



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

# Green Economy

## Mit CSR den Wandel gestalten



## IMPRESSUM

- Herausgeber:** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Referat ZG III 2 · 11055 Berlin  
E-Mail: ZGIII2@bmu.bund.de · Internet: www.bmu.de
- Redaktion:** Peter Franz, Dr. Florian Kammerer, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Referat ZG III 2 „Umwelt und Wirtschaft, Innovation und Beschäftigung, Umweltaudit“,  
Dr. Jens Clausen, Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit,  
Thomas Loew, Institute 4 Sustainability,  
Sabine Braun, future - verantwortung unternehmen e.V.
- Gestaltung:** Artelier Grafik & Design, München  
**Druck:** Hausdruckerei, BMU
- Abbildungen:** Titelseite: iStockphoto
- Stand:** April 2012  
**1. Auflage:** 200 Exemplare

# INHALTSVERZEICHNIS

▶ <b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>04</b>
▶ <b>GREEN ECONOMY</b> .....	<b>05</b>
Tragekapazitäten werden überschritten	
Herausforderung Green Economy	
Verantwortung aller Akteure	
▶ <b>DIE MÄRKTE VERÄNDERN SICH</b> .....	<b>07</b>
Der Umbau der Energiewirtschaft	
Ökologische Trends in der Bauwirtschaft	
Erste Schritte zur nachhaltigen Mobilität	
Effiziente Recyclingwirtschaft	
▶ <b>DIE CHANCEN DER GREEN ECONOMY</b> .....	<b>10</b>
Erfolg in veränderten Märkten	
▶ <b>MIT CSR DEN WANDEL GESTALTEN</b> .....	<b>12</b>
CSR und Offenheit für den gesellschaftlichen Kontext	
CSR und Strategie	
CSR und Innovationen	
CSR und Marktwachstum	
CSR und Compliance	
CSR als systematisches Strategieelement	
Qualitätsmerkmale von CSR	
▶ <b>FAZIT</b> .....	<b>15</b>

# EINFÜHRUNG

Märkte sind ständig in Bewegung. Marktteilnehmer agieren oder reagieren auf neue Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren. Treiber der Veränderung sind Innovationen, verbesserte Produkte und Dienstleistungen, aber auch eine anspruchsvolle staatliche Regulierung.

Die letzten beiden Jahrzehnte sind durch die rasante wirtschaftliche Globalisierung und die Entwicklung der Kommunikations- und Transporttechnologien geprägt. Für die kommenden Dekaden werden weitere spürbare Herausforderungen hinzukommen: Klimawandel, demographische Entwicklungen global wie regional, die Verfügbarkeit und Verteuerung von Energie und Rohstoffen sowie die abnehmende Tragfähigkeit unserer Ökosysteme. Dies wird die Märkte, die Wirtschaftsweise und die Qualität unseres Lebens unmittelbar beeinflussen. Bereits heute ist in einigen Bereichen gut zu erkennen, dass ein „weiter wie bisher“ in einer Welt mit einer Bevölkerung von erwarteten acht Mrd. Menschen bis 2025 nicht dauerhaft möglich ist. Veränderungen sind nötig.

Gerade die Umweltherausforderungen führen zu komplexen ökonomischen und sozialen Konsequenzen. Diese Risiken werden in der Zukunft die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung erheblich beeinflussen. Trends zeigen bereits heute, dass die ökonomische und soziale Entwicklung immer stärker von der Tragfähigkeit der Ökosysteme abhängig ist.

Bereits seit vielen Jahren wird darüber diskutiert, wie sich Nachhaltigkeitsaspekte in die wirtschaftspolitischen Konzepte integrieren lassen und wie eine ökologische Modernisierung von Industriegesellschaften voranzutreiben ist. In der aktuellen Debatte um Green Economy wird von internationalen Organisationen wie UNEP (United Nations Environment Programme) und OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) eine Wirtschaftsweise favorisiert, die ökologische Grundlinien nicht verletzt und die Tragfähigkeit von Ökosystemen aufrecht erhält. Die Rio+20 Konferenz der Vereinten Nationen im Juni 2012 nimmt die Transformation zur Green Economy in den Fokus. Das Konzept der Green Economy geht davon aus, dass sich eine Vielzahl der heutigen Märkte grundlegend verändern wird. Denn Energie- und Ressourcenverbräuche müssen effizienter gestaltet und stärker reduziert werden. Der Ausstoß von Treibhausgasen sowie die Belastung und Zerstörung von Ökosystemen muss rasch und deutlich vermindert werden.

Die dafür notwendige Transformation der heutigen Märkte kann nur durch ein Zusammenspiel von Innovationen, adäquaten Regulierungen und Änderungen in den Werten und Zielen der Konsumenten und insgesamt der Gesellschaft erfolgen. In einigen Märkten – allen voran der deutsche Strommarkt – zeichnet sich ab, dass die Transformation zu einer langfristig ökologisch und ökonomisch tragfähigen Wirtschaftsweise machbar ist. Auch in anderen Märkten werden Anreize die Transformation vorantreiben.

Für Unternehmen sind die anstehenden Veränderungen ihrer Märkte in Richtung einer Green Economy von strategischer Bedeutung. Es gilt Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die diesen Anforderungen Rechnung tragen. Bei der Wahl von Geschäftsmodellen muss geprüft werden, ob diese mit der Transformation zu einer Green Economy langfristig kompatibel sind. Noch stärker als bislang müssen die Entwicklungen im Umfeld beobachtet und interne Prozesse – organisatorischer wie technischer Natur – angepasst werden. Letztlich liegt es an den Unternehmen selbst, ob sie in diesen turbulenten Zeiten den Wandel mit nachhaltigen Innovationen und Geschäftsmodellen selbst mit vorantreiben und davon profitieren, oder ob sie abwarten, den Wandel verzögern und sich in die Gefahr begeben, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Die komplexen Veränderungen im Umfeld und in den Rahmenbedingungen stellen an Unternehmen neue strategische Anforderungen. Eine Antwort für eine erfolgreiche Gestaltung des Wandels kann ein systematisches Management mit Corporate Social Responsibility (CSR) sein. Denn CSR-Management umfasst die Beobachtung der ökologischen und sozialen Entwicklungen im Umfeld, die systematische Anpassung von organisatorischen Prozessen, unter anderem auch des Innovationsmanagements sowie die externe und interne Kommunikation samt des Dialogs beim Umgang mit Kritik. CSR-Management ist die strategische Antwort auf die Transformation der Märkte hin zur Green Economy.

