

Ergebnisse der IÖW/VÖW-Konferenz „Umweltschutz im globalen Wettbewerb“

## Umweltschutz als strategischer Wettbewerbsfaktor

**Welche Chancen und Risiken ergeben sich für unternehmerischen Umweltschutz aus Globalisierung und einem verschärftem internationalen Wettbewerb? Dies diskutierte die IÖW/VÖW-Konferenz „Umweltschutz im globalen Wettbewerb: Neue Spielregeln für den Unternehmenserfolg“ mit 300 TeilnehmerInnen, prominent besetzten Podiumsdiskussionen, hochkarätigen Plenumsvorträgen und über 20 Workshops am 9. und 10. Juni in Hannover (1). Auf den folgenden Seiten werden die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt sowie vier Blitzlichter auf interessante Konferenzthemen geworfen, die bisher in Ökologisches Wirtschaften noch wenig beleuchtet wurden (2).**

Von Klaus Fichter

Aus der Vielzahl wichtiger Erkenntnisse aus der von Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung gemeinsam ausgerichteteten Veranstaltung lassen sich drei zentrale Botschaften formulieren:

- Umweltschutz ist heute in vielen Märkten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, allerdings stehen heute Marken- und Imageschutz, Innovationsmanagement und Marktentwicklungsstrategien und damit andere Faktoren im Vordergrund als in der ökologischen „Aufbruchphase“ Anfang der 90er Jahre.

- Multi- und transnationale Unternehmen sind ein notwendiger, aber kein hinreichender Antriebsfaktor für die globale Diffusion umweltschonender Technologien und die Verbreitung hoher Umweltstandards. Um ein „Race to the Top“ zu gewährleisten, sind auch dringend ökologische „Leitplanken“ in Form von anspruchsvollen Umweltzielen nötig.

- Innovative Umweltschutzlösungen bedürfen neuer Kooperationen jenseits klassischer Akteurs- und Zuständigkeitsgrenzen. Hier spielt die Zusammenarbeit von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) eine wichtige Rolle.

### ► Strategischer Wettbewerbsfaktor

Umweltschutz ist mittlerweile in vielen Märkten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Im Gegensatz zur ökologischen „Aufbruchphase“ stehen heute allerdings andere Aspekte im Vordergrund. War es bis Mitte der 90er Jahre noch ohne weiteres möglich, mit umweltfreundlicheren Produkten neue Marktanteile zu erschließen und sich durch ein Öko-Image

gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren, stehen heute Vorsorgeüberlegungen zum Marken- und Imageschutz, Öko-Effizienz als integraler Bestandteil des Innovationsmanagements sowie Marktentwicklungsstrategien im Mittelpunkt.

So waren sich die Top-Manager der Global Player Shell, Nestlé, Novartis und BSH Bosch und Siemens Hausgeräte auf dem Podium „Umweltschutz: Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg“ darin einig, daß es sich gerade große Markenhersteller in der vernetzten Welt von heute nicht mehr leisten können, im Ausland niedrigere Umweltstandards zu praktizieren. Unter den Augen einer kritischen Öffentlichkeit sind Image und Markennamen schnell nachhaltig beschädigt, und das zum Teil mit beträchtlichen Gewinneinbußen. Hierbei spielt insbesondere die gewachsene Rolle der Medien eine wichtige Rolle (vgl. dazu das Blitzlicht „Machen Medien Märkte?“). Umweltschutz und weltweit einheitliche Umweltstandards gelten für viele Unternehmen daher als Risikoversorge zum Marken- und Imageschutz.

Die wettbewerbliche Bedeutung des Umweltschutzes liegt in Zukunft aber auch in der Entwicklung und Erschließung neuer Märkte. Dies gilt sowohl für Multis wie auch für mittelständische Unternehmen. So bereitet sich z.B.

### Zur Rolle der Medien im ökologischen Wettbewerb

#### Machen Medien Märkte?

„Machen Medien Märkte?“ war die Frage, der Manfred Pietschmann, Journalist und ehemaliger Chefredakteur beim „Greenpeace-Magazin“ in seinem Plenumsvortrag nachging. Pietschmann zeigte als Greenpeace-Insider anhand eindrucksvoller Beispiele, daß geschickte Medienarbeit erhebliche öffentliche Resonanz und damit gesellschaftlichen Druck erzeugen kann. Druck, der die Wirtschaft durchaus – wenngleich oft zähneknirschend – dazu zwingen kann, ökologische Innovationen umzusetzen.

