern und 2.804 Lieferanten.

Anstrengungen unternehmen müssen, um sicherzustellen, dass ihre Lieferanten die Zusagen auch einhalten, z. B. mittels Ortsbesichtigungen und Lieferantenschulungen. Bedeutende Besteller achten zunehmend darauf, unter ihren Lieferanten das Interesse und Bewusstsein für Nachhaltigkeitsaspekte zu schaffen bzw. zu schärfen. Hewlett-Packard schult z. B. seit 2006 seine Lieferanten im Hinblick auf Nachhaltigkeit und präsentiert ihnen Vorzeigelieferanten, um so

einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuleiten.

5.2 Compliance und Kontrolle

Künftige nationale und internationale Gesetzgebungen zur Nachhaltigkeit werden sich nicht mehr nur auf soziale Fragen und den Umweltschutz im jeweils einzelnen Unternehmen beziehen, sondern dessen gesamte (Vor-)Lieferketten umfassen. Die United Nations Guiding Principles on Business and

Human Rights²⁵ von 2011 z. B. sind eindeutig auf eine stärkere Prüfung und Analyse der Lieferanten eines Unternehmens und der Personen in seinem Einflussbereich ausgerichtet. Dieser Trend der Verantwortungszuweisung wird signifikant Druck auf Unternehmen ausüben, denn damit gehen auch die hohen Erwartungen und oft unbegründeten Annahmen einher, dass globale Unternehmen alle Standards und Verhaltensweisen in ihren weiten Lieferketten genauestens überwachen können. Die betroffenen Unternehmen werden daher zunehmend darum ringen und die Notwendigkeit betonen, dass die Verantwortung für die Durchsetzung von lokalen Gesundheits-, Sicherheits-, Umweltschutz- und sonstigen Standards bei den Regierungen der Entwicklungsländer liegt, in denen die Zulieferer vor Ort tätig sind.

Die höchsten Nachhaltigkeitsstandards bei seinen Lieferanten zu gewährleisten, ist auch für einen bedeutenden Besteller nur begrenzt möglich.

In der Regel unterscheiden sich die gesetzlichen Bestimmungen und der Grad ihrer Durchsetzung in den einzelnen nationalen Gerichtsbarkeiten. Wenn es um die Einhaltung von Vorschriften und Standards geht, ist ein multinationales Unternehmen der Allgemeinheit gegenüber bereits immer verantwortlich – egal, ob es selbst oder seine Lieferanten die in Frage stehende unternehmerische Tätigkeit ausführt. Folglich müssen die Unternehmen – nicht nur aus Reputationsgründen – in Bezug auf ihre Lieferantenbasis eine Reihe von Maßnahmen ergreifen.

Apple (und anderen Elektronikunternehmen) wurden beispielsweise Umweltschäden vorgehalten, die die Lieferanten – unter anderem Foxconn, Pegatron und Catcher Technology – in China verursacht hatten. Diese Vorhaltungen erfolgten, obwohl es Apple in den vergangenen Jahren bereits gelungen ist, weltweit seine gesamten Nettotreibhausemissionen zu reduzieren.²⁶ Zudem ist Apple führend bei

den Bemühungen, Lieferanten zu schulen und entsprechend zu sensibilisieren (vielleicht teilweise als Reaktion auf die Probleme, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sah). Neben Schulungen führt das Unternehmen oft Umfragen vor Ort, Umweltgutachten an den Lieferantenstandorten und Revisionen der eigenen Lieferketten durch. Und dennoch ist auch ein so bedeutender Besteller wie Apple dabei limitiert, die höchsten Nachhaltigkeitsstandards seiner Lieferbasis zu gewährleisten. Wie Apple erhöhen nun viele Unternehmen den Detaillierungsgrad bei der Beurteilung der Nachhaltigkeitspraktiken von Lieferanten und in einigen Fällen sind diese Beurteilungen ein Qualifikationskriterium für langfristige Lieferantenverträge. Die meisten Unternehmen haben jedoch auch noch Handlungsspielraum, was den Detaillierungsgrad angeht, mit dem sie ihre Lieferanten instruieren, wie sich diese in Bezug auf Aspekte der Nachhaltigkeit verhalten sollen – unter anderem bei der Offenlegung von Unfällen oder anderen Problemen.

Im Hinblick auf die Prüfung und das Reporting von Nachhaltigkeitsaspekten in ihren Lieferketten sehen sich Unternehmen mit einer immer größeren Komplexität konfrontiert, denn die dabei zu berücksichtigenden Kennzahlen und Programme haben sich vervielfacht. Diese Vielfalt ist für die Unternehmen und Branchen kaum noch überschaubar: Eine Recherche hat z. B. jüngst ergeben, dass es 2.555 verschiedene Maße für die Bewertung der Nachhaltigkeit von Lieferketten gibt; allein 76 davon für Nachhaltigkeitsaspekte in Bezug auf Wasser.²⁷ In den kommenden Jahren werden Reporting und Überwachung wahrscheinlich weiter rationalisiert. Dadurch entsteht die Chance, das Management dieser Informationen in die Kerngeschäftsprozesse für Risiko und in andere relevante Themengebiete zu integrieren.

²⁵ www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_en.pdf.

²⁶ Apple Environmental Responsibility Report (2014).

²⁷ Payman Ahi und Cory Searcy: „An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains“, *Journal of Cleaner Production*, 1. Januar 2015: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614008270>.

6 Zusammenarbeit von Wettbewerbern

Informations- und Berichtspflichten begünstigen die Zusammenarbeit unter Wettbewerbern. So haben in einigen Branchen die Unternehmen beispielsweise notwendige Informationsabfragen für die Lieferanten vereinheitlicht, um deren Reportingaufwände, die aus vielen unterschiedlichen Anfragen resultieren, zu reduzieren. Ein anderes Beispiel für die Zusammenarbeit ist der Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) Self-Assessment Questionnaire, ein Fragebogen zur Selbstauskunft, der eine konsistente Revision des Verhaltens in sozialen und ökologischen Belangen und die damit verbundene Zertifizierung sicherstellen soll.²⁸ In der Bekleidungs- und Schuhwarenindustrie hat die Sustainable Apparel Coalition ebenfalls ein Instrument zur Leistungsbeurteilung, den sogenannten Higg Index, entwickelt.²⁹ In der Chemieindustrie haben sich einige führende Unternehmen zur Initiative „Together for Sustainability“ zusammengefunden, mit dem Ziel, weltweit die Beurteilung und Überprüfung von Lieferanten zu vereinheitlichen. Mit der Entwicklung und Umsetzung eines globalen Programms soll eine verantwortungsvolle Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sowie die Verbesserung der ökologischen und sozialen Standards bei Lieferanten erreicht werden.³⁰

Informations- und Berichtspflichten fördern die Zusammenarbeit von Wettbewerbern.

²⁸ www.eiccoalition.org/standards/assessment.

²⁹ www.apparelcoalition.org/higgindex.

³⁰ www.tfs-initiative.com.

7 Szenarien zu den Trends in den Lieferketten als Treiber für einen nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren

Die Szenarien A bis E skizzieren verschiedene Wege, wie sich die Trends zu mehr Nachhaltigkeit in den Lieferketten in den nächsten 10 bis 15 Jahren entwickeln können. Diese Wege schließen sich nicht gegenseitig aus, und es ist möglich, dass sich bei verschiedenen Unternehmen oder in unterschiedlichen Teilen der Welt verschiedene Trends durchsetzen. Den Szenarien C, D und E liegt das Spannungspotenzial zwischen Nachhaltigkeitszielen und vor allem kurzfristigen Kostenersparnissen zugrunde.

BEST CASE

A. Die Nachhaltigkeit in den Lieferketten wird zum Kernbereich von Risiko- und Strategiebetrachtungen

Der Druck von Gesellschaft, Verbrauchern und Märkten auf die Unternehmen, ihr Bekenntnis zu einer nachhaltigen Beschaffung zu beweisen, bleibt hoch. Für die meisten der weltweit agierenden Unternehmen allerdings ist die Notwendigkeit, der Nachhaltigkeit in den Lieferketten mehr Aufmerksamkeit zu schenken, bereits ohne diesen externen Druck ausreichend stark. Entsprechend werden Überlegungen zu den Lieferketten bei allen Unternehmen weltweit – nicht nur innerhalb der Industrieländer – ins Kernmanagement von Risiken und strategischer Wertschöpfung integriert.

B. Near-Shoring startet durch

Der Trend des Near-Shorings – d. h. die Verlagerung von unternehmerischen Funktionen und Prozessen in die Regionen, in denen die Endproduzenten oder die Konsumenten ansässig sind – setzt sich zunehmend durch: Die Unternehmen betreiben Aufwand, um weniger komplexe Lieferketten zu erhalten, was in der Regel – aber nicht immer – die Nachhaltigkeit in den Lieferketten erhöht. Manchmal kann die lokale Produktion insgesamt weniger nachhaltig sein, selbst dann, wenn Kosten und Ressourcen im Zusammenhang mit dem Transport eingespart werden.

C. Wendigkeit ist das Hauptziel für die Lieferkette, nicht Nachhaltigkeit

Unternehmen sind sich weiter der Notwendigkeit bewusst, eine niedrigere CO₂-Bilanz und einen kleineren ökologischen Fußabdruck zu erreichen sowie soziale und ethische Überlegungen im Hinblick auf ihre Lieferketten anzustellen. Um unter Kostengesichtspunkten reaktionsschneller und wettbewerbsfähig auf die bedeutenden Zuliefermärkte reagieren zu können, sind die Überlegungen zur Nachhaltigkeit jedoch denen zur Lieferkettenagilität untergeordnet. Nachhaltigkeit und Lieferkettenflexibilität sind manchmal kompatibel, manchmal nicht.

D. Globaler Wettbewerb erzwingt kurzfristigen Fokus

Viele Verbesserungen für ein Mehr an Nachhaltigkeit in den Lieferketten erfordern einen langfristigen strategischen Ansatz seitens der Unternehmen. Der weltweit zunehmende Wettbewerb verleitet jedoch viele Unternehmen dazu, sich vorwiegend auf das kurzfristige Überleben und den schnellen Profit zu fokussieren. Nachhaltigkeitsüberlegungen sind ein Bestandteil des Entscheidungsprozesses, stehen aber nicht mehr im Fokus der Unternehmen. Daher sind die Fortschritte in der Entwicklung hin zu nachhaltigen Lieferketten weltweit nur gering.

E. Mehr Länder konkurrieren aktiv um die Teilnahme an nicht nachhaltigen Lieferketten

Die Etablierung von Regularien und rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Nachhaltigkeit in Lieferketten begünstigen, stockt weltweit. Dies erlaubt vielen noch unterentwickelten Ländern, eine nachlässige Regulierung weiter beizubehalten. Eine weltweit schwache Konjunktur ermöglicht es diesen Volkswirtschaften auch, ihre Arbeits- und sonstigen Kosten sehr niedrig zu halten. Deshalb ist die Vorteilhaftigkeit von nachhaltigen Lieferketten künftig deutlich weniger zwingend als heute. Die Welt durchlebt eine Wiederholung der 1990er- und 2000er-Jahre, als Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile dadurch erzielten, dass sie in Ländern einkauften, die den niedrigsten Preis geboten haben – unabhängig von Nachhaltigkeitsbelangen.

**WORST
CASE**

Die Anzahl von Allianzen und Kooperationen zwischen den Unternehmen sowie zwischen den Unternehmen und den NGOs steigt weltweit, da mithilfe und auf Basis dieser Allianzen die Nachhaltigkeit generell gefördert und Lösungen für eine nachhaltige Beschaffung und Lieferung gemeinsam gefunden werden sollen. Zudem werden nach und nach Standards und Labels für Produkte und Geschäftspraktiken eingeführt, von denen viele auch die Nachhaltigkeit in den Lieferketten betreffen. Das folgende Kapitel beleuchtet die Themenbereiche Allianzen und Standards/Labels detaillierter.