# GREEN ECONOMY

Unsere heutige Wirtschaftsweise führte bislang zu Wohlstand und kontinuierlicher Verbesserung der Lebensbedingungen. Durch Innovationen, Produktivitätszuwächse und den stetig zunehmenden Handel hat sich die Lebensqualität in den Industrienationen gesteigert. Die damit verbundenen indirekten Kosten wurden jedoch vernachlässigt. Betrachtet man die globalen Entwicklungen etwa in den Bereichen Klima, Ressourcen oder Biodiversität, dann hat der Fortschritt die Umweltprobleme deutlich verschärft. Wir stoßen zunehmend an die Tragfähigkeitsgrenzen der Ökosysteme und gefährden die Basis unseres Lebens. Das Konzept der Green Economy erkennt einerseits die ökologischen Rahmenbedingungen mit ihren Begrenzungen an und soll zum anderen die Umweltauswirkungen bei allen wirtschaftlichen Entscheidungen und Aktivitäten reduzieren oder gar vermeiden. Der damit angestrebte Strukturwandel geht in vielen Branchen mit großen ökonomischen Chancen einher.

## Tragekapazitäten werden überschritten

Wissenschaftler prognostizieren seit Jahren Entwicklungen, die bei weiterem Fortschreiten die Ökosysteme stark beeinträchtigen oder gar zerstören können. In der aktuellen Diskussion ist der Klimawandel besonders präsent. Bei einer Erwärmung des Klimas von mehr als zwei Grad werden ein massives Abschmelzen der Gletscher in den Polarregionen und Gebirgen sowie tiefgreifende Veränderungen des Wetters erwartet. Die Folge wären Wetterextreme ungekannten Ausmaßes wie zum Beispiel lang anhaltende Trockenheit, Dürren, Überschwemmungen und starke Stürme. Der Verlust an Biodiversität findet dagegen bisher weniger starke Beachtung. Dabei geht es nicht primär darum, dass

einzelne Tierarten oder Pflanzen aussterben. Vielmehr steigt die Gefahr, dass wichtige Elemente von Ökosystemen ersatzlos ausfallen. Bienen sind ein bekanntes Beispiel für ein solches Systemelement. Als bestäubende Tiere sind sie unerlässlich für das Gedeihen einer großen Zahl von Früchten und Futterpflanzen. Eine internationale Studie ergab, dass bei einer weiteren Abnahme der Bienenpopulation bis zu 40 Prozent essentieller, durch Pflanzen bereitgestellter Nährstoffe verloren gehen könnten. Auch der aus der Düngemittelherstellung resultierende Eintrag von Stickstoff und Phosphor in die Gewässer gefährdet die Stabilität der Ökosysteme in Flüssen, Seen und Weltmeeren in einem besorgniserregenden Ausmaß. Weitere natürliche Grenzen werden bei der Nutzung von Süßwasser oder Land überschritten. So wächst die deutsche Siedlungs- und Verkehrsfläche täglich um 95 Hektar. Das ist weit von dem Ziel von 30 Hektar entfernt, das sich die Bundesregierung schon 2002 in ihrer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie gesetzt hat.

Bei einzelnen Rohstoffen wie Metallen und seltenen Erden zeichnen sich die Grenzen der Verfügbarkeit deutlich ab. Ihre Verknappung wird zunehmend auch Gegenstand politischer und ökonomischer Auseinandersetzungen. Daraus resultieren sowohl ökonomische, soziale als auch ökologische Probleme. Für die Wirtschaft sind gravierende Auswirkungen in verschiedenen Branchen zu erwarten. Betroffen sind Fotovoltaik, Informationstechnologie und mit dieser auch der Maschinen- und Fahrzeugbau. Ökologisch wirkt sich die Knappheit etwa über den Bergbau aus, der in immer entlegene Gebiete – bis auf den Meeresgrund – vordringt und dort massive Schäden anrichtet.

## → ÜBERSCHREITUNG DER GLOBALEN TRAGEKAPAZITÄTEN



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Rockström et al. (2009)

### Herausforderung Green Economy

Erforderlich ist deshalb eine Wirtschaftsweise, die global und lokal in Übereinstimmung mit den Tragkapazitäten erfolgt. Erfüllt eine Volkswirtschaft diesen Anspruch, kann sie zurecht als Green Economy bezeichnet werden. Dabei beschränkt sich Green Economy nicht auf bestimmte Technologien oder Branchen. Vielmehr müssen Innovationen, neue Dienstleistungen und effizienteres Wirtschaften in allen Sektoren substantielle Veränderungen in Richtung einer umfassenden ökologischen Modernisierung bewirken. In Deutschland ist die soziale Marktwirtschaft als Grundkonsens die Basis der Green Economy: Es gilt, ökologische Anforderungen ebenso gut zu berücksichtigen wie soziale Interessen, um eine ökologisch verträgliche soziale Marktwirtschaft fortzuentwickeln.

### Verantwortung aller Akteure

Eine Green Economy braucht das Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Kräfte. Nur mit gebündelten und koordinierten Maßnahmen lässt sich den Herausforderungen wirkungsvoll begegnen. Dies schließt Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Organisationen des öffentlichen Lebens sowie Bürgerinnen und Bürger mit ein. Für alle Akteure geht es letztlich um die Frage, wie sie ihre ökologische und globale Verantwortung wahrnehmen können. Unternehmen fällt die Aufgabe zu, deutlich größere Fortschritte bei der Reduzierung ihrer Umweltbelastungen zu erzielen. Verbesserungsmöglichkeiten dürfen nicht „nice to have“ sein sondern müssen systematisch entwickelt und umgesetzt werden. Dabei sind grundlegende Innovationen erforderlich.

Um auf dem Weg zur Green Economy voranzukommen, bedarf es auch einer gestaltenden Ordnungspolitik. Denn die Rahmenbedingungen müssen dazu führen, dass die Innovationskraft der Unternehmen und die Kreativität des Marktes vollständig gehoben werden. Steuern und Abgaben können Anreize setzen, um die notwendigen Anstrengungen zu unterstützen. Green Economy beschränkt sich dabei nicht auf Umweltschutztechnologien, erneuerbare Energien oder andere sogenannte „Green Tech“-Produkte. Grundlegende Innovationen und Veränderungen sind auch in den etablierten Schlüsselbranchen wie Chemie, Maschinen- und Automobilbau zu erwarten. Innovationen und Transformationen bedeuten Veränderung in den Märkten. Dabei gibt es immer Gewinner und Verlierer. Unternehmen sollten die sich abzeichnenden Veränderungen in ihren Strategien und Planungen frühzeitig berücksichtigen, um auch morgen noch wettbewerbsfähig zu sein.

### Charakteristika der Green Economy

Green Economy charakterisiert angesichts der ökologischen Megatrends eine innovationsorientierte Volkswirtschaft, die

- ▶ schädliche Emissionen und Schadstoffeinträge in alle Umweltmedien vermeidet,
- ▶ die Kreislaufwirtschaft weiterentwickelt und regionale Stoffkreisläufe soweit wie möglich schließt,
- ▶ den Einsatz nicht erneuerbarer Ressourcen weiter (absolut) senkt,
- ▶ eine noch effizientere Nutzung von Energie, Rohstoffen und anderen natürlichen Ressourcen erreicht,
- ▶ nicht erneuerbare Ressourcen durch nachhaltig erzeugte erneuerbare Ressourcen kontinuierlich ersetzt,
- ▶ langfristig eine ausschließlich auf erneuerbaren Energien basierende Energieversorgung erreicht,
- ▶ grundsätzlich im Einklang mit Natur und Umwelt agiert und dabei die biologische Vielfalt sowie Ökosysteme und ihre Leistungen erhält und wiederherstellt.