Beste Beispiele für erfolgreiche Greenpeace-Marktkampagnen sind die Entwicklung des FCKW-freien Kühltanks „Greenfreeze“, und die Einführung von chlorfrei gebleichtem Papier Anfang der 90er Jahre. Im Gegensatz zu spektakulären Aktionen mit hohem Konfliktpotential à la Brent Spar, in deren Mittelpunkt die bloße Anklage von Umweltsünden stand, zeichneten sich diese dadurch aus, daß sie Lösungsangebote für Umweltprobleme aufzeigten. Der Erfolg lag nicht zuletzt im Zusammenspiel aus Konfrontation und Kooperation mit Wissenschaft und Wirtschaft begründet. In den beiden genannten Fällen wurde der Markt mit der Präsentation eines vergleichsweise ökologischeren Produktes konfrontiert, dessen technische Machbarkeit bis dato ungeeignet bzw. dessen breite Einführung behindert wurde. Der so erzeugte Marktdruck führte dazu, daß auch die Konkurrenz die neue Technologie sehr schnell adaptierte. Greenpeace unterstützte die Kampagnen durch

den Einsatz traditioneller Marketinginstrumente wie Anzeigen, Präsentationen auf Fachmessen und Werbetouren.

Denn leider genügt die ökologische Brisanz allein oft nicht, um den „Erfolg“ von Themen in den Medien zu garantieren. Umweltthemen konkurrieren mit anderen Nachrichten aus allen Lebensbereichen. Auch sie müssen sich den „Spielregeln des Mediums“ unterordnen, um Beachtung zu finden. Was also ist zu tun? Die Filter der Medien müssen überwunden werden. Dies hängt z.B. vom Konfliktpotential, der Symbolträchtigkeit und Verständlichkeit des Themas ab. Aber auch vom Interesse, der Sympathie und dem Vorwissen der Redakteure als „menschlichem Faktor“ in der Medienapparatur. Daß auch die beste Planung den Medienerfolg nicht garantieren kann, machte Pietschmann anhand der Kampagne zum Greenpeace-Auto „Smile“ deutlich. Für dieses konnte – trotz eines Treibstoffverbrauchs von drei Litern und Serienreife – bislang kein Hersteller gefunden werden. Ein unglückliches Zeitmanagement der Medienkampagne verspielte die Chance, die bahnbrechende Innovation durch einen neuartigen Motor, der nur die Hälfte an Sprit verbraucht, in die Medien zu transportieren und damit den Weg für den Markteinstieg des „Smile“ zu ebnet. Die Wahl des richtigen Zeitpunktes sowie der Faktor Zufall sind gerade beim Einfluß der Medien auf die Ökologisierung der Märkte oft das Zünglein an der Waage.

Christiane Ballschuh

Shell mit einem neuen Kerngeschäftsfeld „Erneuerbare Energien“ auf die sich verändernden Rahmenbedingungen und die Märkte im nächsten Jahrhundert vor. Daß es sich dabei keineswegs um einen Nischen-, sondern um einen Massenmarkt handeln wird, davon ist Fritz Vahrenholt, Vorstand der Deutschen Shell AG und Referent im Rahmen der Konferenz, überzeugt. Wie Marktentwicklung, neue Informations- und Kommunikationstechnologien und Recycling intelligent verbunden werden können, zeigt das in einem Workshop diskutierte Beispiel der mittelständischen Firma Renet, die als Netzwerkbetrieb das Altau-recycling im Internet organisiert, in dem es Anbieter und Käufer zusammenführt. Das Bei-



Das Unternehmerpodium: Moderator V. Angres (ZDF), Dr. H. Maucher (Nestlé), Dr. J. Kluge (McKinsey), Dr. H. Wörner (BSH)

spiel macht deutlich, daß der Megatrend zur Informationsgesellschaft auch die Umwelt-schutzmärkte mächtig in Bewegung bringt und sich neue (Markt-) Chancen für Dematerialisierungsstrategien bieten.