Treiber 4:
Strategische Allianzen,
Standards und Labels

1 Strategische Allianzen

Allianzen basieren zunehmend auf Partnerschaften im öffentlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich.

1.1 Formen der Zusammenarbeit

Allianzen zur Stärkung der Nachhaltigkeit basieren zunehmend auf Partnerschaften im öffentlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich,

die gewöhnlich unter der Leitung von Unternehmen stehen und eher aus freiwilligen Verpflichtungen denn aus rechtlichen Vorgaben resultieren. 2013 existierten mehr als 110 solcher nationalen und internationalen Nachhaltigkeitskooperationen sowie mehrere hundert industrie- und themenspezifische Allianzen.³¹

Einige gemeinschaftliche Kooperationen konzentrieren sich auf die Produktionsketten und beziehen die Lieferanten ein, die an einem Endprodukt für ein bestimmtes Unternehmen beteiligt sind. Andere Kooperationen werden innerhalb einzelner Branchen – wie etwa im Gold-, Schmuck-, Bekleidungs- oder Schuhhandel – organisiert, die sich entschieden haben, gemeinsam Nachhaltigkeitsaspekte in Angriff zu nehmen. So sieht z. B. das Programm „Roadmap to Zero Discharge of Hazardous Chemicals“³² vor, dass Unternehmen der Sportartikel- und Textilindustrie kooperieren, um die Umweltstandards und Herstellungspraktiken für ihre Branche zu verbessern und den Einsatz von gefährlichen Chemikalien in der Textilproduktion bis 2020 zu unterbinden. An diesem Programm nehmen inzwischen eine Vielzahl global agierender Marken wie Adidas, Nike, H&M, Puma, Gap, Levi Strauss und Benetton teil. In anderen Initiativen kommen Wettbewerber zusammen, um eine kritische Masse zu erreichen und sowohl betriebliche

als auch öffentlichkeitsrelevante Fragestellungen zu diskutieren, die alle betreffen – wie etwa in Bezug auf die Ressourcenknappheit oder das Image einer Branche. In Afrika arbeiten beispielsweise Getränkeunternehmen zusammen, um die Wasserversorgung im Sinne der Nachhaltigkeit zu verbessern.

In den kommenden 10 bis 15 Jahren werden sich all diese Formen der Kooperation wahrscheinlich weiter verbreiten und intensivieren. Auch wenn einige davon durch die Öffentlichkeitswirksamkeit solcher Allianzen motiviert sind, werden die maßgeblichen Initiativen von dem gemeinsamen Interesse ihrer Teilnehmer an nachhaltig ausgestalteten Handelsbeziehungen getrieben. Pragmatismus und ein äußerlicher Zwang werden die Unternehmen, die in denselben Märkten oder Branchen miteinander konkurrieren, weiterhin zu einer Zusammenarbeit anregen, um die Versorgungssicherheit und Qualität von nicht erneuerbaren Ressourcen zu sichern und auch sonst einen nachhaltigen Handel zu fördern. Aus Sicht der Unternehmen sind viele dieser strategischen Allianzen grundsätzlich kommerzieller Natur.

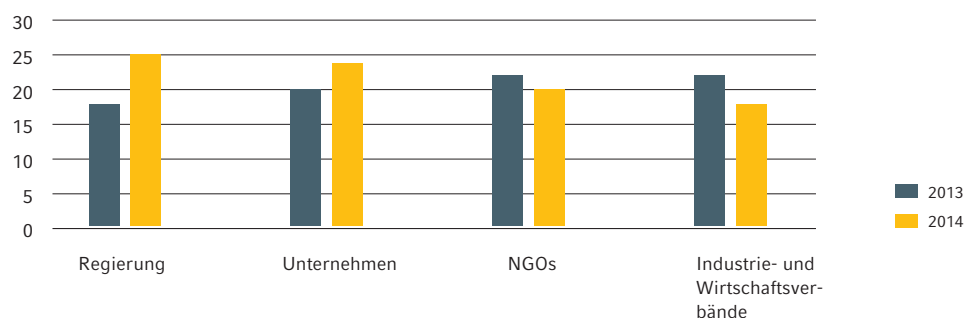
Zusätzlich zu den Unternehmenskooperationen werden künftig zunehmend auch neue innovative strategische Partnerschaften mit NGOs gegründet, die die Unternehmen sowohl überwachen als auch dabei unterstützen, Probleme – häufig entlang ihrer Wertschöpfungs- und Lieferkette – für einen nachhaltigen Handel anzugehen. Viele Firmen sind bereits Partnerschaften mit globalen oder lokalen NGOs eingegangen, die über Sachverstand in Sachen Nachhaltigkeit im Handel, Verträglichkeitsprüfungen und Reduzierung der (Umwelt-) Auswirkungen verfügen. Die Kooperationen

Pragmatismus und äußerlicher Zwang werden die Unternehmen, die in denselben Märkten oder Branchen miteinander konkurrieren, weiterhin zu einer Zusammenarbeit anregen.

³¹ David Grayson und Jane Nelson: „Corporate responsibility coalitions. The past, present and future of alliances for sustainable capitalism“, Stanford University Press, 2013.

³² www.roadmaptozero.com.

Abbildung 8: Wichtigkeit der Akteure für die Zusammenarbeit mit Unternehmen
(in % der Gesamtantworten)



Quelle: „State of sustainable business survey 2014“, BSR/GlobeScan, 2014. Antworten von 700 Spezialisten, die im Bereich Unternehmensnachhaltigkeit tätig sind, auf die Frage: „Welcher der folgenden Akteure ist Ihrer Meinung nach am wichtigsten für die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen, um wesentliche Fortschritte bei CSR und Nachhaltigkeit zu erzielen?“

Unternehmensgeführte Allianzen für einen nachhaltigen Handel weisen einige Probleme auf, die ihr Wachstum und ihre breitere Etablierung begrenzen.

zwischen den Unternehmen, den NGOs und dem öffentlichen Sektor werden darüber hinaus aus diversen Gründen zunehmen: Die Unternehmen sind nicht zwangsläufig gut dafür aufgestellt, die Nachhaltigkeit im Handel zu verbessern, und bedürfen dafür einer Unterstützung. Die Verbraucher- und Umweltaktivisten können wiederum Vorteile aus einer Arbeit mit – und nicht gegen – Unternehmen ziehen. Die Regierungen müssen solche gemeinsamen Initiativen letztlich fördern, wenn diese dazu beitragen, öffentliche Güter und Dienstleistungen zu bewahren und ihre Qualität zu verbessern. Eine Umfrage von Business for Social Responsibility (BSR) und GlobeScan zeigt, dass von Unternehmensseite her aktuell die Regierungen als wichtigster Unterstützer für Nachhaltigkeitsangelegenheiten angesehen werden, mehr noch als andere Unternehmen und NGOs (siehe Abbildung 8). Dies ist eine deutliche Veränderung im Vergleich zum Vorjahr, als NGOs, Unternehmen und Verbände deutlich höher gewertet wurden als Regierungen.

1.2. Hindernisse für den Fortschritt

Unternehmensgeführte Allianzen für einen nachhaltigen Handel weisen einige Probleme auf, die ihr Wachstum und ihre breitere Einführung begrenzen. Die Allianzen sind noch immer auf eine bestimmte Art von Unternehmen in bestimmten Branchen und Ländern beschränkt, was nicht nur an dem kurzen Zeitraum – etwa zwei Jahrzehnte – liegt, seitdem es diese Allianzen gibt. Die Einschränkungen gehen vor allem auf die andauernden Themen wie Kosten, Bequemlichkeit und Vorsicht seitens vieler Unternehmen zurück.

Enthusiasmus für solche strategischen Allianzen können nicht alle Führungskräfte in den Unternehmen aufbringen – aber auch nicht alle NGOs, die durch ihre ideologischen Einstellungen bestimmte Themen oder Produktionsarten, wie etwa Fracking oder Öl aus Ölsand, ablehnen und kein Interesse an einem sinnvollen Dialog mit den einschlägigen Akteuren in der Industrie haben. Teilweise existiert zudem eine „Initiativen-Müdigkeit“. Sie resultiert aus einer

Vielzahl von miteinander konkurrierenden und sich häufig überschneidenden Initiativen und Programmen zu demselben Thema in derselben Branche. Organisationen, die eine Kooperation zum Wohle eines nachhaltigen Handels eingehen wollen, haben oftmals nicht die Ressourcen oder gelten in den Augen der möglichen Partner als wenig hilfreich und relevant für deren Planungen und operative Erfordernisse. Es ist denkbar, dass bisherige Aktivitäten bereits all jene mobilisiert haben, die überhaupt zu mobilisieren sind. Hierdurch wurde die bis dato maximale Einflussnahme erreicht. Dabei verbleibt ein großer Anteil nur schwer zu animierender Unternehmen ohne jegliches Engagement in Allianzen.

Gestaltung, Aufbau, Überwachung und Bewertung der Auswirkungen von Allianzen sind komplex und allein die schiere Größe der Herausforderungen – wie etwa der Klimawandel – kann entmutigend wirken. Dies, die Kosten und die Sorge vor zukünftigen, noch unbekanntem Regulierungs- oder Wettbewerbsvorstößen veranlassen unter Umständen viele, besonders kleinere Unternehmen dazu, erst einmal eine zurückhaltende Position im Hinblick auf solche Allianzen einzunehmen. Auch große, global agierende Unternehmen können es sich nicht unbedingt leisten, an allen Initiativen in jedem Markt, in dem sie tätig sind, teilzunehmen.

All dies deutet auf einen Spielraum für künftige Rationalisierungen, Konsolidierungen und Verschmelzungen von Allianzen hin. Es ist unwahrscheinlich, dass der anstehende Konsolidierungsprozess auf Druck von „oben“ oder durch einen Konsens innerhalb oder zwischen den Allianzen ausgehen wird. Vielmehr werden einige Gruppierungen bei bestimmten Themen oder in einzelnen Branchen vorangehen, so dass andere Initiativen entweder nachziehen oder sich auflösen. Dabei spielen die Ressourcen der einzelnen Allianzen, ihre Schlagfähigkeit und ihre Relevanz für die Wirtschaft eine entscheidende Rolle für das Ergebnis. Ungeachtet dieser Konsolidierung werden einige Nischen-Allianzen für spezifische Probleme oder Orte nach wie vor bestehen bleiben und erfolgreich sein.

Es existiert ein beträchtlicher Spielraum für künftige Rationalisierungen, Konsolidierungen und Verschmelzungen von Allianzen.

Noch lässt sich nicht sagen, ob der aktuell vorherrschende kollaborative Geist der Unternehmen, NGOs und Regierungen für eine Unterstützung der Nachhaltigkeit im Handel sich final durchsetzen kann. Die Kluft zwischen tatsächlicher Praxis einerseits sowie den Erwartungen und Ansprüchen andererseits könnte zu einer Phase stärkerer Konfrontationen führen – selbst dann, wenn dies ein Reputationsrisiko für die Unternehmen zur Folge hätte – die nicht förderlich für einen nachhaltigen Handel sind.

2 Standards

Inzwischen existiert eine Vielzahl an relevanten Standards und Prozessen.

2.1 Verbreitung von Initiativen

Seit der UN-Klimakonferenz 1992 in Rio de Janeiro nimmt die sogenannte disclosure revolution – der andauernde Prozess für mehr Transparenz, Standardisierung und Vergleichbarkeit durch das Aufnehmen und Berichten von nicht finanziellen Fakten und Daten rund um die Nachhaltigkeit durch die Unternehmen – immer mehr Fahrt auf. Inzwischen existiert eine Vielzahl an relevanten Standards und Prozessen, wie Untersuchungen dieser Berichterstattungen zeigen – etwa die jährliche „KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting“³³.