Das Leitbild der Green Economy ist eingebettet in das übergeordnete Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und konkretisiert es zugleich. Dabei steht das Verhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie im Mittelpunkt, jedoch bestehen auch Bezüge zu sozialen Zielen, z.B. positive Beschäftigungseffekte.

Quelle: BMU

### Weiterführende Informationen

- ▶ The World Bank (2012): Inclusive Green Growth. The Pathway to Sustainable Development (Download): [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- ▶ UNEP (2011): Towards a Green Economy – Pathways to Sustainable poverty reduction and Development (Download): [www.unep.org](http://www.unep.org)
- ▶ OECD (2011): Towards Green Growth (Download): [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- ▶ Rockström, J., et al. (2009): A safe operating space for humanity. Identifying and quantifying planetary boundaries that must not be transgressed could help prevent human activities from causing unacceptable change. In: Nature 461, 472-475 (24 September 2009) (Download): [www.nature.com](http://www.nature.com)



# DIE MÄRKTE VERÄNDERN SICH

Märkte verändern sich meist als Reaktion auf sich wandelnde Rahmenbedingungen. Dabei spielen heute immer wieder die gleichen Faktoren eine Rolle:

- Veränderung von Werten und Zielen,
- neue oder veränderte Bedürfnisse in Wirtschaft und Gesellschaft,
- Innovationen und ihre verstärkte Diffusion,
- veränderte Rahmensetzungen.

Weitere Einflussfaktoren können je nach Markt beispielsweise in der Veränderung der Rohstoffverfügbarkeit oder der Zahlungsbereitschaft der Marktakteure liegen.

Dabei kommt es erst durch das Zusammenspiel dieser Faktoren zu einer grundlegenden Veränderung der Märkte. Der Übergang zur Green Economy wird meist den Charakter eines tiefgreifenden Strukturwandels tragen. Dieser Strukturwandel resultiert aus veränderten Anforderungen beispielsweise an die Effizienz von Produktionsprozessen und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Produkte, die diesen Anforderungen nicht genügen, werden vom Markt verschwinden. In einer Green Economy werden es gerade die Produkte mit geringen Auswirkungen auf die Umwelt sein, die sich in der Transformation durchsetzen.

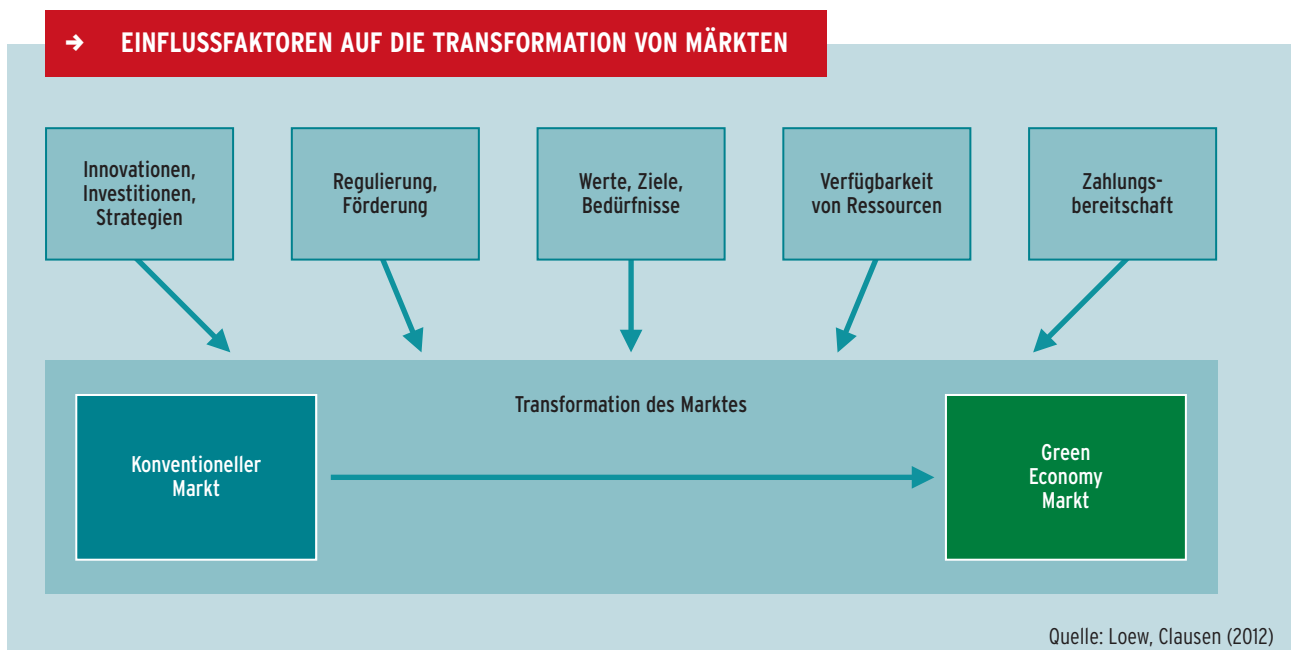
Der Erfolg dieses Umbaus hängt nicht nur von entschlossenem Handeln des Staates beim Setzen neuer Anreize ab, sondern auch von der Entschlossenheit, mit der sich der private Sektor an der Veränderung beteiligt. Letztlich muss es zu einem sich selbst verstärken-

den Prozess kommen, der im Wechselspiel von Innovationen, veränderter Regulierung und neuer Nachfrage eine Dynamik auslöst. Nur dann besteht für Unternehmen der erforderliche ökonomische Anreiz, den Wettbewerb um die beste umweltfreundliche Lösung aufzunehmen. Aus politischer Sicht bedeutet diese Erkenntnis, dass eine Förderung einzelner Faktoren nicht zum Erfolg führen kann. Politik und Interessensvertreter sind aufgefordert, größere Schritte zu gehen, wenn es um Regulierung, Förderung von Innovationen, Kommunikation und vorbildliches Verhalten geht.

Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass Technologien und Geschäftsmodelle, die mit hohen Ressourcenverbräuchen, großen Umweltbelastungen oder starken Beeinträchtigungen der Natur einhergehen, spätestens dann unter Druck geraten, wenn sich alternative technische Lösungen durchsetzen. Nach diesen Lösungen wird bereits gesucht oder sie liegen heute schon vor, wie in den folgenden Beispielen gezeigt werden kann. Sie stellen den Beginn der Transformation zur Green Economy dar.