### ► Multis und Umweltstandards im globalen Wettbewerb

Wer sind die treibenden Kräfte für die internationale Durchsetzung hoher Umweltstandards? Auf dem mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen hochkarätig besetzten Abschlußpodium bestand weitgehend Einigkeit, daß multi- und transnationale Unternehmen eine wichtige Schrittmacherfunktion bei der Diffusion umweltschonender Technologien übernehmen können und für die internationale Verbreitung hoher Umweltstandards eine wichtige Rolle spielen. Durch Handel und Direktinvestitionen können insbesondere sie zu einem „Race to the Top“ beitragen. Allerdings bedarf es dafür ebenso „Leitplanken“ in Form von anspruchsvollen internationalen Umweltzielen, die die Richtung für die Unternehmen verdeutlichen, worauf neben Prof. Eckard Reh binder, dem Vorsitzenden des Sachverständigenrates für Umweltfragen, und Prof. Andreas Troge, Präsident des Umweltbundesamtes, auch Claude Fussler, Vize-Präsident von Dow Europe nachdrücklich hinwies. Verbindliche Umweltziele erleichtern Unternehmen die langfristige Planung und geben Spielräume für Umweltinnovationen.

Die Konferenz machte auch deutlich, daß die ökologischen „Leitplanken“ in einem demokratischen Prozeß formuliert und durch neue Kooperations- und Kommunikationsmuster mit Leben gefüllt werden müssen. Hier spielen die NGOs und eine breite Beteiligung der Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle. Dies gilt z.B. für die Integration von Umweltschutzanforderungen in das Welthandelsabkommen oder Regelungen über ausländische Direktinvestitionen. Ohne solche Leitplanken besteht hingegen die Gefahr, daß die durch die Vorreiterunternehmen erzeugte Dynamik steckenbleibt und diese auch langfristig in der Minderheit bleiben.

### Strategische Kooperationen zur Sicherung von Zukunftsmärkten

#### Das Beispiel Marine Stewardship Council

Bei den globalen Fischgründen handelt es sich um eine echte Allmende. Fischeschwärme halten sich nicht an nationale Hoheitsgewässer, sind nicht unter Eigentumsrechte zu stellen und ihr Bestand unterliegt natürlichen Schwankungen, z.B. aufgrund klimatischer und biologischer Zyklen. Die Fischerei kann in der Regel nicht auf eine Art exklusiv zugreifen, sondern der Fang umfasst mehrere Fischarten sowie schwankende Alters- und Gewichtsklassen. Der Fang besteht daher i.d.R. zu einem Drittel aus nicht verarbeitungsfähigem Fisch, der aber kaum ins Meer zurückgeführt werden kann. 1998 stellte die FAO fest, dass 60 Prozent der Weltbestände wirtschaftlich genutzter Fischarten voll befischt oder am Rande der Bedrohung sind.

Die Gefährdung des kommerziell nutzbaren Fischbestandes bedeutet eine Bedrohung der Geschäftsgrundlagen der Fischindustrie. Die an sich erfreuliche steigende Nachfrage der KonsumentInnen nach dem gesunden und kostengünstigen Nahrungsmittel Fisch stößt an die Grenzen des natürlichen Wachstums. Das Management der Fischbestände durch nationale oder internationale öffentliche Instanzen scheitert häufig an fehlender Mitarbeit seitens der Fischer oder an lückenhaften Kontrollen. Da die öffentlichen Instrumente nicht greifen, haben Unilever und WWF gemeinsam den Marine Stewardship Council (MSC) gegründet. Die Mitglieder des MSC verpflichten sich, Fangraten einzuhalten, die gemeinsam mit allen Stakeholdern einer Fischereiregion ausgehandelt werden. Wenn die bestandserhaltende Befischung zu einem gewissen Grad realisiert ist, wird ein entsprechendes Label bzw. Logo geschaffen, mit dem die beteiligten Unternehmen den KonsumentInnen Fisch aus bestandserhaltender Fischerei signalisieren können. Die Regelungen des MSC

betreffen nur den Fang von Wildfischbeständen. Die auf einer anderen Ebene (nicht Bestandsschutz, sondern Verschmutzung und Überdüngung von Küstengewässern) ökologisch mindestens genauso problematische Bewirtschaftung von Fischfarmen, die v.a. Shrimps und Lachs betreffen, bleibt ausgespart.