Neben der ISO 26000 ist die Global Reporting Initiative (GRI) die führende und meistverwendete allgemeine Systematik für ein Nachhaltigkeitsreporting (= Sustainability Reporting/SR).³⁴ Im Mai 2013 wurde sie in der vierten Generation („G4“) mit über 30 Indikatoren veröffentlicht.³⁵ Die GRI-Richtlinien gehen dabei weg von starren Kontrollkästchen zum Abhaken einer immer größeren Anzahl von Indikatoren, hin zu einer „subjektiven Materialität“, d. h., dass die Unternehmen das berichten, was ein verständiger Anleger ihrer Meinung nach benötigt, um eine fundierte Entscheidung zu treffen.

Andere Konzepte wie der UN Global Compact oder die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen beruhen auf diesen GRI-Richtlinien, da sie als ein vorbildliches Verfahren zur Überwachung von Einhaltung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsaspekte angesehen werden.³⁶ Da es bisher für eine integrierte Berichterstattung, d. h. eine Berichterstattung, die die klassische Finanzberichterstattung mit nicht finanziellen Berichtselementen verbindet, keinerlei Standards oder Prinzipien gibt, wurde im August 2010 das International Integrated Reporting Committee (IIRC) gegründet. Das Gremium soll ein übergeordnetes Rahmenkonzept und Anwendungsleitlinien für eine integrierte Berichterstattung entwickeln und fördert so die Aufnahme von Nachhaltigkeitsberichten in die ordnungsgemäße Berichterstattung der Unternehmen.³⁷

Einige Standards und Richtlinien für eine Berichterstattung zum nachhaltigen Handel sind branchenspezifisch.

Neben den weltweit allgemeingültigen Richtlinien für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung existieren auch branchenspezifische Verfahren wie der Kimberley-Prozess für Blutdiamanten³⁸, die Richtlinien der Rainforest Alliance³⁹ oder die Initiative für die Transparenz in der Rohstoffwirtschaft (EITI)⁴⁰. Daneben fokussieren sich andere Initiativen auf einzelne Probleme – wie etwa das Carbon Disclosure Project (CDP), das auf die Offenlegung der Klimarisiken großer Unternehmen hinwirkt – oder auf bestimmte Produkte. Letztere beziehen sich auf die Zertifizie-

³³ „KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting“. Die Ausgabe von 2013 ist verfügbar unter www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/Articles-Publications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf.

³⁴ www.globalreporting.org.

³⁵ www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx.

³⁶ www.oecd.org/corporate/mne.

³⁷ www.theiirc.org.

³⁸ www.kimberleyprocess.com.

³⁹ www.rainforest-alliance.org.

⁴⁰ <https://eiti.org>.

rung und Überwachung eines nachhaltigen Beschaffungswesens und haben sich z. B. in der Holzindustrie und der Palmölindustrie durchgesetzt. Diese produktbezogenen Standardisierungen und Berichterstattungen werden zunehmend innovativer. Dazu tragen etwa solche Initiativen wie GoodGuide bei, die es Verbrauchern ermöglichen, per Smartphone Nachhaltigkeitsratings unmittelbar beim Einkaufen abzurufen.⁴¹ Inzwischen existiert ein eigener Markt für die Beratung und Überwachung der Nachhaltigkeitsberichterstattungen. Akteure sind neben den großen professionellen Dienstleistungsunternehmen wie KPMG, Ernst & Young und PricewaterhouseCoopers auch solche Unternehmen wie etwa die SGS-Gruppe⁴², die sich auf das Prüfen, Testen, Verifizieren und Zertifizieren spezialisiert haben.

Einige Börsenplätze haben als Notierungsanforderung eine Berichterstattung zur Nachhaltigkeit verpflichtend eingeführt. Die Börse in Johannesburg war hier führend, inzwischen hat sich diese Praxis aber auch in Brasilien und andernorts durchgesetzt. Große Marktakteure wie die NASDAQ ziehen nach und bewegen sich in eine ähnliche Richtung. Gremien wie das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) – eine US-amerikanische Non-Profit-Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, bis 2015 industriespezifische Nachhaltigkeitsstandards für 88 Industriesegmente in zehn Branchen zu entwickeln – fokussieren sich weiter hauptsächlich auf Richtlinien für einzelne Industrien, die die Grundlage für die Offenlegungspflichten für Unternehmen bilden sollen.⁴³

Die Treiber für die Standards und Reporting-Trends rund um die Nachhaltigkeitsberichterstattung bleiben voraussichtlich robust

und haben einen unmittelbar kommerziellen Charakter: Unternehmen verfolgen diesen nachhaltigkeitsbasierten Ansatz sowohl, um eine neue Wertschöpfung und ihre Lieferketten- oder Ressourceneffizienzen voranzutreiben, als auch, um sich selbst am Markt abzugrenzen oder sich an ändernde Marktpräferenzen anzupassen. Auch nur mittelbar kommerzielle Treiber bleiben bedeutend, wie etwa diejenigen, die in einem Zusammenhang mit der Reputation der Unternehmen stehen. Unternehmen nutzen die Daten, die sie im Zusammenhang mit ihrer Nachhaltigkeit erheben, zunehmend auch für ihre Geschäftsberichte und internen Strategiediskussionen. In einigen wenigen Ländern fanden Initiativen, die aus der Industrie und der Zivilgesellschaft heraus zu Standards und Berichterstattungen gestartet wurden, ihren Niederschlag in staatlichen Verordnungen. Schweden hat z. B. SR für alle staatlichen Unternehmen verpflichtend auf Basis des GRI-Verfahrens eingeführt. Wie bereits im Kapitel „Treiber 1: Regulatorischer Wettbewerb und Protektionismus“ detaillierter ausgeführt, hat die EU eine neue, anspruchsvolle Richtlinie für die Offenlegung nicht finanzieller und die Diversität betreffender Informationen verabschiedet.

2.2 Konsolidierungsbedarf

Große Unternehmen klagen inzwischen über die Vielfalt an Themen und Richtlinien, denen sie nun folgen, an denen sie sich beteiligen oder über die sie berichten sollen. Auch wenn es ein gewisses Maß an Harmonisierung gibt, ist eine deutliche Ermüdung im Zusammenhang mit der Einhaltung von rechtlichen Rahmenvorgaben im Bereich der Nachhaltigkeit zu beobachten, was bereits zu ersten Reformen, Anpassungen und Konsolidierungen im Umfeld der Standards und Berichterstattungen geführt hat.

Es ist eine deutliche Ermüdung im Zusammenhang mit der Einhaltung von Rahmenvorgaben im Bereich der Nachhaltigkeit zu beobachten.

⁴¹ www.goodguide.com.

⁴² www.sgs.com/.

⁴³ www.sasb.org.

Reporting und Offenlegungen zum nachhaltigen Handel bleiben nach wie vor die Domäne der großen börsennotierten Unternehmen.

Eine erhebliche Konsolidierung und Klarstellung hinsichtlich der Standards wurde durch die „Standards Map“ des International Trade Centre (ITC) – der gemeinsamen Behörde der Vereinten Nationen und der Welthandelsorganisation zur Unterstützung kleiner Unternehmen in Entwicklungsländern – erreicht, die über eine datenbankbasierte Website zu freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards den nachhaltigen Handel fördert. Die „Standards Map“ umfasst Einzelheiten zu über 150 Standards, Verhaltenskodizes und Prüfprotokollen⁴⁴, was für die Unternehmen äußerst wertvoll ist. Trotzdem ist die Vielzahl der rechtlich unverbindlichen Verhaltensvorgaben verwirrend, unkomfortabel und kostspielig. Größere Unternehmen scheinen davon noch eher zu profitieren, während kleinere Unternehmen, die für die Nachhaltigkeitsbewegung unerlässlich sind, hier nicht immer mithalten können.

Es gibt heute eine große Anzahl an Ratings, Indizes und Rankings, die unterschiedliche Nachhaltigkeitsindikatoren verwenden.

Gegebenenfalls unterstützt durch eine Müdigkeit im Hinblick auf die Einhaltung der Rahmenvorgaben, steht weiterhin fest, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung und alles, was mit ihr einhergeht, selbst in großen Unternehmen und Organisationen weit davon entfernt ist, einheitlich zu sein. Ein Bericht zur Akzeptanz dieser Berichterstattung aus dem Chatham House – einem privaten, weltweit führenden britischer Thinktank mit Sitz in London – bestätigt diesen Eindruck.⁴⁵

Diese und weitere Faktoren führen dazu, dass das Reporting und die Offenlegungen zu Themen rund um den nachhaltigen Handel nach wie vor die Domäne der großen börsennotierten Unternehmen bleiben werden, auch wenn

sie langsam von anderen neuen oder bisher diesen Themen eher nicht aufgeschlossenen Geschäftsfeldern wie Private Equity – eine Form des Beteiligungskapitals, bei der die vom Kapitalgeber eingegangenen Beteiligungen nicht an Börsen handelbar sind – aufgegriffen werden. Die Offenlegung wird wahrscheinlich im Bereich der Konsumgüterindustrie eine erhebliche und immer wichtigere Rolle spielen, insbesondere für große, multinationale Unternehmen, die verstärkt in Nachhaltigkeit investieren, wie z. B. Volkswagen, wobei die Überlegungen zu Kosten und Wettbewerb, die eine größere Akzeptanz dieses Trends schon bisher gehemmt haben, auch weiterhin von großer Bedeutung sein werden.

2.3 Ratings

Es gibt heute eine große Anzahl an Ratings, Indizes und Rankings, die unterschiedliche Nachhaltigkeitsindikatoren verwenden. Als ein Beispiel für Organisationen, die solche Ratings zur Verfügung stellen, kann Oekom Research⁴⁶ genannt werden. Oekom Research bewertet Unternehmen anhand einer Reihe von Kennziffern zu Mitarbeitern, Lieferanten, Gesellschaft, Unternehmensführung, Produkten und Dienstleistungen, Umweltmanagement und Öko-Effizienz. Weitere Ratingorganisationen sind zum Beispiel Vigeo⁴⁷ und das Unternehmen MSCI Inc. mit seinem ESG IVA (Environmental, Social and Governance Intangible Value Assessment)⁴⁸. Beide Ratings beurteilen die Risiken und Chancen der Unternehmen nach ökologischen und sozialen Aspekten. Große Unternehmen legen zunehmend Wert darauf, eine gute Performance bei diesen und ähnlichen Ratings zu erzielen.

⁴⁴ www.standardstmap.org.

⁴⁵ Paul Hohnen: „The Future of Sustainability Reporting“, Chatham House, 2012.

⁴⁶ www.oekom-research.com.

⁴⁷ www.vigeo.com.

⁴⁸ www.msci.com/products/esg/iva/.

3. Labels

Die Bedeutung von Labels und Produktkennzeichnungen im Nachhaltigkeitskontext kann schnell überbewertet werden.

Die Bedeutung von Labels und Produktkennzeichnungen im Nachhaltigkeitskontext kann schnell überbewertet werden. In den letzten beiden Jahrzehnten haben

Anzahl und Typen der Kennzeichnungen für eine Vielfalt an Produkten deutlich zugenommen. Dies hat vor allem unter Verbrauchern zu Verwirrungen geführt und die Siegel und Labels als eine Möglichkeit zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung deutlich abgewertet. Daneben haben viele Unternehmen ein Labeling ihrer Produkte zu Marketingzwecken missbraucht, indem diese bei oft nur minimalen Produkthanpassungen anschließend als nachhaltig gekennzeichnet und intensivst vermarktet wurden. Ein solches Vorgehen hat unter den Verbrauchern zu einer weit verbreiteten Skepsis geführt, sodass sie diesen Labels heute kaum noch Beachtung schenken – und stattdessen davon ausgehen, dass „grün“ der neue Normalzustand für ein Produkt sein sollte.