## Der Umbau der Energiewirtschaft

In der Energiewirtschaft ist die Transformation zur Green Economy in Deutschland am weitesten fortgeschritten. Der im Jahr 2011 beschlossene vorgezogene Atomausstieg und die immer kostengünstigere Herstellung von Wind- und Fotovoltaikanlagen beschleunigte die Veränderung der Strommärkte massiv. Großkonzern planen Milliardeninvestitionen in Offshore-Wind-



kraftanlagen in der Nord- und Ostsee, der Bau von fossil befeuerten Kraftwerken wird dagegen als nicht mehr rentabel eingestuft. Die Ausgangssituation der Stromerzeugung aus regenerativen Quellen war in Deutschland weit schlechter als in anderen Ländern. 1970 wurde nur ein kleiner Anteil des Stroms in Wasserkraftwerken erzeugt. Andere Quellen zur Erzeugung erneuerbaren Stroms gab es nicht. Nach der Energiekrise 1973 und in Folge der aufkommenden Umweltdiskussion kam es zu zwei neuen Dynamiken. Die Energieforschungsprogramme der Bundesregierung umfassten jetzt auch die Erforschung regenerativer Energien, und eine Vielzahl ökologisch überzeugter Ingenieure und Erfinder machte sich als Entwickler und Unternehmensgründer an die Arbeit. Durch eine parteiübergreifende Initiative beschloss der Bundestag das Stromeinspeisegesetz, den Vorläufer des heutigen Erneuerbare Energiengesetz (EEG). Es war ab diesem Zeitpunkt sowohl eine geeignete Technik vorhanden als auch die Basis für ihre wirtschaftliche Anwendung gelegt.

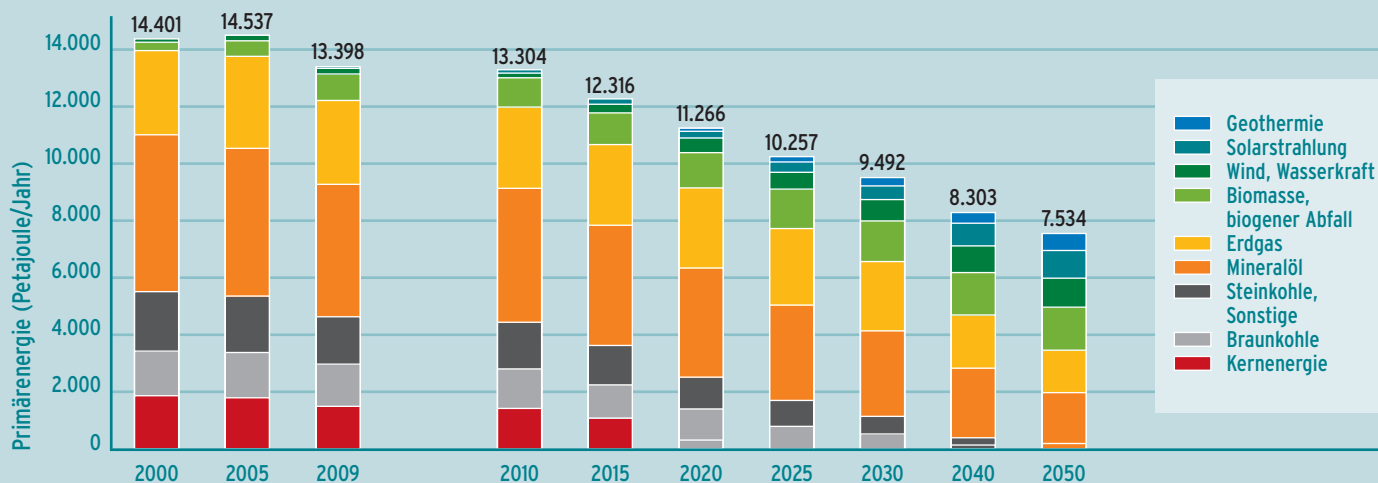
Parallel dazu gab es ähnliche Dynamiken bei Bioenergie, Photovoltaik, Solarthermie und Wärmepumpen. Im Zusammenwirken von Technologieentwicklung, Unternehmensgründungen, ersten Pilotkunden und staatlichen Maßnahmen entstand eine ganze Reihe leistungsfähiger Technologien. Seit Mitte der 1990er Jahre ist auch die deutsche Großindustrie in der Transformation aktiv – durch die Übernahme und Eingliederung einer Reihe von kleinen Unternehmen sowie eigene Produktentwicklungen.

Auch Veränderungen im Wertekanon der Gesellschaft tragen ihren Anteil bei. Immer mehr Verbraucher beziehen Ökostrom zu Konditionen, die den Neubau der Erzeugungskapazitäten direkt fördern. Andere investieren in ihre eigenen Photovoltaikanlagen, in Windkraftfonds und vieles mehr.

Die Politik begleitet die Transformation. Das EEG wird regelmäßig überarbeitet und angepasst. Der Aufbau der Offshore-Windkraft, die Bereitstellung ausreichender Flächen für Onshore-Windkraft wie auch die Reduktion der Flächenkonkurrenz bei der Bioenergie sind Prioritäten des Energiekonzeptes der Bundesregierung. Mit dem Gesetz zur Förderung Erneuerbarer Energien im Wärmebereich (EEWärmeG) wird die Dynamik zur Erzeugung von Wärme aus erneuerbaren Quellen vergrößert. Mit Blick auf das Ziel Green Economy ist der Umbau des Energiesystems ein Paradebeispiel dafür, dass Staat, Unternehmen und Gesellschaft gemeinsam in der Lage sind, grundlegende Transformationen in die Wege zu leiten.

Für die Zukunft hat die Politik klare Ziele gesetzt: Bis 2020 sollen erneuerbare Energien einen Anteil am Bruttostromverbrauch von 30 Prozent und am Endenergieverbrauch von 18 Prozent erreicht haben. Hier werden Märkte weiter wachsen und neue entstehen, denn die erforderliche Stabilität des Stromnetzes schafft weiteren Bedarf für Lastmanagement und zusätzliche Stromspeicher. Und der Umbau der Wärme- und Kälteversorgung hat gerade erst begonnen. Vielfältige Effi-

### → ENTWICKLUNG DES PRIMÄRENERGIEEINSATZES BIS 2050



Ergebnisse des Basisszenario 2010 A der Leitstudie 2010 für den Ausbau erneuerbarer Energien

Quelle: DLR et al. (2011)



zientstechnologien werden sich verbreiten und neue Wärme- und Kältequellen sind zu erschließen.

### **Ökologische Trends in der Bauwirtschaft**

Da ein großer Teil des Energie- und Ressourcenverbrauchs auf die Bauwirtschaft entfällt, ist es nicht überraschend, dass auch in dieser Branche seit Jahren technologische und regulatorische Entwicklungen zu verzeichnen sind, die für die dort agierenden Unternehmen große Veränderungen bedeuten. So wurden beispielsweise zwischen 1990 und 2008 nacheinander drei Generationen von Wärmeschutzverglasung am Markt durchgesetzt, deren letzte ihrerseits bereits wieder durch die Dreifachverglasung verdrängt wird. Bei den Wärmedämmsystemen führten die technologischen Entwicklungen zu einer immer breiteren Vielfalt, die nun vom Hightech-Kunststoff über den Holzrahmenbau bis zu baubiologischen Dämmmaterialien reicht. Photovoltaik, Solarthermie, Wärmepumpen und eine Architektur, die natürliche Sonnenstrahlung oder Kühlung einplant, sind inzwischen weit verbreitet. Niedrigenergie- und Passivhäuser gelten inzwischen als serienreif.