Prinzipiell wirft eine von multinationalen Unternehmen aus dem Norden initiierte Selbstbeschränkung dieser Art kritische Fragen nach Exklusivität und Protektionismus auf. Die Kooperation mit dem WWF soll diese kritischen Punkte zur Zufriedenheit aller Stakeholder behandeln. So wurden zur Erarbeitung der Standards der bestandserhaltenden Fischerei weltweit 12 Hearings durch den WWF durchgeführt, an denen nicht nur große Unternehmen, sondern v.a. auch die indigenen Nutzer der Fischgründe beteiligt wurden. Es wurde bewusst eine inklusive Strategie beschritten, die zu einer möglichst umfassenden Beteiligung aller Stakeholder weltweit führen sollte. Dabei ging es auch Unilever nicht um eine Differenzierungsstrategie gegenüber anderen Wettbewerbern, sondern um deren Beteiligung. Dennoch setzen die Beteiligten natürlich darauf, dass über das Label Signale an die KonsumentInnen gelangen, die dort zu einer Präferenz für entsprechend ausgezeichnete Produkte führen und somit einen Marktdruck auf Aussenseiter aufbauen. Es bleibt anzumerken, dass die private Regulierung der Befischung durch die Kooperation zwischen einer NGO und Unternehmen ohne Beteiligung demokratisch legitimer Institutionen immer ein heikler Punkt ist. Der Frage nach der Legitimation ihres Handelns können sich die Beteiligten nur mit einer transparenten Information über Regelfindung und niedrige Zutrittsbarrieren stellen.

Simone Maier

## Internationale Richtlinien zur Selbststeuerung der Wirtschaft

**Öko-Governance durch OECD Guidelines?**

Für die Stärkung des Umweltschutzes im globalen Wettbewerb spielen auch die allgemeinen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. An der Entwicklung solcher Spielregeln sind die Unternehmen selbst zunehmend mitbeteiligt bzw. werden als wesentliche Akteure der Global Governance wahrgenommen. Ein aktuelles Thema sind dabei Direktinvestitionen und Umweltschutz. Ein Beispiel sind die gescheiterten Verhandlungen um ein multilaterales Investitionsabkommen (MAI) im Rahmen der OECD, bei denen Umweltfragen eine wichtige Rolle spielten (1). Ein weiteres Instrument der Global Governance in diesem Bereich sind die „OECD-Guidelines for Multinational Enterprises“. Dieser freiwillige Verhaltenskodex für Multis besteht seit 1976 und sollte eigentlich Teil des MAI werden. Seit 1991 umfaßt er auch Leitlinien für den Umweltschutz. Derzeit läuft ein Revisionsprozeß, der insbesondere die Prinzipien nachhaltiger Entwicklung stärker in die Richtlinien einbeziehen soll. Zentrale Fragen bei der Weiterentwicklung dieses Selbststeuerungsinstruments sind u.a. die inhaltliche Reichweite sowie der Umsetzungs- und Monitoringprozeß (2). Inhaltlich geht es darum, den bisher sehr allgemein gehaltenen Kodex ökologisch aufzuwerten und zumindest Standards zu setzen, die denen anderer Absichtserklärungen wie der Agenda 21 und der Business Charter for Sustainable Development entsprechen. Stichworte sind hier

- verbesserte Umweltinformationen durch die Unternehmen,
- meßbare Ziele,
- unabhängige Überprüfung und Einbezug der Zivilgesellschaft,
- eine „Kultur der Umweltverantwortung“,
- kontinuierliche Verbesserungen und „best practices“
- sowie die weltweite Einhaltung der Standards.

Über den Themenkatalog zeigten sich auf der IÖW/VÖW-Konferenz Vertreter von OECD und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) weitgehend einig. Das Ausmaß der Aufwertung ist unter den Beteiligten jedoch sehr umstritten; insbesondere meßbare Ziele werden von vielen Multis aber auch Regierungen abgelehnt.

Ein Kernproblem der bisherigen Umsetzung sind der mangelnde Bekanntheitsgrad und die fehlende Transparenz der Richtlinien. Zwar besteht ein formales Informations- und Beschwerdesystem, doch die Diskussion zeigte, daß dieses bisher kaum genutzt wird. Daher wird von NGOs die Ineffektivität der Guidelines beklagt. Bei der Revision geht es zum einen darum, den bisher weitgehend den Regierungen und Sozialpartnern vorbehaltenen Zugang auch Bürgern und NGOs zu ermöglichen. Zum anderen ist ein effektives Monitoringsystem wichtig. Dafür sind jedoch meßbare Ziele und Anforderungen von zentraler Bedeutung.