Nichtsdestotrotz finden einige der bekanntesten Labels für Konsumgüter nach wie vor Anerkennung, wie etwa diejenigen von WWF und Fairtrade. Letzteres hat insbesondere zur Förderung der Debatte über einen fairen Handel beigetragen. Seit 1997 repräsentiert Fairtrade International (Fairtrade Label-

ing Organizations International – FLO) alle nationalen Siegelorganisationen, die für einen fairen Handel eintreten und für die Vergabe des Fairtrade-Siegels und die Öffentlichkeitsarbeit in den einzelnen Ländern verantwortlich sind – in Deutschland beispielsweise TransFair und in der Schweiz Max Havelaar. Die Organisationen prüfen die Hersteller, um eine sozial gerechte und nachhaltige Produktionsweise sicherzustellen. Die Anforderungen, um eine Fairtrade-Zertifizierung als Unternehmen zu erhalten, sind entsprechend streng: Die Unternehmen müssen auf Anfrage die Ernte bis zu 60 Prozent des Vertragspreises vorfinanzieren, langfristige und stabil vorhersehbare Beziehungen eingehen, einen garantierten Mindestpreis oder Marktpreis (je nachdem, welcher höher ist) zahlen sowie eine Sozialprämie gewähren, die die Produzenten wiederum in Projekte investieren, die für die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft vor Ort als zweckmäßig angesehen werden.

Die World Fair Trade Organisation (WFTO) hat ein weiteres Zulassungssystem für einen fairen Handel entwickelt, das sich – im Gegensatz zur Zertifizierung der FLO – nicht auf Produkte, sondern auf das ganze Unternehmen bezieht. Dazu muss das Unternehmen die Prinzipien des fairen Handels einhalten, wozu die Schaffung von Einkommen für Arme, der Aufbau von Kapazitäten, faire Preise und Löhne, Gleichstellung der Geschlechter sowie ökologische Nachhaltigkeit gehören.



Martin Chilcott
Founder and CEO, 2degrees⁴⁹
www.2degreesnetwork.com

„Das sogenannte Labelling hat sich sehr stark verbreitet, aber es ist kein Haupttreiber für den nachhaltigen Handel, wie es der Klimawandel, die Liefersicherheit und das Reputationsrisiko sind. Einige führende Siegel wie Fairtrade oder WWF beeinflussen tatsächlich die Kaufpräferenzen einiger Verbraucher, aber insgesamt ist das Feld der Labels und Siegel inzwischen so unüberschaubar und verwirrend, dass die meisten Verbraucher nicht mehr auf diese Kennzeichnungen der Nachhaltigkeit auf den Produkten achten. Darüber hinaus sind Verbraucher im Allgemeinen nicht bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu zahlen, und sie möchten sich auch nicht zwischen alternativen nachhaltigen Produkten entscheiden – sie hätten gerne, dass eine Einzelhandelsmarke ihres Vertrauens diese Wahl für sie trifft.

Standards und Allianzen sind viel wichtigere Treiber für den nachhaltigen Handel als Labels und Siegel. Das starke Wachstum der globalen Mittelschichten führt zu hohem Druck auf viele natürliche Ressourcen, die die „Tragödie der Allmende“ erleiden: Die Allgemeingüter haben keinen Eigentümer und somit übernimmt niemand die Verantwortung dafür, sie zu erhalten. Dies gilt sowohl für Unternehmen als auch

für Verbraucher. Das Problem wird jedoch zunehmend durch die Zusammenarbeit und die Allianzen zwischen Unternehmen (manchmal unter Einbeziehung von NGOs) oder Unternehmen und ihren Lieferanten angegangen, die darauf abzielen, natürliche Ressourcen nachhaltig zu verwalten. Diese Zusammenarbeit wiederum kann zur Entwicklung von Standards führen, die ganze Branchen anwenden.

Bei 2degrees führen wir umfangreiche und angebotsorientierte Nachhaltigkeitsprogramme durch: Mit Unterstützung unseres Kunden organisieren wir zwischen seinen Lieferanten eine Zusammenarbeit, um Verbesserungen der Nachhaltigkeit in der Lieferkette aufzuzeigen und einzuführen. Dies geschieht durch Innovation und führt zu geringeren Risiken und Kosten. Wir finden erhebliche Chancen für eine Verbesserung der Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse unserer Zusammenarbeit, z. B. mit der britischen Supermarktkette Asda, waren ausgezeichnet. Es ist klar, dass Unternehmen, die diesen kollaborativen Ansatz mit Lieferanten frühzeitig angehen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen haben, die sich langsamer bewegen. Letztendlich wird es für alle Unternehmen unvermeidbar werden, diesen Ansatz zu verfolgen.“

⁴⁹ www.2degreesnetwork.com.

4 Die Rolle der Regierungen

Unternehmensgeführte Nachhaltigkeitskooperationen und marktgeleitete Standardisierungs- und Berichterstattungsinitiativen basieren auf einem Rückgang der Erwartungen im Hinblick darauf, was die globalen ordnungspolitischen Institutionen wirklich leisten können, sowie auf den schlechten Aussichten für einen Konsens und gemeinsame Aktionen auf Seiten der nationalen Regierungen. Das Ergebnis dieser nachlassenden Erwartungen gegenüber den Institutionen und Regierungen – verbunden mit dem steigenden Interesse, rechtliche Rahmenbedingungen zu beeinflussen – wird dazu beitragen, dass die Bereitschaft unternehmensgeführter Kooperationen, die maßgebende Rolle bei der Gestaltung eines nachhaltigen Handels zu übernehmen, steigt.

Obwohl unternehmensgeführte Initiativen für Nachhaltigkeit noch relativ neu sind, zeigt die Geschichte der weltweit gültigen Wirt-

schaftsregulierungen deutlich, dass sich die Einführung von Standards oft aus Branchen und Märkten herleiten lässt und nicht legislativen Maßnahmen „von oben“ entspringt. Sicherheitsnormen für den Seeverkehr beispielsweise – inzwischen in die Gesetzgebung übernommen – begannen als gemeinsame, selbstverpflichtende und im vernünftigen Eigeninteresse liegende Standards der Versicherungsgilde für Seetransporte in London. Ähnliches gilt für Marktinitiativen: Sie scheinen weitaus wahrscheinlicher als Initiativen durch die Regierungen, um die Standards zu Nachhaltigkeitsthemen zu setzen und diese dann später in die Gesetzgebung aufzunehmen. Der zunehmende Fokus auf solche Möglichkeiten des privaten Sektors sollte letztlich aber nicht von der Aufgabe der Politik ablenken, ein entsprechend förderliches Umfeld und passende Rahmenbedingungen zu schaffen.

5 Szenarien für strategische Allianzen, Standards und Labels als Treiber für den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren

Die Szenarien A bis E zeigen die Bandbreite auf, wie sich die Bedeutung der Allianzen, Standards und Labels in den nächsten 10 bis 15 Jahren verändern könnte. Als wahrscheinlichstes Ergebnis gilt eine Kombination aus den Szenarien B und C. Den Szenarien C, D und E liegt das Risiko zugrunde, dass durch noch mehr Allianzen, Standards und Labels ihre Wichtigkeit insgesamt geschwächt und das eigentliche Ziel aus dem Blickfeld gerät.

BEST CASE

A. Allgemeine Akzeptanz der Rolle von Allianzen, Standards und Labels

In den Industrieländern werden Allianzen und Standards von so gut wie allen wichtigen Marktteilnehmern akzeptiert. Die Anzahl an Labels und Siegeln geht zurück. Wenn immer möglich, können sie situationspezifisch für die gesamte Wirtschaft als auch branchenspezifisch oder problemspezifisch eingesetzt werden. Dies geht einher mit vorsichtigen ordnungspolitischen Steuerungsmaßnahmen und veränderten Verpflichtungen für Unternehmen dergestalt, dass sich Unternehmen ohne Zertifizierungen, ohne befriedigendes Offenlegungsprofil und ohne Mitgliedschaften bei relevanten Allianzen, komplett aus dem Markt ausgeschlossen fühlen werden. Allianzen für einen nachhaltigen Handel werden immer stärker an Standards angebunden, weil Überwachungs-, Prüfungs- und Berichterstattungsprozesse die Identifizierung und Berichtigung von nicht nachhaltigen Handelspraktiken immer weiter verbessern.

B. Breite Integration der Nachhaltigkeitsberichterstattung einhergehend mit Standards

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird mit der Zeit in das Finanzreporting integriert und die Kennzeichnung oder Zertifizierung für Nachhaltigkeit teilweise untrennbar verbunden mit den herkömmlichen Produktinformationen. Dies spiegelt die umfängliche Einhaltung der Standards wider, von denen viele als allgemeingültig anzusehen sind. Die Verwirrung im Zusammenhang mit der großen Anzahl an Standards und Kennzeichnungen besteht aber weiterhin, sodass einige Unterneh-

men bei ihren Nachhaltigkeitsbemühungen (vermeintlich) scheitern. Kleine und mittlere Unternehmen sind davon am stärksten betroffen.

C. Erhöhte Fragmentierung durch branchen- und problem-spezifische Lösungen

Einige der am häufigsten verwendeten, allgemeinen „Sustainability Reporting“-Initiativen, z. B. GRI, nehmen nach wie vor für sich in Anspruch, auch den speziellen Bedürfnissen einzelner Wirtschaftszweige entgegenzukommen. Dies ist aber nicht ausreichend für die Schaffung von allgemein akzeptierten Standards und Reportingverfahren. Stattdessen dominieren branchen- und problemspezifische Richtlinien und Berichtskonzepte sowie die Kooperationen, die diese festlegen. Dadurch entsteht ein uneinheitliches und fragmentiertes Informationssystem für mehr Nachhaltigkeit, das sein Potenzial in diesem Bereich nicht völlig ausschöpfen kann.

D. Stillstand bei Konsolidierung und Fortschritt

Kosten, mangelnde Transparenz, Apathie der Verbraucher und Unannehmlichkeiten verhindern schnelle Veränderungen bei der Konsolidierung von Standards, Transparenz und Offenlegungen der Nachhaltigkeit, Label-Richtlinien und die Wirksamkeit von Allianzen und Kooperationen. Innerhalb und zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen, z. B. Unternehmen, NGOs, Verbrauchern und Regierungen, herrscht Uneinigkeit über die geeignetste Form von Allianzen, Standards und Labels. Einige Initiativen haben jedoch Erfolg und gewisse Fortschritte werden erzielt.

E. Allianzen, Standards und Kennzeichnungen verlieren an Bedeutung

Allianzen, Standards und Labels verlieren als Treiber für einen nachhaltigen Handel an Bedeutung. Dies liegt zum Teil an der zunehmenden Verwirrung bei der steigenden Anzahl von Maßnahmen und Mechanismen, an der Tendenz, auf entsprechende Regierungsimpulse zu warten, und der allgemein abwartenden Haltung, die weit mehr Anhänger findet als Macher, die einen nachhaltigen Handel kreieren wollen.



**WORST
CASE**

Im Hinblick auf die Allianzen zwischen den Unternehmen und die Einführung von Standards hat die Finanzbranche in den letzten Jahren wichtige Initiativen gestartet. Im nächsten Abschnitt untersuchen wir diese Entwicklungen und zeigen, warum innovative Finanzierung und innovatives Banking das Potenzial haben, in den nächsten 10 bis 15 Jahren das Herz der Anstrengungen für einen nachhaltigen Handel zu sein.

Treiber 5: Innovative Finanzwirtschaft und die Rolle der Banken

1 Stärkung des Nachhaltigkeitstrends

Der Bankensektor hat wahrscheinlich mehr Einfluss auf die Durchsetzung eines nachhaltigen Wirtschaftens und entsprechender Strategien als jede andere Branche.

1.1 Betrachtung der allgemeinen Unternehmensnachhaltigkeit

Die Trends für einen nachhaltigen Handel der Unternehmen spiegeln sich im Allgemeinen auch im Finanzsektor wider.