Diese Veränderungen betreffen eine große Zahl an Unternehmen. Tausende von Handwerkern erlernen den Umgang mit neuen Produkten und bieten diese ihren Kunden an. Installateure errichten Solaranlagen und arbeiten wie Dachdecker auf den Dächern. Maler können sich nicht mehr darauf beschränken, nur Putz und Anstrich anzubieten, sondern müssen auch das komplette Wärmedämmverbundsystem installieren. Etablierte Unternehmen der Kunststoffbranche entwickeln und liefern Kunststoffrohre für Wärmepumpenanlagen und eine Vielfalt an Wärmedämmmaterialien.

Viele Unternehmer und Handwerker folgen dabei nicht nur dem Kundenwunsch, sondern haben das Problem nicht nachhaltiger Bauweisen erkannt und handeln gesellschaftlich verantwortlich, indem sie teilweise über Jahre mit neuen Methoden experimentieren, erste Kunden überzeugen und sich in mühevoller Arbeit regionale Märkte aufbauen. Ihre Bemühungen werden durch Aktivitäten des Gesetzgebers seit langem unterstützt. Schon 1977 trat die erste, 1984 und 1995 die jeweils novellierte Wärmeschutzverordnung in Kraft, die 2002 durch die Energieeinsparverordnung abgelöst wurde.

Die Ziele der Politik für die weitere Entwicklung sind anspruchsvoll. Im Energiekonzept der Bundesregierung von 2010 wird die Verdopplung der energetischen Sanierungsrate von jährlich etwa einem auf zwei Pro-

zent gefordert. Bis 2020 soll eine Reduzierung des Wärmebedarfs um 20 Prozent erreicht werden. Bis 2050 wird gar eine Minderung des Primärenergiebedarfs in der Größenordnung von 80 Prozent angestrebt. In Verfolgung dieser Ziele ist mit weiteren Impulsen des Gesetzgebers zu rechnen. Zugleich werden die Absatzmärkte rund um das ökologische und energieeffiziente Bauen weiter wachsen. Mit Blick auf die ökologischen Herausforderungen und die Ziele der Politik eröffnet sich ein weites Feld für verantwortliches Handeln in der Baubranche. Die UNEP schätzt die zwischen 2010 und 2050 erforderlichen zusätzlichen Investitionen in Gebäude auf rund 750 Mrd. Euro pro Jahr, davon rund 130 Mrd. pro Jahr in Europa.

### **Erste Schritte zur nachhaltigen Mobilität**

Die Mobilität der Gesellschaft ist hoch, der Güterverkehr nimmt seit Jahren kräftig zu. Die Herausforderung der umweltverträglichen Mobilität ist im Vergleich der Handlungsfelder wohl die größte, und die Sektoren, die Veränderungen herbeiführen und von ihnen profitieren können, sind vielfältig. Durch neue Dienstleistungen entstehen bereits zusätzliche Arbeitsplätze im Verkehrssektor: So steigt gegenwärtig die Zahl der Anbieter von Carsharing deutlich an und auch die Automobilhersteller selbst treten mehr und mehr als Vermieter ihrer eigenen Produkte in Erscheinung. Bereits 200.000 Nutzer teilen sich bundesweit 5.000 Fahrzeuge unterschiedlichster Fahrzeugtypen. In einem solchen Mix von Fahrzeugen, bei dem der Nutzer für jede Fahrt das passende Fahrzeug auswählt, wird auch der Nachteil der kurzen Reichweite der Elektrofahrzeuge eine weniger große Rolle spielen, was deren Marktanteil positiv beeinflussen könnte. Für die Hersteller von Automobilen, Lastwagen und öffentlichen Transportmitteln ist die Entwicklung von energie- und ressourceneffizienten Fahrzeugen eine wichtige Herausforderung. Hybrid- und Elektrofahrzeuge sollen den Verkehrssektor umweltfreundlicher machen. Alle großen Hersteller haben bereits begonnen, Hybrid- und Elektrofahrzeuge zu entwickeln und die Emissionswerte aller Fahrzeugtypen zu verbessern.

Durch die Fahrzeugtechnik allein lässt sich eine umweltverträgliche Mobilität jedoch nicht erreichen. Das Personenverkehrsaufkommen ist in hohem Maße von Siedlungsstrukturen abhängig. Der Autoverkehr wird reduziert, wenn Arbeits- und Einkaufsstätten sowie Schulen gut zu Fuß, mit dem Fahrrad oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden können. Architekten und Stadtplaner sind gefordert, die Raumstrukturen für eine Green Economy vorzubereiten. Kommunen machen den öffentlichen Nahverkehr

# DIE CHANCEN DER GREEN ECONOMY

leistungsfähiger. Der IT-Sektor stellt bereits Technologien zur Vermeidung von Mobilität zur Verfügung. Telefon- und Videokonferenzen, aber auch für Fernüberwachung und Fernwartung, können das Verkehrsaufkommen reduzieren.

Die Zusammenhänge sind komplex und so besteht eine Vielfalt an Zielen. Die Europäische Union schreibt für verschiedene Fahrzeugklassen CO<sub>2</sub>-Grenzwerte vor. Beim Gütertransport auf der Schiene wird bis 2015 ein Anteil von 25 Prozent angestrebt, bei der Binnenschifffahrt ein Anteil von 14 Prozent. Ein Ziel der Bundesregierung ist es zudem, eine Million Elektrofahrzeuge bis 2020 und sechs Millionen bis 2030 auf die Straße zu bringen. Auch im Verkehrssektor gibt es also nicht nur mühevollen Aufgaben, sondern auch Geschäftschancen beim Umbau zur Green Economy.

## Effiziente Recyclingwirtschaft

Für die Aufrechterhaltung unseres ressourcenintensiven Lebensstils mit viel Wohnfläche, einer leistungsfähigen Mobilitätsinfrastruktur und vielen Bedarfsgegenständen sind nicht nur Güter mit langer Nutzungsdauer erforderlich, sondern auch ein effektives Recycling. Durch das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz von 1994 entstand in Deutschland ein Leitmarkt für Abfallwirtschaftssysteme und Technologien zur Trennung von Wertstoffen. In beiden Bereichen gehört Deutschland heute international zu den Marktführern.

Und der Weltmarkt der Abfallwirtschaftstechnologien von heute rund 300 Mrd. Euro jährlich wird weiter wachsen. Denn mit weltweit steigendem Lebensstandard nimmt die Menge an Abfall zu. Dass immer mehr Menschen in Städten wohnen, fördert oft die Qualität der Abfallwirtschaft. Auch die Politik nimmt international die Abfallwirtschaft zunehmend ernst, zugleich steigt die Nachfrage nach den aus dem Abfall zurück gewonnenen Rohstoffen. Dabei ist absehbar, dass neben dem Recycling von Massenmaterialien wie Glas, Papier und Kunststoff sowie Eisen, Aluminium und Kupfer auch die Rückgewinnung von Edelmetallen und seltenen Erden immer wichtiger werden wird.