Die revidierten Guidelines sollen im Frühjahr 2000 von den 29 OECD-Staaten sowie Argentinien, Brasilien und Chile verabschiedet werden. Wie generell bei Selbstverpflichtungen wird für die Wirkung entscheidend sein, inwieweit Transparenz und Kontrolle gewährleistet sind und die neuen Akteure im Wettbewerb wie Medien und Nichtregierungsorganisationen ihre Einflußmöglichkeiten nutzen.

Jan Nill

**Anmerkungen**

(1) Vgl. dazu Stein, Regine: Das Multilaterale Investitionsabkommen und die Umwelt. In: Ökologisches Wirtschaften 5/98, S. 7.

(2) Für nähere Informationen und die anderen Schwerpunkte sowie verfügbare Dokumente sei auf die umfassende Internetseite der OECD zu diesem Thema verwiesen:

<http://www.oecd.org/daf/cmism/cime/mneguide.htm>

## ► Ökologische Steuerung durch neue Kooperationen

Die IÖW/VÖW-Tagung hat unterstrichen, daß sich mit der Globalisierung die politischen und gesellschaftlichen Steuerungsmechanismen in einem tiefgreifenden Wandel befinden. Klassische, insbesondere nationalstaatliche Regulierungsmuster, verlieren an Einfluß, während internationale Abkommen und dezentrale Steuerungsmechanismen an Bedeutung gewinnen (vgl. dazu das Blitzlicht „Öko-Governance durch OECD-Guidelines?“). An die Stelle hierarchischer Beziehungen treten in Zukunft verstärkt wechselseitige Abhängigkeiten in einer Heterarchie verschiedener Akteure, die eine Koordination in der Horizontalen zwischen Partnern mit eigener Verantwortung, Interessen und Kompetenzen erfordert. Neben Normungsvereinigungen

und Wirtschaftsverbänden werden auch Umweltschutzorganisationen und Unternehmen selbst einen wichtigen Anteil an der Ausgestaltung der neuen Steuerungsstrukturen haben.

Daß Unternehmen und Umweltverbände ihre jeweiligen Ziele durch Kooperationen effizienter und schneller erreichen können als im „Alleingang“, zeigen die im Rahmen der Konferenz vor-

gestellten Beispiele der Zusammenarbeit von Unilever und WWF (vgl. dazu das Blitzlicht „Das Beispiel Marine Stewardship Council“) sowie von BSH Bosch und Siemens Hausgeräte und Greenpeace. Diese Kooperationen stehen für eine neue Steuerungsstruktur zwischen Markt und dessen gesellschaftlichem Umfeld. Die Zusammenarbeit ist nicht die Folge eines plötzlichen Harmoniebedürfnisses oder veränderter Zielsetzungen. Die Ziele der beteiligten Akteure können unterschiedlich sein und bleiben, ein Kooperationsprojekt muß lediglich dazu beitragen, daß beide ihre individuellen Ziele (besser) erreichen.

Daß einer Kooperation oftmals eine Konfrontation vorausgeht und daß die Medien hier als neue Kraft im Wettbewerb eine wichtige Rolle spielen, zeigt das BSH-Greenpeace-Beispiel. Durch Kampagnen zum FCKW/FKW-Ausstieg („Sei kein Frosch, Herr Bosch!“) übte Greenpeace öffentlichen Druck auf BSH aus. Die Konfrontation beschleunigte bei BSH den Übergang zur umweltschonenden Kohlenwasserstofftechnologie und führte zu einem bis heute andauernden intensiven Austausch zwischen Greenpeace-Kampagnen-Leiter Wolfgang Lohbeck und Dieter Bärman, Leiter des Produktbereichs Kälte bei BSH. Trotz der positiven Kooperationsbeispiele ist vor eine Kooperationseuphorie zu warnen (vgl. dazu auch das Blitzlicht „Mühen der Ebene. Das Beispiel Kaffee“). Kooperationen sind kein Allheilmittel, und sie lösen keine Zielunterschiede und -konflikte auf, sondern sind synergetische Gebilde auf Zeit. Sie sollten als innovative Ergänzung zu bisherigen Steuerungsstrukturen verstanden und als Regulationsmechanismus in der sich herausbildenden Netzwerkgesellschaft genutzt werden.

**Anmerkungen**

(1) Die Konferenz stand unter der gemeinsamen Schirmherrschaft von Umwelt- und Wirtschaftsministerium und wurde von BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH gesponsort.

(2) Zu weiteren Themengebieten vgl. den Schwerpunkt von Ökologisches Wirtschaften 1/99. Eine Publikation der wichtigsten Konferenzbeiträge ist für Ende des Jahres geplant.



Das Abschlußpodium: Prof. E. Rehbinder (SRU), Dr. K. Mittelbach (BDI), Prof. A. Troge (UBA), V. Angres (ZDF) (v.l.n.r.)

## Gemeinsam wettbewerbsfähig – Kooperation in der Wertschöpfungskette

## Mühen der Ebene: Das Beispiel Kaffee

Der Kaffeeanbau ist mit erheblichen negativen ökologischen Auswirkungen für die Anbauländer verbunden. Diese entstehen vor allem durch den Einsatz von Pestiziden und Düngemitteln und den großen Wasserverbrauch bei der Aufbereitung.

Um als Unternehmen die Umweltauswirkungen zu verringern, sind Kaffeeröstereien zum einen auf Kooperationen mit den Anbauländern und -verbänden angewiesen; zum anderen müssen sie eine entsprechende Vermarktungsstrategie aufbauen. Beides ist mit einer Reihe von Hemmnissen verbunden:

Die Schaffung von Transparenz über die Herkunft des Kaffees und die Initiierung von Akteurskooperationen entlang der Wertschöpfungskette werden dadurch erschwert, daß Kaffee meist an der Börse gehandelt wird. Lediglich ein kleiner Teil des Kaffees wird direkt von den Erzeugern bezogen. Außerdem setzen sich die im Handel befindlichen Röstkaffeesmischungen aus einer Vielzahl von Kaffeesorten verschiedener Anbauregionen zusammen.

Die Vermarktung wird dadurch erschwert, daß in dem auf dem Markt befindlichen Röstkaffee keine Pestizidrückstände mehr nachweisbar sind. Damit bietet Kaffee aus kontrolliert biologischem Anbau (kbA) den Verbrauchern keinen reellen Zusatznutzen. Auch ist die ökologische Qualität des Kaffees für die Verbraucher nicht direkt nachprüfbar. Beides verringert die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher.

In der derzeitigen Praxis finden sich zwei potentiell interessante Unternehmensstrategien, mit diesen Problemen umzugehen:

Für eine steht die Organisation Transfair. Hier wird unter anderem Kaffee aus kontrolliert biologischem Anbau direkt aus den Anbauländern bezogen, wobei zugleich bei den Kaffeebauern selbst ein größerer Teil der Erträge landet (fairer Handel). Der Kaffee wird dann von kleinen Röstereien vermarktet. Hierfür wurde durch Transfair ein Gütesiegel geschaffen, das durch seinen hohen Bekanntheitsgrad das

skizzierte Glaubwürdigkeitsproblem verringert.

Inzwischen haben jedoch auch Großröster wie Kraft Jacobs Suchard begonnen, in sehr geringem Umfang Kaffee aus kontrolliert biologischem Anbau anzubieten, der ebenfalls direkt bezogen wird. Jacobs beliefert bisher allerdings nur die Gastronomie und hat kein Siegel beantragt. Eine stärkere Massenstrategie der Großröster stößt sich allerdings neben Problemen der corporate culture und einer folglich oft sehr defensiven Strategie auch an den Rahmenbedingungen des Marktes: Insgesamt ist der Kaffeekonsum in den letzten Jahren gesunken. Die Großröster versuchen durch umfangreiche Werbekampagnen und Preiskämpfe ihre Marktanteile zu halten. Die Konzentration hat stark zugenommen: die sechs großen Röster auf dem deutschen Kaffeemarkt haben einen Marktanteil von 90 Prozent. Um Kosten zu sparen, wurden große Produktionsanlagen geschaffen, die für die Umsetzung großer Mengen gedacht sind. Kleinere Mengen sind darin nur ineffizient zu handlen, was die Platzierung von Nischenprodukten erschwert.

Aus diesen Gründen verharren relativ teure Produkte wie Kaffee aus kbA auch nach einem Jahrzehnt als Nischenprodukte mit einem Marktanteil von ca. einem Prozent. Um die Durchsetzung auf dem Massenmarkt zu fördern, sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

- Es müßte ein politisches Nachhaltigkeitskonzept und berechenbare rechtliche Rahmenbedingungen zur Förderung von Nachhaltigkeit geschaffen werden.
- Der Vertragsanbau muß ausgeweitet werden.
- Aufhebung der Arbeits- und Verantwortungsteilung etwa durch vertikale Konzentration, so daß ein Grundwissen und die Grundinformationen über die gesamte Wertschöpfungskette bei den Akteuren vorhanden ist.
- Es müssen neue Vermarktungskonzepte für Kaffee aus kbA geschaffen werden. Dazu zählt auch, daß über einen günstigeren Preis nachgedacht werden muß.

Kathrin Klaffke

## Die AutorInnen

Dr. Klaus Fichter ist Leiter des Forschungsfelds Ökologische Unternehmenspolitik am IÖW. Christiane Ballschuh ist Mitarbeiterin des Forschungsfeldes und verantwortlich für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation des IÖW. Jan Nill ist verantwortlicher Redakteur von Ökologisches Wirtschaften.

**Kontakt:** Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin.

Tel. 030/884594-0, Fax 030/ 8825439,

E-mail: Klaus.Fichter@ioew.de,

Christiane.Ballschuh@ioew.de, Jan.Nill@ioew.de

Kathrin Klaffke ist Vorsitzende der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung und Mitarbeiterin am

imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft an der Universität Hannover.

Simone Maier arbeitet an einem Forschungsprojekt mit dem Titel „Organisationale und interorganisationale Lernprozesse in Kooperationen in Richtung Nachhaltigkeit“ und promoviert am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWO-HSG). Sie ist Mitglied im Vorstand der VÖW.

**Kontakt:** Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung e.V. (VÖW), Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin, Tel. 030/ 8851800, Fax 030/ 8825439, E-mail: imug.klaffke@i-online.de (Kathrin Klaffke), smaier@idheap.unil.ch (Simone Maier)

Ökologisches  
Wirtschaften

Folgende Ausgaben von Ökologisches Wirtschaften können Sie noch bestellen:

- ▶ **1/96** Zukunftsfähiges Deutschland (DM 14,80)
- ▶ **2/96** Umweltkennzahlen für Unternehmen (DM 14,80)
- ▶ **3-4/96** Nachhaltiger Konsum (DM 14,80)
- ▶ **5/96** Stoffstrommanagement (DM 14,80)
- ▶ **6/96** Umweltverträglicher Verkehr (DM 14,80)
- ▶ **1/97** Globalisierung und Nachhaltigkeit (DM 16,80)
- ▶ **2/97** Kooperation im Umweltschutz (DM 16,80)
- ▶ **3-4/97** Ökonomisch-ökologische Bewertungen (inkl. Spezial „Nachhaltiges Wirtschaften – eine feministische Perspektive“ DM 18,90)
- ▶ **5/97** Betriebliche Umweltmanagementsysteme (DM 16,80)
- ▶ **6/97** Produkt-Ökobilanzen in der Praxis (DM 16,80)
- ▶ **1/98** Transdisziplinäre Wirtschaftsforschung (DM 16,80)
- ▶ **2/98** Global Governance und Umweltpolitik (DM 16,80)
- ▶ **3-4/98** Perspektiven des Öko-Audit-Systems (inkl. Spezial „Ökologisch-Ökonomische Komplexität“ DM 18,90)
- ▶ **5/98** Nachhaltige Regionalentwicklung (DM 16,80)
- ▶ **6/98** Die Ökonomie der Nachhaltigkeit (DM 16,80)
- ▶ **1/99** Umweltschutz und Unternehmen im globalen Wettbewerb (DM 16,80)
- ▶ **2/99** Umwelt und Innovation (DM 16,80)
- ▶ **3/99** Öko-Effizienz (DM 16,80)

Bestellen bei: pan adress

Semmelweißstr. 8

82152 Planegg

Tel: 089/85709-145,

Fax: 089/85709-131

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.