Tatsächlich gehen einige Fachleute sogar so weit zu sagen, dass Banken und Versicherungen die wichtigsten Treiber für einen nachhaltigen Handel im Hinblick auf die Unternehmenswelt sind. Der Bankensektor hat wahrscheinlich mehr Einfluss als jede andere Branche auf die Durchsetzung eines nachhaltigen Wirtschaftens sowie entsprechender Strategien, auf neue Märkte für CO₂-relevante Fragestellungen sowie auf die Förderung neuer Energien und anderer Technologien. Die Herangehensweise der Banken wird nach wie vor hauptsächlich durch ökonomische Chancen-Risiko-Abwägungen geprägt sein. Nachhaltigkeitsaspekte gewinnen aber immer mehr an Gewicht bei diesen Betrachtungen.

Zunehmend engagieren sich Banken auch bei Finanzierungen für nachhaltige Projekte und Technologien, wie etwa im Hinblick auf Wasser oder erneuerbare Energien. Weil die Nachfrage nach realisierbaren sauberen Energien und anderen Projekten im Umfeld sauberer Technologien immer weiter zunimmt, gewinnt auch die Rolle der Banken an Gewicht. Allerdings beschränkt sich das Engagement der Banken nicht nur auf diese Chancen, sondern geht in Bezug auf einen nachhaltigen Handel weiter – etwa indem sie bei der Finanzierung des Handelsgeschäfts von Unternehmen immer häufi-

ger auch Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen. Da sie zunehmend diese Kriterien nicht finanzieller Art in ihren Entscheidungsprozess und in die Kreditvergabe einbeziehen, nehmen Banken eine für sie neue Rolle ein. Diese Entwicklung spiegelt den zuvor beschriebenen Trend in der Unternehmenswelt wider und ist zunehmend dafür verantwortlich, dass der Einfluss der Kapitalgeber auf das Verhalten der Unternehmen künftig steigen wird. Der stärkere Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte bei Banken kann signifikante Auswirkungen haben – etwa in Form eines sich ändernden Finanzierungsverhaltens.

Hinsichtlich der Fragestellungen, wie ausgeprägt der Trend hin zu einer stärkeren Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Kreditgeschäft der Banken werden könnte und worauf er beruht, sind die Erklärungen zumeist etwas anders gelagert als jene Darstellungen, die die Trends im Hinblick auf die zunehmende unternehmerische Verantwortung begründen.

1.2 Gründe für den Trend

Es gibt vier Faktoren, die erklären, warum ein nachhaltiges Banking an Dynamik gewinnt. Diese Faktoren drehen sich um die grundsätzlichen Überlegungen zu Chancen und Risiken – sowohl in wirtschaftlicher als auch in gesetzgeberischer Hinsicht – und werden wahrscheinlich selbst im Umfeld aktuell knappen Eigenkapitals der Banken deutlich an Bedeutung gewinnen.

Der erste Faktor liegt in der Notwendigkeit begründet, dass die Banken möglichst bereits vorab eine Antwort auf neue und erwartete gesetzliche Änderungen finden müssen – etwa wie in Brasilien, wo bisherige Bemühungen

Es gibt vier Faktoren, die erklären, warum ein nachhaltiges Banking an Dynamik gewinnt.



Kai Preugschat
Generalsekretär, Berne Union/
International Union of Credit
and Investment Insurers

„Lange Zeit haben sich die Banken an der Finanzierung kommerzieller Projekte, die im Zusammenhang mit nachhaltigen Energien standen, beteiligt, wobei sie oft Partner bei der Entwicklung entsprechender Energiemärkte wurden. Heute agiert der Bankensektor bzw. agieren allgemein die Finanzinstitute noch proaktiver im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen. So haben sie damit begonnen, bei Handelsfinanzierungen darauf zu achten, wie Güter und Dienstleistungen produziert und geliefert werden, und viele Banken sehen sich dazu verpflichtet, die Handelstransaktionen auf die Einhaltung von ökologischen, sozialen, ethischen und rechtlichen Grundsätzen hin zu überprüfen. Diese Betrachtungen sind inzwischen alltägliche Praxis in vielen führenden Banken, und sie sind fast genauso wichtig geworden wie die Beurteilung der Bonität eines Kreditnehmers.

Der Klimawandel ist ebenfalls ein zentraler Impuls für die Einschätzung der Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen: Viele Finanzinstitute unterstützen beispielsweise nicht länger kohlebasierte Investments, sofern diese nicht nachweisbar „sauber“ sind. Auch die Einhaltung ethischer Grundsätze spielt heutzutage eine große Rolle: Banken prüfen, ob etwa die

Gesetzgebungen für die Hühnerzucht vor Ort ebenso streng sind wie diejenigen im Heimatland des Kreditgebers. Ist dies nicht der Fall, kann ein Kredit abgelehnt werden.

Viele Banken haben inzwischen die sogenannten Äquator-Prinzipien⁵⁰ unterzeichnet, die eine Selbstverpflichtung in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen darstellen und die den Instituten auferlegen, regelmäßig öffentlich darüber zu berichten.

Äquator-Prinzipien beziehen sich nicht nur auf das jeweilige Projekt, sondern auf die gesamten Aktivitäten eines Unternehmens. Die meisten Banken fühlen sich sehr stark an ihre Selbstverpflichtung gebunden und wenden beachtliche Ressourcen auf, um die ökologischen, sozialen, rechtlichen und ethischen Aspekte im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen besser zu verstehen. Allein die Einführung dieser Prinzipien in einer Bank hat bereits eine Wirkung auf die Nachhaltigkeit – und wenn eine Bank sich einmal dazu verpflichtet hat, kann sie sich nur schwerlich ihren Verpflichtungen wieder entziehen, weil dies mit einem erheblichen Glaubwürdigkeitsverlust bei den Anteilseignern und Stakeholdern verbunden wäre.“

⁵⁰ www.equator-principles.com.

freiwilliger Art oder „Orientierungshilfen“ nun in gesetzliche Anforderungen umgewandelt werden, worauf später noch eingegangen wird.

Der zweite Faktor ist mit dem ersten verbunden und betrifft die Versuche einzelner Banken, ihre Reputation und ihren Markenwert zu verbessern, insbesondere dann, wenn sie sich durch Privatkundeneinlagen finanzieren. Insgesamt versucht die Branche, ihre Glaubwürdigkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verbessern, besonders infolge der Finanzkrise 2008/2009.

Der dritte und wichtigste Faktor, der den Trend für ein nachhaltiges Banking antreibt, resultiert aus dem Risikomanagement und der Kapitalverteilungsfunktion der Banken. Die im Nachhaltigkeitskontext betrachteten Risiken sind für die Banken hauptsächlich indirekter Natur – wie etwa Schäden an der Infrastruktur durch klimawandelgetriebene Wetterextreme. Andere Risiken wirken allerdings auch direkt auf die Banken, wie beispielsweise das Risiko, dass der Kreditnehmer während der Finanzierungslaufzeit für ein Projekt, dessen Erfolg von Aspekten der Nachhaltigkeit beeinflusst wird, ausfällt. Die Banken halten daher Ressourcen für die Prüfung von Nachhaltigkeitssachverhalten vor – einerseits, um die in den Kundengeschäften liegenden Risiken einschätzen und in entsprechende Konditionen umzusetzen zu können. Andererseits aber auch, um Aufschluss über die Effizienz der Planungs- und Strategieprozesse ihrer Kunden allgemein zu erhalten, was aus deren Widerstandsfähigkeit gegenüber eintretenden wirtschaftlichen Verwerfungen jeglicher Art geschlossen werden kann. Neben den genannten operativen Risiken existiert letztlich noch ein weiteres: das Risiko einer sich (während der Geschäftslaufzeit) ändernden Gesetzgebung – etwa wenn gesetzgeberische Maßnahmen den Wert von emissionsintensivem Kapital künftig deutlich verringern.

Der vierte und letzte Faktor beruht auf den neuen Perspektiven für die Wertschöpfung durch Banken: durch neue Produkte und Dienstleistungen, die auf den veränderten Bedarf von fremdfinanzierten Unternehmen eingehen. Dieser Sachverhalt wird beispielsweise auch reflektiert durch die Rolle der Banken bei der Schaffung neuer Märkte für CO₂-Kompensationsmaßnahmen.

1.3 Zusammenarbeit

In den Beziehungen zwischen Banken und Unternehmen sieht man zunehmend, dass Banken ihre Kunden dazu anregen bzw. sie unterstützen oder sogar von ihnen fordern, Compliance-relevante Effizienzen⁵¹ für einen gemeinsamen Nutzen zu heben. So ist etwa die Einführung nachhaltiger Technologien und Infrastrukturen in einigen Branchen ein Zeichen von Qualität und längerer Lebensdauer. Als ein noch besseres Beispiel hierfür ist die effiziente Zusammenarbeit von einem Exportunternehmen mit seinen kreditgebenden Banken (und Versicherungen) bei Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen (USV) hervorzuheben. Diese Zusammenarbeit der Parteien, von denen jede an einer effizienten und richtig durchgeführten USV interessiert ist, kann die zur Dokumentation der erfüllten Anforderungen erforderliche Zeit deutlich senken, woraus wiederum ein Wettbewerbsvorteil entstehen kann.

⁵¹ Im hier verwendeten Sinn bezieht sich „Compliance“ sowohl auf die Einhaltung freiwilliger als auch rechtlich vorgegebener Anforderungen.

2 Nicht finanzielle Kriterien und die Berichterstattung

2.1 Finanzinstitute in der OECD

Nachhaltigkeitsbelange spielen also bereits eine wichtige Rolle als Entscheidungskriterium für Handels- und Projektfinanzierungen, und immer mehr Banken lehnen die Finanzierung von Handelsaktivitäten oder Projekten ab, die keinen akzeptablen Nachhaltigkeitsstandard einhalten oder bei denen die Nachhaltigkeitsrisiken nicht ausreichend durch unterstützende Beratungsleistungen und/oder zusätzliche Bedingungen für eine Kreditvergabe reduziert werden können. Viele Finanzinstitute – zumindest in den OECD-Ländern – integrieren Nachhaltigkeitsüberlegungen in ihr Routinegeschäft und folgen damit einem Trend, der künftig immer weiter an Stärke gewinnen wird.

Viele OECD-Banken halten sich im Rahmen ihrer Dienstleistungen freiwillig an solche Anforderungen wie diejenigen der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP-FI)⁵², die Prinzipien der Vereinten Nationen für verantwortungsbewusste Investitionen (PRI)⁵³ oder die bereits erwähnten Äquator-Prinzipien. Als Beispiel für neuere, thematisch fokussierte Richtlinien können die Green Bond Principles herhalten, die – eingeführt von einer Gruppe von 13 Investmentbanken im Januar 2014 – den Emittenten von Anleihen Leitlinien für Projekte mit ökologischen Vorteilen offerieren.

Diese Richtlinien bieten den Banken eine Anleitung, wie Grundsätze und Prozesse im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit eingeführt (und die damit verbundenen Risiken verwaltet) werden können. Die meisten Großbanken haben sich zur Einhaltung einer oder mehrerer solcher Anforderungsbündel verpflichtet,

in dem Sinne, dass sie Ressourcen abstellen, um die Nachhaltigkeitsaspekte im Hinblick auf ihre Portfolien, bei den Kreditgewährungen und im Umfeld der unternehmerischen Aktivitäten ihrer Kunden in allen Branchen besser verstehen zu können. Bemerkenswert ist, dass die Aufmerksamkeit der Banken für diese Themen weniger auf externen Druck, sondern auf eigenen Antrieb zurückzuführen ist.