Bis 2015 soll die getrennte Sammlung von Bioabfällen sowie von Papier-, Metall-, Kunststoff- und Glasabfällen flächendeckend eingeführt werden. Ziel ist es, das hohe Ressourcenpotenzial der werthaltigen Abfälle effizienter zu erschließen. Bis 2020 schließlich soll eine hochwertige und weitestgehende Verwertung zumindest der Siedlungsabfälle erreicht werden. Die klimaschädliche Deponierung von Abfällen soll damit überflüssig gemacht werden.

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen durch die Politik, die von Unternehmen oft als reiner Kostenfaktor angesehen wird, wirkt sich ökonomisch meist positiv aus. So hat die Initiierung von Modernisierungsprozessen überwiegend vorteilhafte Folgen für die Volkswirtschaft und verbessert die internationalen Wettbewerbschancen auf zukünftig wachsenden „grünen“ Märkten für Umwelttechnologien. Zu diesen Zukunftsmärkten zählen vor allem die Umwelt- und Effizienztechnologien. Von diesen Technologien profitieren auch die klassischen Wirtschaftszweige, die dadurch energie- und ressourcensparender produzieren oder als Zulieferer für neue Branchen auftreten können. Nach jüngsten Berechnungen erreichen Umwelt- und Effizienztechnologien 2011 ein Weltmarktvolumen von über zwei Billionen Euro; in 2025 wird es mit über 4,4 Billionen Euro mehr als doppelt so groß sein. Der Anteil dieses Wirtschaftszweiges am Bruttoinlandsprodukt liegt in Deutschland inzwischen bei knapp elf Prozent – ein Anteil, der sich bis 2025 auf über 20 Prozent erhöhen soll.

## Erfolg in veränderten Märkten

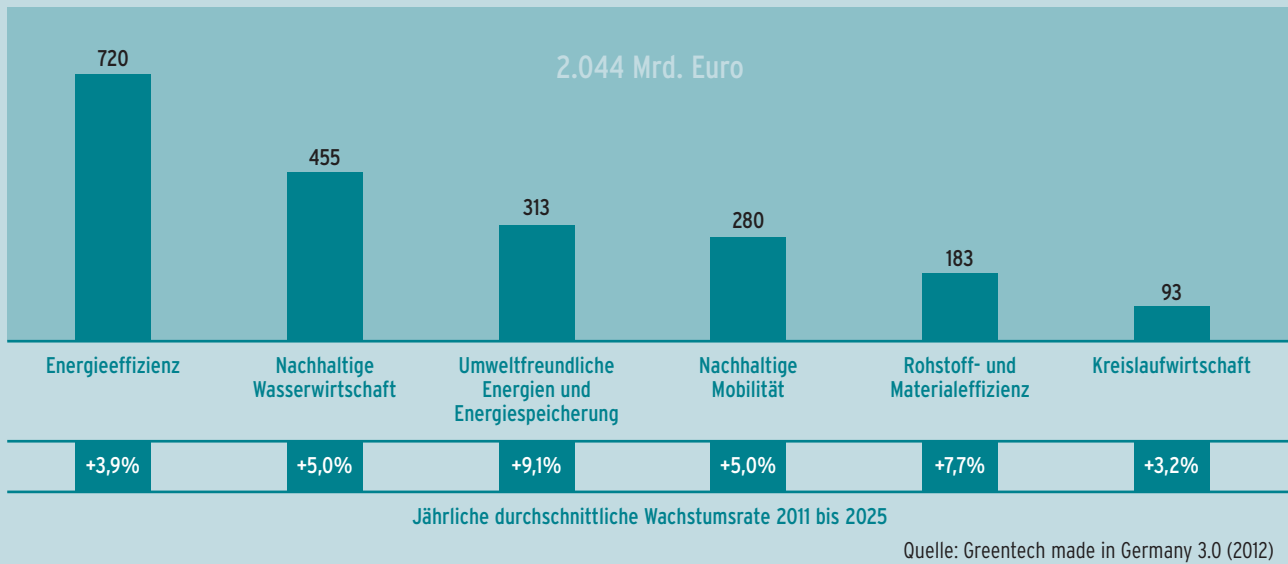
Diese Beispiele zeigen, dass viele Unternehmen vor der Herausforderung stehen, ihre Produkte und Dienstleistungen an die neuen Bedingungen anzupassen und ihre Herstellung ökologisch und sozial verantwortlich zu organisieren. Für jedes Unternehmen ist es deshalb überlebenswichtig, die Herausforderungen im Umfeld der eigenen Branche möglichst frühzeitig zu erkennen und abzuschätzen. Hierfür sind zwei Fähigkeiten von Bedeutung:

- die Fähigkeit, gesellschaftliche und politische Signale unvoreingenommen wahrzunehmen und hinsichtlich ihrer Relevanz und Wesentlichkeit richtig einzuschätzen,
- die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit als Bestandteil der Unternehmenskultur.

Die beschriebenen Entwicklungen zu ignorieren und auf Business as usual zu setzen, wird keine Lösung sein. Unternehmen müssen ein konkretes Verantwortungs- und Handlungskonzept vorweisen, auch um die Erwartungen von Öffentlichkeit, Investoren und Kunden zu erfüllen.

Eine Green Economy ist ohne verantwortliches unternehmerisches Handeln nicht denkbar. Dass Entscheidungssituationen durch die neuen ökologischen und sozialen Einflussfaktoren komplexer geworden sind, sollte in einer globalen Wirtschaft als nicht weiter

## → WELTMARKTVOLUMEN UMWELTECHNOLOGIEN



bemerkenswert gelten. Schließlich kann es nicht gewollt sein, dass beim Rohstoffabbau für grüne Technologien Kinderarbeit zum Einsatz kommt, der Umweltschutz missachtet wird, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen bestehen, lokale Bevölkerungsgruppen ohne angemessene Kompensation umgesiedelt oder gar vertrieben und Menschenrechtsverletzungen ignoriert werden. Wie mit Blick auf die gravierenden Änderungen in den Branchen deutlich wird, hat die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gerade in der heutigen Zeit strategische Bedeutung. Der Wandel unserer bisherigen Wirtschaftsweise hin zu einer Green Economy wirkt sich schon heute auf viele Märkte aus. Um den Wandel erfolgreich zu meistern, ist systematisches Management mit CSR notwendig.