2.2 Finanzinstitute außerhalb der OECD

Der dargestellte Trend ist nicht nur auf Finanzinstitute der OECD begrenzt, sondern zeigt sich zunehmend auch in den BRICS-Ländern. Brasiliens nationale Bankenvereinigung (Febraban) verfügt seit 2009 über ein zusammen mit NGOs, der Regierung und den Banken erstelltes freiwilliges „Grünes Protokoll“ (Protocolo Verde), das Themen wie die Förderung von grünen/sozialen Finanzierungen und die Sensibilisierung für solche Fragestellungen umfasst. Seit 2014 gilt zudem eine gesellschaftlich-ökologische Richtlinie der Zentralbank, die von Febraban-Mitgliedern fordert, bis 2015 Richtlinien einzuführen, um die Verluste in ihren Büchern zu senken, die sich aufgrund von Umweltschäden ergeben. Es gab auch Diskussionen darüber, ob diese Maßnahmen der Zentralbank weitreichend genug sind.

Seit 2007 verlangt die chinesische Bankenaufsicht, dass ökologische Auswirkungen insbesondere in die Kreditanträge integriert und bei der Kreditgewährung berücksichtigt werden müssen. 2012 hat sie Richtlinien für „grüne Kredite“ herausgegeben und 2013 Maßnahmen eingeleitet, nach denen die Banken berichten müssen, wie sie sich mit Nachhaltigkeitsthemen in ihren Portfolien befassen.

Viele Finanzinstitute zumindest in den OECD-Ländern integrieren Nachhaltigkeitsüberlegungen in ihr Routinegeschäft.

⁵² www.unepfi.org.

⁵³ www.unpri.org.

Aktuell existiert noch kein einheitlich festgelegtes Vorgehen dafür, wie Finanzinstitute über Nachhaltigkeitsthemen mit Blick auf ihre Handelsfinanzierungen berichten sollen.

2.3 Keine einheitlichen Anforderungen

Global betrachtet verbleibt der Schritt für eine Gleichstellung dieser Themen – Nachhaltigkeit und Geschäftstätigkeit der Banken – teils bei den Banken selbst, teils manifestiert er sich in den Richtlinien und rechtlichen Rahmenbedingungen wie etwa in den genannten Beispielen aus Brasilien und China. Aktuell existiert noch kein einheitlich festgelegtes Vorgehen dafür, wie Finanzinstitute über Nachhaltigkeitsthemen mit Blick auf ihre Handelsfinanzierungen berichten sollen – beispielsweise wie ein Bericht über Volumen und Wert von Treibhausgasemissionen erstellt werden soll, die im Zusammenhang mit einem neuen Kraftwerk entstehen. In den meisten Fällen berichten Banken noch nicht systematisch über die von ihrem Kredit- und Anlageportfolio ausgehenden Emissionen. Aber es gibt Fortschritte: Das „Greenhouse Gas Protokoll“⁵⁴, ein weltweiter Standard für die Kohlenstoffbilanzierung, der zusammen vom Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung und dem Weltressourceninstitut herausgegeben wurde, wird mit der UNEP-FI weiterentwickelt zu einem Set aus Richtlinien, um „Risiken aus finanzierten Treibhausgasemissionen besser zu berücksichtigen, über sie zu berichten und sie zu bewältigen“⁵⁵.

Die Tatsache, dass Nachhaltigkeitsaspekte mit realen Risiken wie Betriebsstörungen oder Wertminderungen verbunden sind (und entweder direkt oder indirekt die Banken betreffen und sich manchmal sogar noch gegenseitig verstärken), fördert zusätzlich eine Intensivierung der Bemühungen, die Transparenz um Nachhaltigkeitsaspekte bei Kreditvergaben und Kapitalanlagen zu verbessern. Dies gilt auch als wichtiger Baustein dafür, das globale Finanzsystem insgesamt widerstandsfähiger zu machen.

⁵⁴ www.ghgprotocol.org.

⁵⁵ www.ghgprotocol.org/Financed_Emissions_Initiative.

3 Neue Produkte und Dienstleistungen

Einige Finanzinstitute fördern den Fortschritt beim nachhaltigen Handel mit Fokus auf spezielle Rohstoffe.

3.1 Akkreditive zur Förderung eines nachhaltigen Rohstoffhandels

Einige Finanzinstitute fördern den nachhaltigen Handel im Bereich spezieller

Rohstoffe, indem sie beispielsweise die Initiative „Sustainable Shipment Letter of Credit (SSLC)“ unterstützen, die im Januar 2014 ins Leben gerufen wurde und von der Banking Environment Initiative (BEI) unterstützt wird. Im Rahmen der Initiative arbeitet eine Gruppe von Banken gemeinsam mit ihren Kunden daran, bereits bestehende Nachhaltigkeitsstandards in Akkreditive aufzunehmen, die für international handelnde Unternehmen ausgestellt werden.⁵⁶ Die SSLC-Initiative verwendet Zertifizierungen von gemeinnützigen Organisationen wie dem Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), um die Quellen der Rohstoffe anzugeben und es den Banken auf diese Weise zu ermöglichen, zwischen nachhaltigen und nicht nachhaltigen Liefergeschäften zu unterscheiden. Der Fokus der Initiative liegt auf den landwirtschaftlichen Rohstoffen, deren Lieferkette besonders dramatische Umweltauswirkungen haben, wie etwa Soja, Palmöl, Rinder und Zellstoff/Papier, denen rund die Hälfte der Abholzung des Tropenwaldes zugerechnet werden kann. Einige der führenden Abnehmer landwirtschaftlicher Güter und Produkte – unter anderem Unilever, Nestlé und Coca-Cola – haben sich das Ziel gesetzt, bis 2020 einen völligen Stopp der Nettoabholzung in den Lieferketten zu erreichen, indem sie nur noch nachhaltig produzierte Rohstoffe verwenden.

Es ist zu früh, um den Einfluss solcher speziellen Vereinbarungen zu beurteilen, aber sie

zeigen den Trend zu innovativen Lösungen auf, um Nachhaltigkeitsaspekte in den Handel aufzunehmen und herkömmliche Kreditinstrumente auf diese Weise neu zu gestalten. Dieser Trend wird wohl immer weiter zunehmen und könnte sich – mit der Zeit – von landwirtschaftlichen Rohstoffen auf andere Ausgangs- und Zwischenprodukte in den Lieferketten ausbreiten. Er wird vermutlich auch aus dem Dokumentengeschäft heraus auf andere Dienstleistungen für den Handel übergehen, wie etwa auf die standardisierten Zahlungsverprechen der Banken (Bank Payment Obligation – BPO) oder Umlaufmittelfinanzierungen. Die Entwicklung wird von der Branche selbst getragen und ist nicht nur als Reaktion auf mögliche Unternehmens- oder Handelsbedürfnisse zu sehen. Verwandte Initiativen etwa haben zum Ziel, die Höhe der Kreditbereitschaft an die Erreichung bestimmter Energieeffizienzziele zu knüpfen. Diese Vorgaben ermöglichen es den Kreditgebern, das Verhalten ihrer Kreditnehmer so weit zu beeinflussen, dass diese mögliche Risikofaktoren in Angriff nehmen, die die Bank entweder für das konkrete Projekt oder für ihre eigene Reputation und Markenintegrität als relevant bewertet.

3.2 Neue Formen von Kreditgarantien des öffentlichen Sektors

Neben den Banken existieren auch andere Finanzierungsquellen, z.B. die staatliche Kreditvergabe. OECD-Regierungen fordern dabei von Unternehmen, die staatliche Exportkreditgarantien beantragen, dass sie für große Projekte Nachhaltigkeitsprüfungen durchführen. Das typische Rahmenwerk für diese Prüfungen bilden die bereits erwähnten Common Approaches der OECD. Internationale Finanzinstitute spielen dabei eine wichtige Rolle. Im Rahmen des „Trade Facilitation Programme“ (TFP) der

Neben den Banken existieren auch andere Finanzierungsquellen, z. B. die staatliche Kreditvergabe.

⁵⁶ Banking Environment Initiative: „Sustainable Shipment Letter of Credit: A financing solution to incentivise sustainable commodity trade“, Universität von Cambridge, Programm für Sustainability Leadership, 2014.

Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung – ein Programm zur Vereinfachung und Harmonisierung der internationalen Handelsprozesse – werden politische und kommerzielle Zahlungsrisiken bei Handelstransaktionen abgedeckt.⁵⁷ Auf ähnliche Weise gewährt die International Finance Corporation (IFC) – ein Investmentinstitut der Weltbankgruppe – Exporteuren in Entwicklungsländern Kreditgarantien im Rahmen ihres „Global Trade Finance Program“ (GTFP). Seit seinem Start im Jahr 2005 hat das GTFP laut der IFC 25.000 Handelstransaktionen mit einem Gesamtwert von über 25 Milliarden US-Dollar abgedeckt.

Die IFC gewährt Unternehmen außerdem zunehmend Liquiditätshilfen und stellt Handels- und Lieferkettenfinanzierungen bereit. Im Rahmen ihrer GTFP „Climate Smart Trade Initiative“ kann die IFC auch Preisanreize für Produkte oder Projekte erteilen, die vom GTFP abgedeckt sind, wenn diese einen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten.⁵⁸ Viele Teilbranchen für energieeffiziente Güter und erneuerbare Energiequellen sind darin enthalten.

Initiativen des öffentlichen Sektors können als Katalysator für Finanzinstitute des Privatsektors wirken, um neue Instrumente zu schaffen, die für den nachhaltigen Handel maßgeblich sind.

Banken spielen zusammen mit der IFC eine wichtige Rolle in Bezug auf mögliche Referenzen für Produkte oder Projekte im Bereich des Klimaschutzes. Wenn staatliche Garantiegeber beteiligt sind, sind die Nachhaltigkeitsprüfungen transparent, und die Exportunternehmen werden dazu gezwungen, ein hohes Maß an Sorgfalt bei ihren Prüfungen walten zu lassen. Die Programme von EBRD und IFC zur Absicherung des Handels oder vergleichbare Initiativen, die die Garantien des öffentlichen Sektors mit Investitionen oder Krediten des privaten Sektors verbinden („Blending“), sind Beispiele dafür, in welchem Maße sich Banken engagieren können. Diese Initiativen des öffentlichen Sektors können außerdem als Katalysator für Finanzinstitute des Privatsektors dienen, um neue Instrumente zu schaffen, die für einen nachhaltigen Handel hilfreich sind.

3.3 Leasing⁵⁹

Abnehmer benötigen oft innovative Finanzierungen, die die Anschaffungskosten der Vorräte möglichst gering gestalten. Das ist besonders wichtig für große nachhaltigkeitsorientierte Transaktionen, bei denen die Vorfinanzierungskosten für ein Importunternehmen eventuell zu hoch sein könnten, etwa da sich die Kosten erst Jahre später amortisieren, wenn die nachhaltigen Geschäfte gegenüber der nicht nachhaltigen Technologie Kostenersparnisse oder höhere Umsätze generieren. Diese Vorauslast kann gesenkt werden, wenn das Produkt nicht gekauft, sondern geleast wird.

⁵⁷ www.ebrd.com/work-with-us/trade-facilitation-programme.html.

⁵⁸ www.ifc.org/GTFP.

⁵⁹ Dieser Abschnitt basiert auf der Analyse in Stefan Schaltegger, Matthias Schock und Cathrin Buttcher: „Nachhaltigkeit als Herausforderung für Exportwirtschaft und Exportkreditversicherung: Bedeutung und Rolle von Finanzierung und Umweltprüfung im B2B-Geschäft“, Leuphana Universität, Lüneburg, 2009.

Im Rahmen eines solchen Leasingvertrags vereinbaren die Parteien, dass der Lieferant einen Teil des Ertrags erhalten wird, sobald das Produkt beginnt, überhaupt Erträge abzuwerfen, wobei dieser Geldtransfer so lange abläuft, bis die vollen Produktkosten bezahlt worden sind. Dieses Modell funktioniert gut, wenn dem Produkt, z. B. eine große Infrastruktur- oder Energieanlage, ein starkes, langfristiges Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit zugrunde liegt – also wenn das Produkt langfristig höhere Umsätze (und Gewinne) generiert als vergleichbare Produkte, die weniger nachhaltige Technologien verwenden. Auch wenn solche Modelle in Bezug auf Nachhaltigkeit zunehmende Aufmerksamkeit erhalten, besteht doch das Risiko, dass das nachhaltige Geschäftsmodell scheitert – etwa wenn die Nachhaltigkeitstechnologien nicht optimal funktionieren, reparaturanfällig sind oder konkurrierende Unternehmen ähnliche, wenn nicht sogar bessere Technologien einführen. In diesen Fällen können Umsätze oder Gewinne aus dem exportierten Produkt niedriger als erwartet ausfallen.

KMU in der EU haben damit zu kämpfen, die Kosten für die Einhaltung der Nachhaltigkeitsregulierung zu tragen.

3.4 Finanzierung von langfristigen Investitionen durch Nicht-Banken

Die Europäische Kommission hat 2013 das Grünbuch „Langfristige Finanzierung der europäischen Wirtschaft“ herausgegeben, in dem die Perspektiven von größeren, langfristigen Finanzierungen durch Nicht-Banken unter anderem im Bereich der Nachhaltigkeit beleuchtet

werden.⁶⁰ Das Buch betont die Möglichkeit eines stärkeren Einsatzes von Einrichtungen des öffentlichen Sektors bei der Unterstützung oder bei der Garantie von Anlagen des Privatsektors, um auf diese Weise das Risiko zu senken, dem sowohl große Unternehmen als auch KMU bei der Investition in langfristige Projekte ausgesetzt sind. Besonders für große Projekte zur Verbesserung der Nachhaltigkeit ist das äußerst wichtig.

Im Einklang mit dem Grünbuch wirbt der Präsident der Europäischen Kommission, Jean-Claude Juncker, für eine Reihe neuer Investmentfonds, die mit Liquiditätsspritzen aus dem EU-Budget oder von der Europäischen Investmentbank ausgestattet werden, damit das Verlustrisiko der Fonds gedeckt werden könnte, um dadurch wiederum private Gelder in deutlich größerem Umfang als die ursprüngliche öffentliche Investition für die Fonds anzuziehen. Die Fonds würden sich auf Infrastrukturmaßnahmen konzentrieren und wahrscheinlich ein gewisses Maß an Nachhaltigkeitskriterien aufweisen.

⁶⁰ <http://eur-lex.europa.eu>, Suchbegriff: Grünbuch Langfristige Finanzierung der europäischen Wirtschaft.

Nachhaltige Geldanlagen können eine wichtige Rolle im Hinblick auf die grundsätzliche Belastbarkeit des Finanzsystems spielen.

3.5 Kapitalmarktbasierete Lösungen für KMU

Wie unter „Treiber 1: Regulatorischer Wettbewerb und Protektionismus“ dargestellt, haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der EU damit zu kämpfen, die Kosten für die Einhaltung der Nachhaltigkeitsregulierung zu schultern, was – insbesondere dann, wenn sie keinen Zugang zu Kapital haben – die Entwicklung eines nachhaltigen Handels behindern und zum entscheidenden Hemmnis für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsagenda werden kann.

Es existiert eine Vielzahl von innovativen Vorschlägen, wie den KMU ein verbesserter Zugang zu den Kapitalmärkten gewährt werden könnte, wovon einige in einem Bericht von Oliver Wyman aus dem Jahr 2014 aufgeführt werden.⁶¹ Die Vorschläge in diesem Bericht konzentrieren sich auf die Verbesserung des institutionellen Rahmens, in dem die KMU tätig sind. Einige Vorschläge ermöglichen es auch, Zugang zu längerfristigen Finanzierungen zu erhalten, als sie den KMU bisher in der Regel zur Verfügung stehen. Die Langfristigkeit der Finanzierungen ist für die Einführung von nachhaltigen Handelsprojekten durch KMU oft von entsprechender Bedeutung.

3.6 Nachhaltige Geldanlagen

Wie viele andere Unternehmen, Fonds und Stiftungen haben auch Banken großes Interesse daran, nachhaltige Energie- und sonstige Projekte zu finanzieren, Nachhaltigkeitsaspekte in ihre laufenden Investments zu integrieren und nachhaltige Anlagefonds zu etablieren. Folglich verbessert sich der Zugang zu Kapital (zumindest relativ gesehen) für Projekte und Geschäfte, die entweder einen direkten Bezug zur Nachhaltigkeit haben oder Mindestkriterien hierfür erfüllen. Diese nachhaltigen Geldanlagen können eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Belastbarkeit des Finanzsystems insgesamt spielen, vorausgesetzt, bestehende Risiken im Zusammenhang mit nicht nachhaltigen Anlagen werden schrittweise eliminiert.

⁶¹ Oliver Wyman: „Towards better capital markets solutions for SME financing“, 2014.

Genau wie institutionelle Anleger suchen auch Banken zunehmend nach zukunftsweisenden Investitionsmöglichkeiten, die globale Probleme wie die Bekämpfung des Klimawandels und den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft angehen. Dazu gehören – neben weiteren – solche Anlageklassen wie Mikrokreditfonds, festverzinsliche Papiere mit Nachhaltigkeitsbezug, öffentliche Indizes mit Nachhaltigkeitsfiltern und Social-Venture-Fonds. In Zukunft ist mit einer größeren Bandbreite an Finanzprodukten, die den nachhaltigen Handel unterstützen, zu rechnen, was auch eine enge Zusammenarbeit zwischen Banken, Importeuren und Exporteuren sowie NGOs zur Folge haben wird.

4 Szenarien für eine innovative Finanzwirtschaft und die Rolle der Banken als Treiber für den nachhaltigen Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren

Die Szenarien für ein innovatives Finanzwesen als Impuls für den nachhaltigen Handel reflektieren Themen, die in einem weiteren Kontext zum nachhaltigen Handel stehen. Szenario B beispielsweise betrachtet die bisher mangelnde Uniformität von Berichtsverfahren und -inhalten. Es ist sehr wahrscheinlich, dass das positivste Szenario – Szenario A – zumindest in Teilen in den nächsten 10 bis 15 Jahren eintreten wird.

BEST CASE

A. Sowohl die OECD- als auch die Nicht-OECD-Finanzsektoren versuchen, Chancen im nachhaltigen Handel zu nutzen

Der OECD-Finanzsektor etabliert Grundsätze, die detailliert die Nachhaltigkeitsbelange in den Handels- und Projektfinanzierungen verankern. Der Sektor steigert seinen Finanzierungsanteil am Handel mit saubereren Energien und Technologien. Die Finanzwirtschaft außerhalb der OECD erkennt für sich, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Faktor ist, um Geschäfte im globalen Handel zu akquirieren. Die Regierungen und die Finanzwirtschaft beginnen daher, auf Basis der guten Erfahrungen der OECD-Länder ihre eigenen Standards und Vorschriften für einen nachhaltigen Handel zu entwickeln. Die innovativen Finanzierungsinstrumente für den nachhaltigen Handel setzen sich auf breiter Basis durch und verleihen dem nachhaltigen Handel zusätzlich Antrieb.

B. Das Fehlen von einheitlichen Berichtsinhalten und -verfahren führt zu einem langsameren Einführungsprozess

Die meisten OECD-Finanzinstitute und einige Nicht-OECD-Finanzinstitute führen Grundsätze und Prozesse für den nachhaltigen Handel ein – allerdings entweder nach eigenem Gutdünken oder nach bereits extern vorhandenen Richtlinien, wie etwa jene Grundsätze der GRI. Insgesamt verlangsamt das Fehlen von einheitlichen Berichtsverfahren und -inhalten den Einführungsprozess für ein Berichtswesen zur Nachhaltigkeit im Handel.

C. Zweifel an der kommerziellen Vorteilhaftigkeit eines nachhaltigen Handels bleiben bestehen

Erfolgsgeschichten von einigen Banken, die nicht für ihre Nachhaltigkeit bekannt sind, nähren die Zweifel, wie sich der weltweite Finanzsektor im Zielkonflikt zwischen dem Engagement für einen nachhaltigen Handel einerseits und einem höheren Marktanteil oder einer höheren Rentabilität andererseits entscheidet. Diese Zweifel werden durch die zunehmende Komplexität der Vorschriften und Standards im Zusammenhang mit der Finanzierung des nachhaltigen Handels verstärkt, die auch die Geschwindigkeit reduziert, mit der die Finanzinstitute Geschäfte abschließen können.

D. Uneinheitliche Vorgaben für einen nachhaltigen Handel

Es gibt keine übereinstimmende Meinung innerhalb des globalen Finanzsektors darüber, wie sich Standards für einen nachhaltigen Handel auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Dies führt zu einer unterschiedlichen Interpretation bzw. Anwendung einiger der bekanntesten freiwillig einzuhaltenden Richtlinien – etwa solche zur Finanzierung eines nachhaltigen Handels. Einige dieser Richtlinien sind zu schnell gewachsen und haben ihren Fokus verloren. Da das regulierende Umfeld nicht mit diesen Vorgaben Schritt halten kann, entsteht ein Vakuum, und einige OECD-Finanzinstitute sowie viele Nicht-OECD-Finanzinstitute schlagen Wege ein, die den nachhaltigen Handel nur wenig unterstützen.

E. Weiter nachlassendes Interesse an Nachhaltigkeit auch in der Finanzwirtschaft

Im Kontext eines schwachen globalen Wirtschaftswachstums boomt – im Vergleich zum nachhaltigen Handel – die Finanzierung des nicht nachhaltigen Handels. Dies spiegelt das generell zurückgehende Interesse an Nachhaltigkeit bei Unternehmen und in der Gesellschaft wider. Der nachhaltige Handel gilt als Nischenbereich, der für Unternehmen oder deren Geldgeber kaum unternehmerischen Sinn ergibt.



**WORST
CASE**

Ausblick

Nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der OECD-Länder herrscht zunehmend Einigkeit darüber, dass die Nachhaltigkeit inzwischen ein fester Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit – und damit auch des internationalen Handels – ist.

Nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der OECD-Länder herrscht zunehmend Einigkeit darüber, dass Nachhaltigkeit inzwischen ein fester Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit – und damit auch des internationalen Handels – ist. Die Mehrheit der großen, weltweit agierenden Konzerne stimmt darin überein, dass die Ausübung eines nachhaltigen Geschäftsansatzes eine wirklich bedeutende Komponente für eine langfristig angelegte Strategie und Betriebsführung sein kann, doch gibt es heutzutage global noch keine einheitliche Verständigung darüber, wie sich diese Überlegungen im Hinblick auf eine unternehmerische Nachhaltigkeit und einen nachhaltigen Handel in der Praxis tatsächlich konkretisieren sollen. Die Auffassungen davon, was unter einem nachhaltigen Handel subsumiert werden sollte und was nicht, weichen stark voneinander ab.

Allein die Anerkennung der Wichtigkeit von ökologischen, sozialen, ethischen und gesetzlichen Angelegenheiten durch die Unternehmen führt in der Konsequenz noch nicht dazu, dass sie auch etwas – geschweige denn genügend – dafür tun bzw. sich darum kümmern. Die mangelnde Klarheit rund um die Nachhaltigkeit und einen nachhaltigen Handel wird das künftige Engagement und die Betätigung der Unternehmen diesbezüglich zum Teil wahrscheinlich einschränken und sicherlich dazu führen, dass sich diejenigen Regierungen, die entsprechende und stimmige gesetzliche Rahmenbedingungen schaffen wollen, mit einigen Herausforderungen konfrontiert sehen.