### Weiterführende Informationen

- ▶ Bundesumweltministerium (2012) Umweltwirtschaftsbericht. Daten und Fakten für Deutschland (Download): [www.umweltwirtschaftsbericht.de](http://www.umweltwirtschaftsbericht.de)
- ▶ Bundesumweltministerium (2012) Greentech Made in Germany 3.0 (Download): [www.greentechatlas.de](http://www.greentechatlas.de)
- ▶ Bundesumweltministerium (2012) Erneuerbare Energien in Zahlen – nationale und internationale Entwicklung (Download): [www.bmu.de](http://www.bmu.de)
- ▶ Europäisches Umweltmanagementsystem EMAS: [www.emas.de](http://www.emas.de)

# MIT CSR DEN WANDEL GESTALTEN

Angesichts des grundlegenden Wandels, der für die Transformation zur Green Economy in vielen Branchen erforderlich ist, stehen Unternehmen vor einer doppelten Aufgabe: Einerseits ist der betriebliche Umweltschutz neu und anspruchsvoller als bisher zu definieren. Das europäische Umweltmanagementsystem EMAS ist dabei eine gute Basis. Zugleich sind die Herausforderungen anzugehen, die beispielsweise mit der betrieblichen Wärme- und Kältewirtschaft, mit Verkehr und Logistik und auch mit der Materialeffizienz und dem Schließen von Stoffströmen zusammenhängen.

Andererseits bieten genau diese Themenfelder Raum für Innovationen, für das Entstehen neuer, rasch wachsender Zukunftsmärkte und für diejenigen Akteure in der privaten Wirtschaft, die mit überzeugenden Angeboten als erste in diesen Märkten auftreten.

Dabei wird deutlich, dass

- Fortschritte im betrieblichen Umweltmanagement und bei der Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes von noch höherer Priorität sind als bisher und
- die Aufmerksamkeit, die auf Veränderung von Märkten und Rahmenbedingungen zu richten ist, von noch größerer Bedeutung dafür ist, mögliche Risiken und Chancen auf den für das Unternehmen wichtigen Märkten frühzeitig zu erkennen.

## CSR und Offenheit für den gesellschaftlichen Kontext

Eine Green Economy wird nur dann gelingen, wenn alle gesellschaftlichen Kräfte mobilisiert werden. Dies fordert die Beteiligung von öffentlicher Hand, Unternehmen, Organisationen des öffentlichen Lebens sowie Bürgerinnen und Bürger, die einen aktiven Beitrag zur umweltgerechten Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten wollen. Nur eingebettet in die Gesellschaft können Unternehmen in der Transformation zur Green Economy erfolgreich sein. Die Signale aus der Politik, aber auch aus Wissenschaft und Gesellschaft, sind aufmerksam zu verfolgen und auf ihre Bedeutung für das Unternehmen zu bewerten.

Bei der Erfassung von Informationen zu ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen besteht die besondere Funktion von CSR darin, ein weites Themenspektrum mit Blick auf mittel- und langfristige Veränderungen zu beobachten. Nicht nur mit Blick auf das Tagesgeschäft und das nächste Geschäftsjahr, son-

dern unter einem letztlich strategischen Blickwinkel sollte die Bewertung von Informationen für das Unternehmen erfolgen. Als Schnittstelle zur Gesellschaft hilft das CSR-Management, Veränderungen der Rahmenbedingungen frühzeitig zu erkennen und externe Anforderungen und Erwartungen zu internalisieren.

Der Dialog mit den Stakeholdern ist dabei eine wichtige Komponente des „Frühwarnsystems“ eines Unternehmens. Wer von neuen Anforderungen früh erfährt, kann sich rechtzeitig darauf einstellen. Oftmals ist der Stakeholderdialog auch eine Quelle von Ideen und Basis für neue Kooperationsmöglichkeiten oder strategische Partnerschaften. Regelmäßige CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte sowie entsprechende Informationen auf der Website dienen nicht nur der Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft und damit letztlich dem Erhalt der „License to operate“, sondern sind zentrale Basis und Voraussetzung für diesen Dialog.

## CSR und Strategie

Mit Blick auf die sich in der Transformation zur Green Economy gravierend verändernden Rahmenbedingungen, neu entstehende Märkte mit veränderten Wettbewerbsbedingungen sowie neuen Risiken sollte CSR mehr und mehr Verbindungen zur Unternehmensstrategie haben. CSR-Fachleute sollten daher Überlegungen zu zentralen Entscheidungen kommentieren, Folgen abschätzen und selbst in den Prozess zur Erarbeitung von mittel- und langfristigen Strategien einbezogen werden. Ziel sollte es sein, die Chancen des Unternehmens in der Transformation zur Green Economy zu nutzen – durch neue Produkte, neue Geschäftsmodelle und womöglich auch neue Standorte.

## CSR und Innovationen

In ihrem Innovationsmanagement können Unternehmen Vorkehrungen treffen, die dazu beitragen, dass neue Geschäftsideen, Produkte und Dienstleistungen grundsätzlich umweltentlastend sind, und Problemlösungen für Umwelt und Gesellschaft anbieten. Neue Ideen kommen dabei nicht nur im Unternehmen und hier nicht nur in der F&E Abteilung zustande. Die Mehrzahl der wichtigen Grundlageninnovationen ging in den letzten Jahren auf Einzelerfinder, Universitäten und ihre Start-Ups zurück. Auch die Erschließung wichtiger Innovationen für das Unternehmen erfordern also Offenheit für den Kontext und systematische Suchprozesse.

Wie CSR den Innovationsprozess darüber hinaus beeinflussen kann, wird klar, wenn man den typischen Ablauf in Unternehmen betrachtet: Bis aus einer guten Idee ein marktfähiges Produkt geworden ist, durchläuft eine Innovation in der Regel mehrere Phasen, an deren Ende jeweils eine Auswahlentscheidung zu treffen ist: Welche Idee soll weiterverfolgt werden? In welche Konzepte soll investiert werden? Und in welchen Märkten sollen die Produkte zuerst eingeführt werden? Solche wiederkehrenden Auswahlverfahren im Innovationsmanagement (Stage-Gate-Prozesse) bieten gute Chancen, Nachhaltigkeit stärker in die Entscheidungsprozesse zu integrieren. Sie werden von externen und internen Faktoren beeinflusst, wozu gesellschaftliche Trends, die Entwicklung in den Märkten, politische Rahmenbedingungen sowie die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte zählen. Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, CSR konkret in den Innovationsprozess einzubringen:

1. Da Ideen meist im Gespräch, im Austausch sowie durch die Kombination von Bekanntem mit Neuem entstehen, kann CSR durch den Dialog mit Stakeholdern neue Impulse vermitteln und dabei letztlich auch Ideen von außen für das Unternehmen erschließen.
2. In Unternehmen mit einem funktionierenden CSR-Management wird der Umgang mit sozialen und ökologischen Fragestellungen zur Normalität und ihre Einbeziehung in Entscheidungen des Innovationsprozesses zur Selbstverständlichkeit.
3. Die Berücksichtigung von CSR wirkt sich durch das Schaffen eines motivierenden Arbeitsumfelds positiv auf die Kreativität, die Leistungsfähigkeit und die Offenheit der Mitarbeiter für neue Lösungsansätze aus.