Die Verbesserung ihrer finanziellen Kennziffern wird auch weiterhin das vorherrschende Ziel der Unternehmen bleiben – und in der Tat gehen auch heute viele Unternehmen ihre Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit auf Basis von kurzfristigen Kosteneinsparungen verbunden mit konkreten Renditeerwartungen an. Die Unternehmen werden sich künftig umso bereitwilliger den Themen Nachhaltigkeit und nachhaltiger Handel zuwenden, je schneller die wirtschaftliche Rentabilität für ein solches Verhalten offensichtlich wird. Dies ist der Grund, aus dem die Bemühungen, den Einfluss von Nachhaltigkeitsrichtlinien auf die Unternehmensbilanz auch quantitativ zu bestimmen, weiter zunehmen werden.

So erfreulich es ist, dass sich erste Schritte zur Nachhaltigkeit in Form von Effizienzsteigerungen und Energieeinsparungen schnell auszahlen: Die künftigen Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden wahrscheinlich nicht von denselben raschen finanziellen Ertragszuwächsen begleitet sein. Zur

zweiten Generation der Nachhaltigkeitspraxis gehört unter anderem, die Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen zu überprüfen sowie sicherzustellen, dass alle Produkte und Kapitalanlagen tatsächlich „grün“ sind.

Letztlich werden die im Bereich Nachhaltigkeit führenden Unternehmen daher eine ganzheitliche Betrachtung über alle Unternehmensrichtlinien und Prozesse hinweg einführen.

Die fünf Treiber des nachhaltigen Handels, die in dieser Studie untersucht worden sind, zeigen das mögliche Ausmaß der Veränderung im weltweiten Handel über die nächsten 10 bis 15 Jahre. So leistungsstark diese Treiber auch sein mögen: Sie müssen künftig einige Hindernisse überwinden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Dynamik für einen nachhaltigen Handel verloren geht oder dass es in einigen Bereichen sogar zu einer Abkehr von nachhaltigen Prinzipien kommen wird, etwa dann, wenn im Energiebereich beispielsweise die Sorge um Versorgungssicherheit und/oder eine Verbilligung der fossilen Brennstoffe zu einem Rückgang der Investitionen in erneuerbare Energien führen würden. Für jeden Treiber sind günstige und ungünstige Szenarien – wie in den Kapiteln beschrieben – vorstellbar, die in der nachstehenden Tabelle noch einmal übersichtlich dargestellt sind. Die Entwicklung des nachhaltigen Handels in den nächsten 10 bis 15 Jahren wird wahrscheinlich weder jeweils dem besten noch dem ungünstigsten Szenario folgen, sondern eher durch die Kombination unterschiedlicher Aspekte der Szenarien gekennzeichnet sein. Der nachhaltige Handel steckt heute noch in den Kinderschuhen – aber er wird in den nächsten Jahren wachsen, auch wenn noch ungewiss ist, auf welche Weise und mit welchem Tempo.

In unserer nächsten Veröffentlichung werden wir auf den nachfolgend aufgeführten Szenarien weiter aufbauen, um plausible und umfassende Visionen für den nachhaltigen Handel zu skizzieren. Dazu betrachten wir die komplexen Interaktionen z. B. zwischen den Konsumentenpräferenzen, dem Geschäftsgebaren der Unternehmen, den makroökonomischen Entwicklungen, der jeweils öffentlichen Politik, den technologischen Innovationen und einigen möglichen geopolitischen Belangen. Die Analyse soll zu einem Verständnis beitragen, wie der nachhaltige Handel in den nächsten 10 bis 15 Jahren eng mit den weltweiten Entwicklungen verbunden sein wird und wie er diese Entwicklungen auf Makro-Ebene vorantreiben beziehungsweise wie er auf diese reagieren wird.

Die fünf Treiber des nachhaltigen Handels, die diese Studie untersucht hat, zeigen das mögliche Ausmaß der Veränderungen im weltweiten Handel.

BEST CASE		WORST CASE
<p>Politische Erfolge erlauben einen schnellen weltweiten Fortschritt in Bezug auf die Ausweitung und Harmonisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen für einen nachhaltigen Handel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Viele Nicht-OECD-Länder schließen mit ihrer Gesetzgebung zu den OECD-Ländern auf. Dadurch entstehen einheitliche Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen. ● Die Praxis eines nachhaltigen Handels unterliegt weltweit einem ständigen Verbesserungsprozess. 		<p>Die Regierungen nutzen die Gesetzgebung zu nachhaltigem Handel vor allem für protektionistische Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● OECD-Länder könnten beispielsweise Steuern für Kohleimporte in Erwägung ziehen. ● Maßnahmen im Sinne von „Wie du mir, so ich dir“ können zu einem deutlichen Rückgang des nachhaltigen und des generellen Handelsaufkommens führen.
<p>Schnell wachsende Schwellenländer überspringen einzelne Entwicklungsstufen und gehen sofort zu einem nachhaltigen Handel über:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● In den Schwellenländern lernen Regierungen, Verbraucher und Unternehmen aus der nicht erfolgreichen und nicht nachhaltigen Handelspraxis der Vergangenheit. ● Unternehmen weltweit erkennen, dass ein nachhaltiger Handel ein entscheidender Faktor für die Kundengewinnung und -bindung ist. 		<p>Eine mögliche Konjunkturschwäche vermindert den Impuls für einen nachhaltigen Handel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Das Gesamtvolumen des globalen Handels stagniert oder geht zurück, was auch den Impuls für mehr Nachhaltigkeit im Handel insgesamt schwächt. ● Die Hauptsorge der Konsumenten gilt ihrer persönlichen finanziellen Situation.
<p>Die Nachhaltigkeit in den Lieferketten wird zum Kernbereich von Risiko- und Strategie-betrachtungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Die Notwendigkeit, der Nachhaltigkeit in den Lieferketten mehr Aufmerksamkeit zu schenken, steht außer Frage. ● Die Überlegungen zu den Lieferketten werden jeweils in das Herzstück des Risikomanagements und der strategischen Wertschöpfung integriert. 		<p>Mehr Länder konkurrieren aktiv um die Teilnahme an nicht nachhaltigen Lieferketten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Viele Entwicklungsländer behalten eine nachlässige Gesetzgebung weiter bei. ● Eine weltweit schwache Konjunktur ermöglicht es diesen Volkswirtschaften, ihre Arbeits- und sonstigen Kosten sehr niedrig zu halten.



Allianzen, Standards und Labels setzen sich durch:

- Unternehmen ohne eine zufriedenstellende Transparenz, ohne Produktkennzeichnungen oder ohne Mitgliedschaften in relevanten Kooperationen werden sich komplett aus dem Markt ausgeschlossen fühlen.
- Allianzen für einen nachhaltigen Handel müssen immer mehr Mindeststandards erfüllen.

Allianzen, Standards und Labels verlieren an Wichtigkeit:

- Die Verwirrung bei einer steigenden Anzahl von Maßnahmen und Richtlinien nimmt zu.
- Eine Tendenz, auf entsprechende Regierungsimpulse zu warten, ist erkennbar.

Finanzinstitute – sowohl innerhalb als auch außerhalb der OECD – versuchen die Chancen, die ihnen ein nachhaltiger Handel bietet, wahrzunehmen:

- In den OECD-Ländern entwickeln Banken Grundsätze für einen nachhaltigen Handel und finanzieren zu einem deutlich größeren Anteil den Handel mit sauberer Energie und sauberen Technologien.
- Banken und Regierungen in Nicht-OECD-Ländern entwickeln ihre Normen und Gesetze für einen nachhaltigen Handel auf Basis der vorbildlichen OECD-Praxis.

Allgemein nachlassendes Interesse an Nachhaltigkeit auch in der Finanzwirtschaft:

- Das Geschäft mit der Finanzierung eines nicht nachhaltigen Handels floriert viel stärker als das Geschäft bei einem nachhaltigen Handel.
 - Der nachhaltige Handel gilt als Nische, die weder für die Unternehmen noch für ihre Geldgeber wirtschaftlich Sinn ergibt.
-

Abkürzungsverzeichnis

APICS: American Production and Inventory Control Society

BEI: Banking Environment Initiative

BRICS: Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika

BSR: Business for Social Responsibility

CDM: Clean Development Mechanism

CR: Corporate Responsibility

CSR: Corporate Social Responsibility

CSV: Creating Shared Value

EBRD: European Bank for Reconstruction and Development

ESIA: Environmental and Social Impact Assessment

EICC: Electronics Industry Citizenship Coalition

ETS: Emissions Trading System

FLO: Fairtrade Labelling Organizations International

GRI: Global Reporting Initiative

GTFP: Global Trade Finance Program

KMU: Kleine und mittlere Unternehmen

IFC: International Finance Corporation

NASDAQ: National Association of Securities Dealers Automatic Quotation System

OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development

REACH: Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals

RFID: Radio Frequency Identification Technology

RSPO: Round Table on Sustainable Palm Oil

SR: Sustainability Reporting

SSLC: Sustainable Shipment Letter of Credit

WEEE: Waste Electrical and Electronic Equipment

WFTO: World Fair Trade Organization

WTO: World Trade Organization

WWF: World Wide Fund for Nature

Disclaimer

Diese Ausarbeitung wurde von der Commerzbank AG, Frankfurt am Main, bzw. den in der Ausarbeitung genannten Konzerngesellschaften („Commerzbank“) erstellt und herausgegeben. Diese Ausarbeitung richtet sich an den professionellen und institutionellen Kunden.

Der Ausarbeitung liegen Daten bzw. Informationen zugrunde, die die Commerzbank für verlässlich hält. Für die Richtigkeit bzw. Genauigkeit der Daten übernimmt die Commerzbank jedoch keine Gewähr. Die Ausarbeitung ist weder ein Angebot noch eine Aufforderung oder eine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren, Derivaten etc. und sollte weder in ihrer Gesamtheit noch in Auszügen als Informationsgrundlage in Verbindung mit einem Vertragsabschluss oder einer wie auch immer gearteten Verpflichtung verwendet werden. Sie dient ausschließlich der Information. Die hierin enthaltenen Einschätzungen entsprechen unserer bestmöglichen Beurteilung zum jeweiligen Zeitpunkt, können sich jedoch – ohne Mitteilung hierüber – ändern.

Die Commerzbank behält sich vor, diese Ausarbeitung bereits vor deren Veröffentlichung bzw. Kenntnisnahme durch den Kunden geschäftlich zu nutzen, d. h. unter anderem Eigengeschäfte auf deren Grundlage zu tätigen. Die Commerzbank ist bei Geschäftsaktivitäten nicht an die durch die Ausarbeitung mitgeteilte Einschätzung gebunden. Gegenstand der Ausarbeitung können auch Wertpapiere, Derivate etc. von Emittenten sein, mit denen die Commerzbank in Kundenbeziehungen steht.

Die Commerzbank übernimmt keinerlei Verantwortung oder Haftung für Kosten, Verluste oder Schäden, die aus oder in Verbindung mit der Verwendung dieser Ausarbeitung oder eines Teiles davon entstehen.

Außerhalb Deutschlands ist Folgendes zu beachten:

Großbritannien: Diese Ausarbeitung wird von der Commerzbank AG, London Branch, verteilt. Die Commerzbank unterliegt hinsichtlich der Durchführung ihres Investmentgeschäftes in Großbritannien der Aufsicht der FSA. Die Commerzbank ist Mitglied der Londoner Wertpapierbörse.

Vereinigte Staaten: Commerz Capital Markets Corporation (eine Tochtergesellschaft der Commerzbank AG) hat die Verantwortung für die Verteilung der gültigen Bestimmungen übernommen.

© 2015

Diese Ausarbeitung oder Teile von ihr dürfen ohne Erlaubnis der Commerzbank weder reproduziert noch weitergegeben werden.

Impressum

Herausgeber:
Commerzbank AG
Financial Institutions
60261 Frankfurt am Main

Redaktion:
Rüdiger Geis, Ralph Lerch, Christoph Ott, Rüdiger Senft, Andrea Siebel, Barbara Stein

Stand:
August 2015

Commerzbank AG
Financial Institutions
60261 Frankfurt am Main
www.fi.commerzbank.com