### **CSR und Marktwachstum**

Der Fortschritt zur Green Economy könnte größer sein, wenn die Diffusion von Nachhaltigkeitsinnovationen entschlossener vorangetrieben würde. Gerade die großen multinationalen Unternehmen stehen in der Verantwortung, die Welt durch das Angebot bedarfsgerechter und besserer Produkte an immer mehr Konsumenten zu bereichern.

Es gibt eine ganze Vielfalt an Einflüssen, die auf die Werthaltungen der Bürger einwirken. Der Einfluss von Unternehmen ist genau wie ihre Glaubwürdigkeit beim Bürger begrenzt. Jedoch bestimmen Unternehmen durch Werbung und Produktinformationen zumindest anteilig Produktvorlieben, Lebensstile und die mit ihnen zusammenhängenden Werte. Es wäre ein Zeichen von Verantwortung, die Kommunikationsmöglichkeiten der Unternehmen zur Entwicklung möglichst nachhaltiger Lebensstile einzusetzen.

### **CSR und Compliance**

Die Basis für CSR ist die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen. Bei der Einhaltung von Gesetzen sollte ein Unternehmen jedoch nicht stehen bleiben. Dabei geht es nicht nur um Umweltrecht. Auch Steuerehrlichkeit ist gefordert. Es zeichnet CSR aus, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Anforderungen hinausgeht. CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig. Mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette gehört ein breites Spektrum an Anforderungen in diesen Bereich: die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), nationale Vorschriften zu Mindestlöhnen und zur Bekämpfung der Korruption.

### **CSR als systematisches Strategieelement**

Die aktuelle Debatte um CSR reflektiert die oben genannten Sachverhalte. Wenn von systemischer CSR oder CSR 2.0 gesprochen wird, dann liegt der Kern der Botschaft letztlich darin, dass CSR aus einer peripheren Funktion für das Unternehmen, in der sich CSR um karitative Projekte oder die Öffentlichkeitsarbeit kümmert, in die Kernstrategie von Unternehmen gewandert ist und das Nachdenken über neue Produkte und Wertschöpfungsmodelle, langfristige Strategien und Mitarbeiterorientierung maßgeblich mitbestimmt. Eine Orientierung für ein systematisches Management von CSR können die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Grundsätze des Global Compact, die ISO Norm 26.000 zu Social Responsibility und die Dreigliedrige Grundsatzerklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) setzen.

### Qualitätsmerkmale von CSR

Fortschritte im betrieblichen Umweltschutz wie auch Vorteile in entstehenden Green Economy Märkten lassen sich umso zuverlässiger erreichen, je besser CSR an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst und wahrgenommen wird. Dies lässt sich an folgenden Qualitätsmerkmalen festmachen, die das CSR-Management in Vorreiterunternehmen aufweist. Sie können auch als Kriterien gelten, die Unternehmen für den Transformationsprozess zu Green Economy besonders erfolgreich machen:

- Systematische und integrierte Berücksichtigung der für das Unternehmen relevanten sozialen und ökologischen Kontexte,
- Antizipationsfähigkeit, Vorsorge und langfristige Perspektive,
- Erweiterung der strategischen Perspektive,
- Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette sowie
- Offenheit für die Anliegen der Stakeholder.

### Weiterführende Informationen

- ▶ Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) (Download): [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- ▶ Bundesumweltministerium (2011): Verantwortung neu denken. Risikomanagement und CSR (Download): [www.bmu.de](http://www.bmu.de)
- ▶ Bundesregierung (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung (Download): [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)
- ▶ Accenture, Global Compact (2010): A New Era of Sustainability. CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy (Download): [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- ▶ Loew T, Clausen J, et al. (2009): Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA: [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org).



# FAZIT

Aufgrund der Tatsache, dass unsere Wirtschaftsweise weltweit die Tragkapazitäten der Erde überbeansprucht, steht die Menschheit vor großen Herausforderungen. Die Art, wie wir uns mit fossilen wie nachwachsenden Ressourcen und Energie versorgen, muss sich ändern. Und auch die Konsumstile der Ernährung, des Wohnens und der Mobilität sind in Frage gestellt. Hier sind ökoefiziente und insgesamt umweltverträgliche Lösungen nötig.

Gefordert ist eine Transformation zu einer Green Economy. Diese Transformation wird sowohl die Rohstoff- als auch die Konsummärkte gravierend verändern und das Kerngeschäft aller Unternehmen beeinflussen. Es gilt, sich fit zu machen für die mit der Transformation zur Green Economy verbundenen Herausforderungen. CSR kann Unternehmen auf die Konsequenzen des Transformationsprozesses einstellen und so die Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Mindestens vier Aspekte sind dabei für Unternehmen zentral, um mit CSR den Wandel zur Green Economy zu gestalten:

- CSR kann frühzeitig Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens bei den Megatrends der Nachhaltigkeit, bei Regulierungen oder im Bereich innovativer Produkte im Markt erkennen, um frühzeitig Vorkehrungen treffen zu können.
- CSR kann dazu beitragen, die Strategie des Kerngeschäfts an die neuen Rahmenbedingungen der Märkte anzupassen, um langfristig in der Green Economy erfolgreich zu sein.
- CSR kann im Innovationsmanagement, aber auch in den anderen Funktionsbereichen, das systematische Management gezielt ergänzen.
- CSR kann die Mitarbeiter, insbesondere in Management- und Führungspositionen, durch Information und Qualifikation auf die Veränderungen gezielt vorbereiten.

Es ist die Aufgabe von CSR, die für das Unternehmen relevanten sozialen und ökologischen Kontexte zu beobachten und wesentliche Entwicklungen in das Unternehmen hineinzutragen. Damit unterstützt CSR die Antizipationsfähigkeit und Vorsorge und trägt zum Aufbau einer langfristigen Planungsperspektive und einer erfolgreichen Strategie im Unternehmen bei. Gleichzeitig erweitert CSR die strategischen Perspektive, denn CSR betrachtet die gesamte Wertschöpfungskette und ist offen für die Anliegen der Stakeholder. Um das Unternehmen sicher durch die stürmischen Zeiten der Transformation zur Green Economy zu steuern, ist CSR ein ganz wesentlicher Baustein.

Und CSR ist wichtig, um das wesentliche Ziel der Green Economy zu erreichen, nämlich eine dauerhafte Verletzung der ökologischen Tragkapazität der Erde zu vermeiden. Denn bei dem Projekt der Transformation zur Green Economy müssen Staat, Konsumenten und der private Sektor mit seinen großen und kleinen Unternehmen ihren Beitrag gemeinsam leisten. Die Unternehmen müssen ihre Potenziale voll entfalten. Mit CSR ist dies möglich.

„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen ...“

Grundgesetz, Artikel 20 a

**BESTELLUNG VON PUBLIKATIONEN:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 01805 / 77 80 90\*  
Fax: 01805 / 77 80 94\*  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmu.de/bestellformular](http://www.bmu.de/bestellformular)

(\*0,14 Euro/Minute aus dem deutschen Festnetz; abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich)

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier.