



Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich

Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbst- verpflichtungen

Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2009-1

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2009

Haftungsausschluss

Die Veröffentlichungen in der Reihe der Wirtschaftsethik-Studien schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Studien geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86829-200-8 (gedruckte Form)

ISBN 978-3-86829-201-5 (elektronische Form)

Autorenanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Dr. Alexandra von Winning

Dr. Markus Sardison

Katrin Girlich

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich

Große Steinstraße 73

06108 Halle

Tel.: +49 (0) 345 55-23420

Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Korrespondenzanschrift

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Große Steinstraße 73

06108 Halle

Tel.: +49 (0) 345 55-23420

Fax: +49 (0) 345 55 27385

Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Kurzfassung

Die Unternehmen der Mineralölindustrie sind konfrontiert mit gravierenden Defiziten der institutionellen Rahmenordnungen für globales Wirtschaften. Sie reagieren auf diese Defizite, indem sie sich auf soziale und ökologische Kriterien sowie auf Governance-Standards freiwillig selbst verpflichten. Diese Studie analysiert ein breites Spektrum von Best-Practice-Projekten und untersucht, inwiefern solche „New-Governance“-Initiativen signifikante Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten vermögen.

Schlüsselwörter: Mineralölindustrie, freiwillige Selbstverpflichtungen, Nachhaltigkeit, New-Governance-Prozesse

JEL-Klassifikation: A12, A13, A23, B52, D02, D21, F02, F59, M14

Abstract

The oil industry is confronted with severe deficits in the institutional framework for global business. In order to fill the gap, enterprises react with voluntary commitments to ecological, social and governance standards. This study analyses a broad variety of best-practice projects in order to evaluate whether such “new governance” initiatives can contribute to a sustainable development.

Keywords: oil industry, voluntary commitments, sustainability, new-governance processes

JEL Classification: A12, A13, A23, B52, D02, D21, F02, F59, M14

Executive Summary

Diese Studie untersucht aus einer wirtschaftsethischen Perspektive das Nachhaltigkeitsengagement der im Mineralölwirtschaftsverband e.V. organisierten Unternehmen sowie ihrer internationalen Mutter- und Schwestergesellschaften: Agip Deutschland GmbH (Eni), ConocoPhillips Germany GmbH, Deutsche BP AG, Esso Deutschland GmbH, OMV Deutschland GmbH, ORLEN Deutschland GmbH, Shell Deutschland Oil GmbH und TOTAL Deutschland GmbH. Anhand zahlreicher Beispiele wird analysiert, wie diese Unternehmen angesichts gravierender Defizite der Rahmenordnungen für globales Wirtschaften versuchen, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, indem sie sich auf soziale und ökologische Kriterien sowie auf Integritäts-Standards organisatorischer Transparenz freiwillig selbst verpflichten. Solche freiwilligen Selbstverpflichtungen sind ein Beitrag zur „New Governance“: Hier engagieren sich Mineralölunternehmen für den Abbau von Ordnungsdefiziten, indem sie an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen teilnehmen, die den institutionellen Rahmen des Wirtschaftens gestalten – entweder im Alleingang oder in Kooperation mit anderen Unternehmen, aber gegebenenfalls auch in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit staatlichen Instanzen und/oder zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Die Studie untergliedert sich in drei Kapitel, die jeweils eine zentrale Frage behandeln. Das erste Kapitel untersucht das New-Governance-Instrument freiwilliger Selbstverpflichtungen aus theoretischer Sicht. Hier wird nach den prinzipiellen Möglichkeiten und Grenzen dieses Instruments gefragt. Das zweite Kapitel untersucht, wie das Instrument freiwilliger Selbstverpflichtungen von der Mineralölindustrie in ihrer konkreten Unternehmenspraxis zum Einsatz gebracht wird. Hier geht es um die Frage, für welche Art von Problemen das Instrument Anwendung findet. Das dritte Kapitel beurteilt die empirischen Befunde und zieht wirtschaftsethische Schlussfolgerungen. Hier geht es um die Frage, welche Lektionen bereits erfolgreich gelernt wurden und wo sowie bei wem weitere Lernfortschritte nötig wären, um das New-Governance-Instrument freiwilliger Selbstverpflichtungen in Zukunft noch besser zu nutzen und es noch effektiver dafür in Dienst zu nehmen, unternehmerische Beiträge für mehr Nachhaltigkeit zu organisieren.

Das erste Kapitel führt zu zwei wichtigen Erkenntnissen: ((1)) Die Wirtschaftsethik unterscheidet zwei alternative Denkmuster, wie man das Verhältnis zwischen dem unternehmerischen Streben nach Gewinn und dem gesellschaftlichen Anliegen der Nachhaltigkeit wahrnehmen kann. Dem ersten Denkmuster zufolge besteht ein Konflikt, ein Tradeoff, so dass mehr Nachhaltigkeit notwendig zu Gewinneinbußen führt. Hier wird im Win-Lose-Paradigma gedacht. Dem zweiten Denkmuster zufolge lassen sich etwaige Konflikte durch intelligente Lösungen überwinden, so dass Nachhaltigkeit und Gewinnstreben in Einklang gebracht werden. Hier wird im Win-Win-Paradigma gedacht. Diese Unterscheidung ist aufschlussreich, weil sie erklärt, dass zahlreiche Vorbehalte gegen das Instrument freiwilliger Selbstverpflichtungen auf ein verfehltes Wahrnehmungsmuster zurückgeführt werden können. ((2)) Aus wirtschaftsethischer Sicht sind freiwillige Selbstverpflichtungen auf ein Win-Win-Potential angewiesen, ohne das sie nicht richtig funktionieren oder gar nicht erst zustande kommen. Hier liegt eine wichtige Grenze des Instruments: Für die Unternehmen – sowie für die an freiwilligen Selbstverpflichtungen beteiligten zivilgesellschaftlichen Organisationen und staatlichen Instanzen – muss die wechselseitige Vorteilhaftigkeit (Win-Win) nicht nur objektiv bestehen, sondern auch subjektiv wahrgenommen werden. Andernfalls kann dieses New-Governance-Instrument sein Potential zur Förderung von Nachhaltigkeit

nicht voll entfalten. Dann bleiben freiwillige Selbstverpflichtungen unter ihren Möglichkeiten und können sogar ganz scheitern. Vor diesem Hintergrund werden zwei Situationstypen identifiziert, in denen systematisch die Möglichkeit besteht, durch eine freiwillige Selbstverpflichtung wechselseitige Besserstellungen zu organisieren. Es handelt sich um das einseitige soziale Dilemma und um das mehrseitige soziale Dilemma. Beide Situationstypen zu unterscheiden ist von grundlegender Bedeutung, weil das Win-Win-Potential im einseitigen Dilemma durch eine *individuelle* Bindung gehoben werden kann, während im mehrseitigen Dilemma hierfür eine *kollektive* Bindung nötig ist. Im ersten Fall ist ein unternehmerischer Alleingang möglich. Im zweiten Fall hingegen müssen die Konkurrenten mit ins Boot geholt werden, sie müssen institutionell eingebunden werden, weil hier ein Alleingang zu Wettbewerbsnachteilen führen würde. Aus theoretischer Sicht ist folglich festzuhalten, dass das New-Governance-Instrument freiwilliger Selbstverpflichtungen sehr sorgfältig auf den jeweiligen Situationstyp abgestimmt sein muss, wenn man es erfolgreich anwenden will. Insofern sind freiwillige Selbstverpflichtungen kein Allheilmittel, aber sie sind ein wichtiges und bisweilen unterschätztes Steuerungsinstrument zur Förderung nachhaltiger Entwicklung. Richtig verstanden, können freiwillige Selbstverpflichtungen so ausgestaltet werden, dass sie ein geeignetes New-Governance-Instrument zur Überwindung sozialer Dilemmata sind: Mit ihrer Hilfe lassen sich institutionelle Ordnungsdefizite, die dem gesellschaftlichen Anliegen der Nachhaltigkeit im Wege stehen, auf eine marktkonforme Weise abbauen, die die aus dem Kerngeschäft der Unternehmen bekannte Win-Win-Logik wechselseitig vorteilhafter Wertschöpfung beibehält und auf neue Bereiche überträgt.

Das zweite Kapitel dokumentiert zahlreiche Best-Practice-Projekte, mit denen sich Unternehmen der Mineralölindustrie für mehr Nachhaltigkeit engagieren. Zur Systematisierung der freiwilligen Selbstverpflichtungen wird als wirtschaftsethisches Ordnungsschema eine Neun-Felder-Matrix entwickelt.

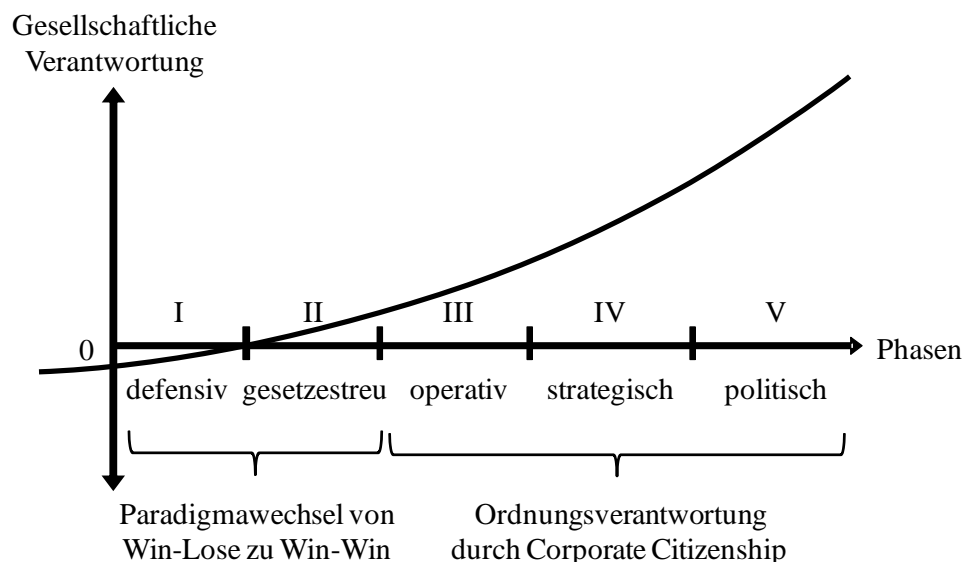
	Ökologische Kriterien	Soziale Kriterien	Governance- Kriterien
<i>Individuelle Selbstbindung</i>	(1) Einhaltung von Öko-Standards (2) Klimaschutzaktivitäten (3) Umweltfreundliche Prozesse und Produkte (4) Nachhaltige Landnutzung	(1) Einhaltung von Menschenrechts- und Sozialstandards (2) Local Procurement	(1) Integrierte Managementsysteme (2) Einrichtung unabhängiger Kontrollgremien (3) Durchführung von Konsultationsprozessen (4) Transparente Berichterstattung
<i>Kollektive Selbstbindung</i>	(1) Initiativen zum Klimaschutz (2) Initiativen zur Förderung von Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Kraftstoffen (3) Initiativen zum Umgang mit Öllecks	(1) Entwicklung von Prinzipien zum Schutz der Menschenrechte und der Arbeits(platz)bedingungen,	(1) Initiativen zur Entwicklung systematischer Managementprozesse (2) Initiativen zur Offenlegung von Zahlungsströmen
<i>Bindungsservice für Interaktionspartner</i>	(1) Kontrolle von Zulieferern (2) Unterstützung von Regionen und Staaten	(1) Forcierung einer geeigneten Rahmenordnung in Gastländern (2) Capacity Development (3) Kontrolle von Zulieferern (4) Base-of-the-Pyramid-Projekte	(1) Bindungsservices für Regierungen erdölfördernder Länder (2) Bereitstellung von Guidelines für andere Unternehmen und Stakeholder

Neun-Felder-Matrix zur Systematisierung der Best-Practice-Projekte

Diese Matrix ist wie folgt aufgebaut: In der horizontalen Dimension kommen drei inhaltliche Kriterien zur Anwendung, mit denen Nachhaltigkeit operationalisiert wird. Unterschieden wird zwischen ökologischen Standards, sozialen Standards und Integritätsstandards für organisatorische Transparenz (kurz: Governance). In der vertikalen Dimension kommen drei formale Kriterien zur Anwendung, mit denen die Situationstypen freiwilliger Selbstverpflichtungen systematisiert werden. Hier wird unterschieden zwischen individuellen Bindungen (für den Situationstyp des einseitigen sozialen Dilemmas), kollektiven Bindungen (für den Situationstyp des mehrseitigen sozialen Dilemmas) und Bindungsservices (für den Fall, dass ein Unternehmen nicht sich selbst bindet, sondern seinen Interaktionspartner(n) hilft, eine individuelle oder kollektive Bindung zu organisieren). Die wirtschaftliche Dimension, die zum modernen Verständnis von Nachhaltigkeit konstitutiv mit hinzugehört, ist in jeder dieser Bindungsformen automatisch mit berücksichtigt, da jede Selbstverpflichtung darauf ausgerichtet ist, Win-Win-Lösungen herbeizuführen. Die obige Abbildung zeigt, wie die Praxisbeispiele den verschiedenen Feldern der Matrix zugeordnet werden. Dabei wird deutlich: Die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie decken ein breites Spektrum ab. Derzeit werden alle neun Handlungsfelder aktiv bearbeitet.

Das dritte Kapitel unterscheidet zwischen „lessons learned“ und „lessons to be learned“.

((1)) Anhand der dokumentierten Praxisbeispiele lässt sich anschaulich zeigen, wie sich die Mineralölindustrie mit dem Instrument der freiwilligen Selbstverpflichtung im Rahmen von Best-Practice-Projekten für mehr Nachhaltigkeit engagiert – und dass sie im Laufe der Zeit gelernt hat, die verschiedenen Varianten dieses Instruments immer besser einzusetzen. Hier sind deutliche Lernfortschritte zu verzeichnen. Die folgende Abbildung hilft dabei, sich zwei wichtige „lessons learned“ vor Augen zu führen. Sie unterscheidet fünf Phasen, die Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung typischerweise durchlaufen.



Lernprozesse in der Mineralölindustrie: zwei wichtige „lessons learned“

Die untersuchten Unternehmen der Mineralölindustrie haben sich in ihren Best-Practice-Projekten längst davon verabschiedet, auf den gesellschaftlichen Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit rein defensiv mit Abwehr zu reagieren oder sich minimalistisch damit zu begnügen, die gesetzlichen Mindeststandards einzuhalten. Sie haben den Perspektivwechsel vom Win-Lose-Denken zum Win-Win-Denken vollzogen: Nachhaltigkeit wird nicht als Bedro-

hung oder Beeinträchtigung der eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit angesehen, sondern als Herausforderung (und Chance), neue Wertschöpfungspotentiale zu generieren. Die dokumentierten Beispiele belegen, dass die Unternehmen der Mineralölindustrie – zwar noch nicht flächendeckend, aber doch in Form zahlreicher Best-Practice-Projekte – mittlerweile gelernt haben, auch die Lernphasen III, IV und V zu durchschreiten: Sie setzen operativ in ihren Managementsystemen individuelle Selbstbindungen um, z.B. in Form einer freiwilligen Selbstverpflichtung auf ökologische oder soziale Standards. Ferner stellen sie ihren Interaktionspartnern Bindungsservices zur Verfügung, z.B. in Form von Beiträgen zum Capacity Development zivilgesellschaftlicher Organisationen oder in Form der Transparenzinitiative EITI, die die staatliche Governance in Entwicklungsländern zu verbessern hilft. Und schließlich engagieren sich Unternehmen der Mineralölindustrie auch „politisch“ in dem Sinne, dass sie kollektive Bindungen organisieren, die darauf abzielen, branchenweit alle Unternehmen einzubinden. Dies dient dazu, den Wirkungsgrad der Maßnahmen zu erhöhen. Zugleich soll verhindert werden, dass ein Engagement für mehr Nachhaltigkeit zu Wettbewerbsnachteilen führt. Hierauf zielen beispielsweise unternehmensübergreifende Initiativen zur Erhöhung der Energieeffizienz oder die Einführung branchenweiter Standards für den Umgang mit Öllecks. Diese „politische“ Form von Bindung, bei der ein Unternehmen mit seinen Konkurrenten zusammenarbeitet, zielt nicht – per Kartell – auf eine Außerkraftsetzung des Marktes, sondern – im Wege von „Co-opetition“ – gerade umgekehrt auf eine bessere Inkraftsetzung des Marktes: Hier wird punktuell kooperiert, um den institutionellen Rahmen für marktliche Konkurrenzprozesse angesichts konkreter Defizite nachhaltig auszubessern.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Unternehmen der Mineralölindustrie bereits gelernt haben, sich konstruktiv an New-Governance-Prozessen für mehr Nachhaltigkeit zu beteiligen, indem sie individuelle Bindungen (operativ), Bindungsservices (strategisch) und kollektive Bindungen (politisch) einsetzen und so als Corporate Citizens *Ordnungsverantwortung* übernehmen.

((2)) Hinsichtlich der „lessons to be learned“ ist zu konstatieren, dass das (welt-) gesellschaftliche Problemlösungspotential freiwilliger Selbstverpflichtungen derzeit noch nicht optimal ausgeschöpft wird. Das gilt sowohl für die Mineralölindustrie als auch für andere Branchen. Zahlreiche Akteure müssen noch lernen, wie man dieses Instrument produktiv(er) einsetzen kann. Vor diesem Hintergrund können drei Lektionen zur Förderung von Nachhaltigkeit formuliert werden:

- Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich noch gründlicher und umfassender darauf einzustellen, dass ihrem Engagement für Nachhaltigkeit eine strategische Bedeutung für die Wertschöpfung zukommt und dass diese Wertschöpfung durch funktionale Bindungen gefördert werden kann. Diese „lesson to be learned“ zielt auf eine unternehmensstrategische Professionalisierung von Corporate Citizenship. Es geht darum, die aus dem Alltagsgeschäft bekannte Win-Win-Logik wechselseitiger Besserstellung auf das Nachhaltigkeitsengagement zu übertragen und hierbei systematisch zu berücksichtigen, dass das unternehmerische Engagement für mehr Nachhaltigkeit durch Ordnungsverantwortung – also: durch eine konstruktive Teilnahme an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen – zur vollen Entfaltung gebracht werden kann.
- Zivilgesellschaftliche Organisationen stehen vor der Herausforderung, neben ihrer klassisch vikarischen Alarmierfunktion zunehmend auch die Funktion zu übernehmen, konstruktiv zur Lösung der angemahnten Probleme beizutragen.

Dies erfordert in vielen Fällen, gemeinsam mit staatlichen Akteuren und mit Unternehmen an New-Governance-Prozessen der Regelfindung und Regelsetzung partnerschaftlich teilzunehmen. Diese „lesson to be learned“ zielt auf das Erlernen antagonistischer Kooperation. Zivilgesellschaftliche Organisationen müssen sich – aber auch ihre Mitglieder und Sympathisanten – stärker für die Einsicht öffnen, dass sich ihre berechtigten Nachhaltigkeitsanliegen in vielen Fällen nicht ohne – und schon gar nicht gegen –, sondern allenfalls mit den Unternehmen verwirklichen lassen und dass deshalb Formen der Zusammenarbeit kultiviert werden können, die die Integrität zivilgesellschaftlicher Organisationen als Instanzen gesellschaftlicher Kritik nicht schwächen, sondern stärken.

- Staatliche Akteure stehen vor der Herausforderung, die Erkenntnis umzusetzen, dass die klassische Ordnungspolitik per Gesetz und die neuen Steuerungsformen per freiwilliger Selbstverpflichtung (New Governance) kein Gegensatz sein müssen, sondern sich wechselseitig ergänzen können. Hiermit verbindet sich die Aufgabe, für ein „enabling environment“ Sorge zu tragen, das Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen partnerschaftlich in Dienst nimmt, um gravierende (welt-)gesellschaftliche Probleme nachhaltig lösen zu können. Nationale Regulierungen müssen so ausgerichtet werden, dass sie internationale Selbstregulierungen auf freiwilliger Basis nicht be- oder gar verhindern, sondern aktiv fördern. Diese „lesson to be learned“ zielt auf das Erlernen einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung, die Anreize setzt für ein nachhaltigkeitsförderndes Bindungsmanagement in und durch Unternehmen.

Diese drei Lektionen formulieren große Herausforderungen für das Verständnis – und auch für das Selbstverständnis – von Unternehmen sowie von zivilgesellschaftlichen Organisationen und staatlichen Akteuren. Hier muss vieles neu bedacht werden. Manche werden das als Zumutung empfinden. Aber diese Zumutung ist rein intellektueller Art. Es geht ja nicht um inhaltliche Konzessionen, die den Akteuren abverlangt werden, sondern ganz im Gegenteil um neue Verfahren, wie sie ihre je eigenen Ziele wirksamer als bisher verfolgen und damit besser zur Geltung bringen können. Es geht um realitätstaugliche Optionen für mehr Nachhaltigkeit.

Inhaltsverzeichnis

<i>Executive Summary</i>	iv
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	ix
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	xi
<i>Tabellenverzeichnis</i>	xi
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	xii
 <i>Einleitung: Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen</i>	 1
 <i>Kapitel 1: Zur Theorie freiwilliger Selbstverpflichtungen: Eine wirtschaftsethische Perspektive</i>	 6
1.1 Denkmuster zur Wahrnehmung freiwilliger Selbstverpflichtungen	9
1.2 Das Win-Win-Potential freiwilliger Selbstverpflichtungen	11
1.3 Die Funktionalität freiwilliger Selbstverpflichtungen	15
 <i>Kapitel 2: Zur Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen: Best-Practice Beispiele für das Nachhaltigkeitsengagement der Mineralölindustrie</i>	 19
2.1 Die ökonomische Dimension	20
2.1.1 Individuelle Selbstbindungen für Umwelt- und Naturschutz	21
2.1.2 Kollektive Selbstbindungen für Umwelt- und Naturschutz	31
2.1.3 Bindungsservices für Umwelt- und Naturschutz	35
2.2 Die soziale Dimension	37
2.2.1 Individuelle Selbstbindungen für Menschenrechte und Arbeitsbedingungen	39
2.2.2 Kollektive Selbstbindungen für Menschenrechte und Arbeitsbedingungen	42
2.2.3 Bindungsservices für Menschenrechte und Arbeitsbedingungen	43
2.3 Die Governance-Dimension	49
2.3.1 Individuelle Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse	50
2.3.2 Kollektive Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse	56
2.3.3 Bindungsservices für bessere Strukturen und Prozesse	57

<i>Kapitel 3: Zur Funktionalität freiwilliger Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie: Lektionen aus Theorie und Praxis</i>	<i>60</i>
3.1 Lessons learned: Erkenntnis- und Entwicklungsfortschritte bei den freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie	60
3.2 Lessons to be learned: Erkenntnis- und Entwicklungsbedarf bei den freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie	68
<i>Fazit</i>	<i>80</i>
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>83</i>

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Das handlungstheoretische Win-Lose-Paradigma und das situations- theoretische Win-Win-Paradigma.....	10
Abb. 1-2:	Das mehrseitige Dilemma und seine Überwindung durch eine kollektive Bindung.....	12
Abb. 1-3:	Das einseitige Dilemma und seine Überwindung durch eine individuelle Bindung	13
Abb. 2-1:	Neun-Felder-Matrix als Analyserahmen für Praxisbeispiele der Mineralölindustrie für mehr Nachhaltigkeit	20
Abb. 2-2:	Selbstverpflichtungsbeispiele in der ökologischen Dimension	21
Abb. 2-3:	Selbstverpflichtungsbeispiele in der sozialen Dimension	38
Abb. 2-4:	Selbstverpflichtungsbeispiele in der Governance-Dimension	49
Abb. 3-1:	Fünf Phasen der Unternehmensverantwortung bei Unternehmen der Mineralölindustrie	61
Abb. 3-2:	Die wirtschaftsethische Systematisierung des Fünf-Phasen-Modells.....	67
Abb. 3-3:	Das Drei-Ebenen-Modell für New Governance-Prozesse	69
Abb. 3-4:	Konstellation von Akteuren in der (globalen) Mineralölindustrie.....	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1:	Die zehn größten Unternehmen der globalen Mineralölindustrie im Jahr 2008.....	3
--------------	---	---

Abkürzungsverzeichnis

API	American Petroleum Institute
BLIHR	Business Leader Initiative on Human Rights
BLM	Bureau of Land Management
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BOP	Base of the Pyramid
BTC	Baku-Tbilisi Ceyhan
CCS	Carbon Dioxide Capture and Storage (CO ₂ -Abscheidung und -Speicherung)
CDAP	Caspian Development Advisory Panel
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CONCAWE	Conservation of Clean Air and Water in Europe
COSPIP	Coastal Oil Spill Improvement Programme
DGAP	Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik
DIHR	Danish Institute for Human Rights
DIN	Deutsches Institut für Normung
EC	European Commission (Europäische Kommission)
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
EPA	US Environmental Protection Agency
ESG	Environmental, social and governance
ESHIA	Environmental, Socioeconomic and Health Impact Assessments
EUCAR	European Council for Automotive R&D
EURUP	Europäisches Umwelt- und Planungsrecht
FUND	International Fund for Compensation for Oil Pollution Damage
FTD	Financial Times Deutschland
GCC	Global Climate Coalition
GGFR	Global Gas Flaring Reduction
GRI	Global Reporting Initiative
HSE	Health, Safety, Environment (Gesundheit, Sicherheit, Umwelt)
HSSE	Health, Safety, Security, Environment (Gesundheit, Sicherheit, Personen-Objektschutz, Umwelt)
IBLF	International Business Leaders Forum
ICC	International Chamber of Commerce
IFC	International Finance Corporation
ILO	International Labour Organization
IOPC-Funds	International Oil Pollution Compensation Funds
IPCC	Intergovernmental Panels on Climate Change
IPIECA	International Petroleum Industry Environmental Conservation Association

ISO	International Organisation for Standardization
ISPS-Code	International Ship and Port Facility Security Code
IUCN	International Union for Conservation of the Nature
IWF	Internationaler Währungsfonds
JIP	Joint Industry Programme on Oil in Ice
JRC	Joint Research Centre
LEA	Low Energy Asphalt
LNG	Liquefied Natural Gas
LPG	Liquefied Petroleum/Propane Gas
MFBA	Micro Finance Bank of Azerbaijan
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mt CO ₂ e	Metric Tonne Carbon Dioxide Equivalent
MWV	Mineralwirtschaftsverband e.V.
NGO	Non Governmental Organisation
NNPC	Nigerian National Petroleum Corporation
OCIMF	Oil Companies International Marine Forum
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGP	International Association of Oil and Gas Producers
OHCHR	Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights
OMS	Operating Management System
OPOL	Offshore Pollution Liability Agreement
OR	Ordnungsrahmen
OSPRI	Oil Spill Preparedness Regional Initiative
plc	public limited company
PRI	Principles for Responsible Investment
PwC	PricewaterhouseCoopers
PWYP	Publish what you Pay
SA 8000	Social Accountability Standard 8000
SEIC	Sakhalin Energy Investment Company
SIPC	Shell International Petroleum Company
SPDC	Shell Petroleum Development Company
SRSG	Special Representative of the Secretary-General
STEPS	Shell Tradeable Emission Permit System
THG	Treibhausgas
TIAP	Tanggung Independent Advisory Panel
UAQM	Urban Air Quality Management
UDHR	Universal Declaration of Human Rights
UFZ	Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung
UHRD	Universal Human Rights Declaration
UN	United Nations (Vereinte Nationen)

UNEP	United Nations Environment Programme (Umweltprogramm der Vereinten Nationen)
UNGC / GC	United Nations Global Compact
USCAR	United States Council for Automotive Research
VP	Voluntary Principles
WGWAP	Western Grey Whale Advisory Panel
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wide Fund for Nature
ZGO	Zivilgesellschaftliche Organisation(en)

Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen

Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich¹

Einleitung

((1)) Die entstehende Weltgesellschaft sieht sich derzeit mit einer ganzen Reihe von schwierigen und ernsten Herausforderungen konfrontiert. Die Liste der Probleme ist lang. Das Spektrum reicht von Hunger und Armut über Klimawandel und Umweltverschmutzung bis hin zu Menschenrechtsverletzungen, zur mangelhaften Einhaltung von Sozialstandards, zu Pandemien wie HIV/Aids oder zu Governance-Problemen wie Korruption.

Dem moralischen Anliegen, solche Herausforderungen in Angriff zu nehmen und dauerhaft tragfähige Problemlösungen zu entwickeln, wird mit dem vergleichsweise neuen Begriff der „Nachhaltigkeit“ Ausdruck verliehen. Spätestens mit dem 1987 erschienenen Abschlussbericht „Our Common Future“ der so genannten Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen² ist die Idee der Nachhaltigkeit und das Anliegen einer global nachhaltigen Entwicklung in der breiten Öffentlichkeit fest verankert und mittlerweile zu einem Schlüsselbegriff für die Bewältigung der verschiedenen (welt-)gesellschaftlichen Probleme avanciert.³

¹ Die Autoren dieser Studie danken dem Mineralölwirtschaftsverband e.V. für finanzielle Unterstützung und für die Vermittlung von Ansprechpartnern in den Mitgliedsunternehmen, die auf konkrete Nachfrage zahlreiche Detailinformationen beigesteuert haben. – Die Erstellung der Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die tatkräftige Unterstützung zahlreicher Experten aus Theorie und Praxis, die den Autoren gegenüber zur Auskunft bereit waren. Neben den Vertretern von Unternehmen gilt dies besonders auch für Kompetenzträger aus zivilgesellschaftlichen Organisationen und aus der Wissenschaft. Markus Beckmann, Stefan Hielscher, Sophie Hauser und insbesondere Kristina Steenbock ist herzlich zu danken für wichtige Hinweise, fruchtbare Diskussionen und konstruktive Kritik.

² Vgl. World Commission on Environment and Development (1987).

³ Es ist wohl nicht übertrieben, von einer Innovation von welthistorischer Bedeutung zu sprechen. Im Gegensatz zu anderen wichtigen Leitideen wie z.B. Solidarität oder Gerechtigkeit, die – historisch gesehen – von der Kleingruppe auf immer größere Gesellschaften übertragen worden sind und somit der modernen Gesellschaft externe Kriterien formulieren, ist die Nachhaltigkeitsidee von Anfang an auf die Bedingungen der Welt im Zeitalter der Globalisierung programmiert. Sie konstituiert somit ein internes Kriterium, das gesellschaftliches Lernen schrittweise anzuleiten vermag. Es handelt sich um eine – im wahrsten Sinne des Wortes – global(isiert)e Leitidee, die aber auf allen gesellschaftlichen Ebenen – lokal bis global – zur Anwendung gelangen will und dabei die Frage nach der Zukunftsfähigkeit gesellschaftlicher Prozesse und Strukturen stellt. Insbesondere regt sie dazu an, vermeintliche Gegensätze – etwa zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen – zu überdenken und die Bedingungen zu eruieren, unter denen diese Widersprüche systematisch und in konstruktiver Weise aufgelöst werden können. So schreibt die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ (1998): „Nachhaltigkeit ist die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.“

Noch in den 1980er Jahren ging man vielfach davon aus, dass Ökologie und Ökonomie in konstitutiver Weise einen Gegensatz markieren: Nach diesem Verständnis musste Umweltschutz *gegen* den Markt durchgesetzt werden. Mit der Idee der Nachhaltigkeit hat sich diese Sichtweise geändert. Damit rückt die Option ins Blickfeld, Umweltschutz *mit* dem Markt – durch eine Indienstnahme des Marktes – voranzubringen. Zudem hat sich das Blickfeld auch thematisch erweitert. Nachhaltigkeit wird durch die drei ESG-Kriterien operationalisiert. Hierbei steht E für die Umweltdimension („ecological“), S für die soziale Dimension („social“) und G für die Verfahrensdimension organisatorischer Integrität und Transparenz („governance“).⁴ Mit dem weltgesellschaftlichen Anliegen der Nachhaltigkeit verbindet sich somit eine dreifache Herausforderung. Es geht beispielsweise darum, mit den natürlichen Lebensgrundlagen schonend umzugehen, menschenwürdige Arbeitsbedingungen herzustellen und der Korruption Einhalt zu gebieten.

((2)) Das weltgesellschaftliche Anliegen der Nachhaltigkeit nimmt seinen Ausgangspunkt an konkreten Missständen, die durch eine Verletzung der ESG-Kriterien gekennzeichnet sind. Für zahlreiche dieser Missstände werden in der öffentlichen Diskussion auch Unternehmen verantwortlich oder zumindest mitverantwortlich gemacht. In jedem Fall wird erwartet, dass sich Unternehmen an der Linderung bzw. Lösung der Probleme beteiligen.⁵

Mit solchen Zuschreibungen und Erwartungen sehen sich auch jene Unternehmen der Mineralölindustrie konfrontiert, die im Fokus dieser Studie stehen: Es geht um die im Mineralölwirtschaftsverband e.V. organisierten deutschen Unternehmen sowie um ihre internationalen Mutter- und Schwestergesellschaften, namentlich um Agip Deutschland GmbH (Eni), ConocoPhillips Germany GmbH, Deutsche BP AG, Esso Deutschland GmbH, OMV Deutschland GmbH, ORLEN Deutschland GmbH, Shell Deutschland Oil GmbH und TOTAL Deutschland GmbH.

Einerseits gehören diese Unternehmen der Mineralölindustrie zu einer der größten und wirtschaftlich bedeutendsten Branchen der Welt: Besondere Bedeutung besitzt sie für das Transportwesen, für die Chemieindustrie und für die globale Wärme- und Energiegewinnung. Andererseits tangiert ihre internationale Tätigkeit in erheblicher Weise soziale und ökologische Belange: Durch Bohrrückstände oder ausgelaufenes Öl entstehen gravierende Umweltverschmutzungen; die Verbrennung von Erdölgas trägt erheblich zum Treibhauseffekt bei; der Abbau von Ölsanden ist mit hohem Ressourcenverbrauch und weitreichenden Eingriffen in die Landschaft verbunden; Landschaften und Artenvielfalt werden durch seismische Untersuchungen sowie durch den Bau von Förderstätten, Pipelines, Straßen und anderer Infrastruktur beeinträchtigt und gefährdet; und sogar mit Menschenrechtsverletzungen werden Mineralölunternehmen in Verbindung gebracht. Solche Vorwürfe beziehen sich auf Missstände, für die Abhilfe zu schaffen ein wichtiges Anliegen der Bemühungen um Nachhaltigkeit ist.

Angesichts solcher Probleme sind die Erwartungen an die Mineralölindustrie hoch gesteckt. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen dieser Branche typischerweise keine kurzfristige Standortarbitrage betreiben, sondern sich an ihren Standorten langfristig engagieren. Investitionsprojekte mit einer Dauer von 20 bis 30 Jahren sind keine

⁴ Vgl. dazu z. B. die Analysen bei Jachtenfuchs (1996; S. 49-54), der den Paradigmawechsel der Europäischen Kommission weg der von „klassischen Umweltpolitik“, die Ökonomie und Ökologie noch als Gegensatz gesehen hatte, hin zu „Nachhaltigkeit“ nachzeichnet, die eine integrative Perspektive der beiden Bereiche vornimmt.

⁵ Zur Kritik an Unternehmen in der öffentlichen Diskussion vgl. Pies, Beckmann und Hielscher (2009a).

Seltenheit. Dieser im internationalen Kontext eher ungewöhnliche Zeithorizont sorgt dafür, dass die Mineralölunternehmen ein genuines Eigeninteresse an Nachhaltigkeit haben, weil ihnen daran gelegen sein muss, ihre langfristig gebundenen Investitionen in eine immobile Infrastruktur nicht durch Umweltskandale, den Verlust sozialer Akzeptanz oder durch politische Unruhen gefährden zu lassen.

Um nun zu beurteilen, inwiefern die Mineralölunternehmen den angesichts ihres Interesses an nachhaltigen Problemlösungen besonders hohen Erwartungen an ihr Nachhaltigkeitsengagement gerecht werden (können), muss man sich zunächst zwei weitere Besonderheiten dieser Branche vor Augen führen.

Eine erste Besonderheit besteht darin, dass die Branche einen Strukturwandel durchlebt hat, der im globalen Maßstab zu einem relativen Bedeutungsverfall der privatwirtschaftlichen Mineralölunternehmen geführt hat: Während sie hinsichtlich des Besitzes an Ressourcenvorkommen im Jahr 1970 den internationalen Markt mit 85% dominiert haben, ist ihr Marktsegment auf gegenwärtig noch etwa 20% geschrumpft. Die privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie ihre Mutter- und Schwestergesellschaften, deren Nachhaltigkeitsaktivitäten in dieser Studie untersucht werden, sind zwar immer noch wichtige Akteure im globalen Markt. Sie führen im Hinblick auf ihre Marktkapitalisierung (vgl. Tabelle 1-1). Doch wird mittlerweile die weit überwiegende Mehrheit der Öl- und Gasvorkommen durch staatliche Unternehmen gefördert. Die nationalen Erdölfördergesellschaften der erdölexportierenden Staaten halten 80% der Anteile an Rohölvorkommen.⁶ Hinzu kommt, dass diese staatlichen Unternehmen mittlerweile selbst international tätig werden. So treten Konzerne, die wie beispielsweise PetroChina ihrerseits einen erheblichen Marktwert erlangt haben, auf dem internationalen Markt als Konkurrenten auf. Bislang zeigen sich diese Staatsunternehmen eher zögerlich, wenn es darum geht, die von der privaten Mineralölindustrie errichteten Nachhaltigkeitsstandards zu respektieren.

2008 Rank	2007 Rank	Unternehmen	Market Cap (\$US Bil.)
1	2	ExxonMobil	406.1
2	1	PetroChina	259.7
3	4	Royal Dutch Shell	161.1
4	10	Chevron	150.3
5	7	BP	143.6
6	8	TOTAL	128.7
7	9	BHP Billiton	113.4
8	22	GdF Suez	108.1
9	6	Petrobras	96.8
10	11	Eni	93.6

Tabelle 1-1: Die zehn größten Unternehmen der globalen Mineralölindustrie im Jahr 2008⁷

Eine zweite Besonderheit besteht darin, dass die meisten privatwirtschaftlichen Mineralölunternehmen multinational tätig sind. Sie sind in einer Vielzahl von Staaten aktiv, die etwa im Hinblick auf Gesetze und Standards, Kultur, politische Stabilität und den Grad an Rechtsstaatlichkeit sehr heterogen sind. Hier sind zwei Staatengruppen zu unterscheiden: Auf der einen Seite stehen die westlichen Industriestaaten. Sie zeichnen sich aus durch einen hohen

⁶ Vgl. API (2009; S. 33).

⁷ Quelle: PFC Energy (2009; S. 2). Die Angaben in der rechten Tabellenspalte beziehen sich auf den Wert der Marktkapitalisierung in Milliarden US-Dollar für das Jahr 2008.

Standard an Gesetzen und Verordnungen, einen hohen Grad an politischer Stabilität und Rechtsstaatlichkeit sowie durch eine durchsetzungsstarke Exekutive. Diese Länder verfügen über einen leistungsfähigen Ordnungsrahmen. Hier gibt es eine Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen, die den Wirtschaftsbereich der Mineralölindustrie regeln und von staatlichen Organen wirksam durchgesetzt werden.⁸ Die Reichweite dieser Gesetze und Verordnungen ist jedoch in aller Regel territorial auf das spezifische Land begrenzt. In einem anderen Land unterliegen die Unternehmen der dortigen Gesetzgebung und den dort vorherrschenden politischen Bedingungen. Dies ist zunächst nicht negativ zu sehen, wenn man davon ausgeht, dass die jeweiligen Länder ihre Angelegenheiten in rechtsstaatlicher Weise regeln und durchsetzen. Doch es gibt auch eine zweite Staatengruppe: Den westlichen Industriestaaten stehen zahlreiche Entwicklungsländer gegenüber, die nur einen geringeren Grad an politischer Stabilität und Rechtsstaatlichkeit aufweisen und deren Gesetze und Verordnungen allenfalls lax gehandhabt und nicht konsequent durchgesetzt werden.⁹ Dieses Problem wird weiter dadurch verschärft, dass es kaum suprastaatliche Regelungen für die Mineralölindustrie gibt bzw. die flächendeckende Durchsetzung solcher Regelungen sehr unwahrscheinlich ist.¹⁰ Deshalb führen kostenträchtige Vor- und Mehrleistungen, etwa für den Umweltschutz, in vielen Fällen systematisch zu einer unternehmerischen Benachteiligung gegenüber anderen Wettbewerbern, so dass erwartet werden muss, dass diese wünschenswerten Leistungen von privatwirtschaftlichen Mineralölunternehmen nicht ohne weiteres erbracht werden (können).

((3)) Angesichts dieser schwierigen Ausgangslage versuchen die Unternehmen der Mineralölindustrie, eigenständige Maßnahmen zu ergreifen, mit denen sie sich für mehr Nachhaltigkeit engagieren. Im Zuge dieses Nachhaltigkeitsengagements setzen sie gezielt das Instrument freiwilliger Selbstverpflichtungen ein: Sie verpflichten sich auf freiwilliger Basis, bestimmte ökologische und soziale Kriterien zu respektieren sowie Integritäts- und Transparenzstandards einzuhalten.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Studie das Ziel, auf Basis einer theoretischen Analyse der Funktionalität freiwilliger Selbstverpflichtungen das individuelle und kollektive Nachhaltigkeitsengagement der privatwirtschaftlich betriebenen (multinationalen) Mineralölkonzerne – und hier insbesondere die Aktivitäten der im deutschen Mineralölwirtschaftsverband organisierten Unternehmen sowie ihrer Mutter- und Schwestergesellschaften – darzustellen und einer kritischen Bewertung zu unterziehen.

Zu diesem Zweck geht die Studie drei Fragen nach: (1) Welche institutionellen Optionen sind verfügbar, um Nachhaltigkeit im globalen Maßstab zu fördern? (2) Welchen Gebrauch

⁸ Diese Feststellung impliziert allerdings nicht, dass es in den Industriestaaten keine Nachhaltigkeitsprobleme mehr gäbe und Unternehmen von eigenständigen Anstrengungen befreit wären. Zur Problematik der Ölgewinnung aus Teersand in Kanada z.B. vgl. Kunzig (2009) oder Röttgers (2008).

⁹ Muggenthaler (2009), Redakteur beim amnesty journal, einer Zeitschrift von amnesty international, verweist beispielsweise darauf, dass in dem ölreichen Land Nigeria zwar Umweltschutzgesetze bestehen, diese aber von den staatlichen Behörden nicht durchgesetzt werden. So heißt es wörtlich: „Eine wichtige Ursache für den Konflikt im Nigerdelta ist seit langem bekannt: Die Naturzerstörung durch die Ölproduktion. Der nigerianische Staat hat versucht zu reagieren und einiges unternommen, um die Umweltverschmutzung einzudämmen – auf dem Papier.“ Ähnlich Svensson (2008), Weltbankökonom und Programm-Manager der GGFR: „Der Verminderung des Abfackelns von Gas stehen viele Hindernisse im Weg. Ein Großteil des Gases wird in Entwicklungsländern abgefackelt, wo es weder eine Infrastruktur zur Nutzung des Gases noch einen gesetzlichen Rahmen zur Regulierung des Marktes gibt. Außerdem gibt es in einigen dieser Länder keinen echten Gasmarkt.“

¹⁰ Zu denken ist etwa an die Fülle von UN-Resolutionen, die zwar formal für alle Staaten bindend sind, die aber häufig genug von betroffenen Staaten ignoriert oder nur zum Teil umgesetzt werden.

machen die Unternehmen der Mineralölindustrie von diesen Optionen? (3) Was kann allgemein getan werden, um das Engagement für mehr Nachhaltigkeit strukturell zu fördern?

Die Studie beantwortet diese Frage nacheinander und gliedert sich daher in drei Kapitel.

- Kapitel 1 untersucht unter Berücksichtigung der strukturellen Besonderheiten der Mineralölindustrie die grundsätzliche Funktionalität des Instruments freiwilliger Selbstverpflichtungen. Hier werden zwei wirtschaftsethische Erkenntnisse entwickelt: Erstens wird verdeutlicht, dass insbesondere der aktiven Gestaltung der Marktordnung durch kollektive und individuelle Selbstbindungen eine wichtige Rolle zukommt. Zweitens wird gezeigt, dass klassische Ordnungspolitik per Gesetz und neue Steuerungsformen per freiwilliger Selbstverpflichtung kein Gegensatz sein müssen, sondern sich wechselseitig ergänzen können.
- Kapitel 2 dokumentiert und systematisiert bestehende Selbstverpflichtungen, mit denen die Unternehmen der Mineralölindustrie den Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens zu begegnen versuchen. Als Analyserahmen wird eine Neun-Felder-Matrix verwendet, die Best-Practice-Beispiele einerseits nach der ökologischen, sozialen und Governance-Dimension der Nachhaltigkeit und andererseits nach individuellen und kollektiven Selbstbindungen sowie nach Bindungsservices für andere Stakeholder einteilt.
- Kapitel 3 dient der Bewertung der bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten der Mineralölindustrie. Mit Hilfe eines Fünf-Phasen-Modells wird der bisherige Lernprozess der Mineralölindustrie unter Auswertung der Best-Practice-Beispiele nachgezeichnet. Zunächst werden zwei Lektionen identifiziert, die bereits umgesetzt werden. Sodann werden weitere Lektionen formuliert, die sich als Handlungsempfehlungen an Unternehmen richten, aber auch an Politik und Zivilgesellschaft sowie an weitere Akteure, die dazu beitragen können, dass das Ziel der Nachhaltigkeit durch das Instrument unternehmerischer Selbstverpflichtungen in Zukunft noch wirkungsvoller gefördert werden kann.
- Im abschließenden Fazit werden die Lektionen zusammengefasst, die im Verlaufe dieser Studie aus der Theorie- und Praxisanalyse von freiwilligen Selbstverpflichtungen in der Mineralölindustrie gewonnen wurden.

Kapitel 1

Zur Theorie freiwilliger Selbstverpflichtungen: Eine wirtschaftsethische Perspektive

Die Einrichtung von funktionierenden Märkten ist ein anspruchsvolles und voraussetzungsreiches Unterfangen. Jeder Markt braucht einen Ordnungsrahmen, damit wirtschaftliche Konkurrenz als Leistungswettbewerb für das gesellschaftliche Anliegen wertschöpfender Kooperation funktional in Dienst genommen und so die marktliche Logik einer wechselseitigen Besserstellung zur vollen Entfaltung gebracht werden kann. Benötigt werden hierfür sichere Eigentumsrechte, Verträge zur konsensuellen Übertragung von Eigentumsrechten im Wege freiwilliger Tauschakte sowie Verhaltensstandards, die den Konkurrenzdruck so kanalisieren, dass es zu einem dynamischen Leistungswettbewerb um Kostensenkungen und Qualitätssteigerungen kommt, von dem letztlich die Konsumenten profitieren.

Von diesem Ordnungsrahmen hängt es ab, inwiefern Unternehmen als Wertschöpfungsagenten ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden können, gesellschaftliche Probleme produktiv – durch Wertschöpfung – lösen zu helfen. Bei einem geeigneten Ordnungsrahmen sind Unternehmen mit Anreizen versehen, ihre Tätigkeit – und sämtliche Interaktionsbeziehungen mit sonstigen Stakeholdern – in den Dienst der Konsumenten zu stellen. Sie stellen Güter und Dienstleistungen her, die am Markt nur dann gewinnbringend verkauft werden können, wenn es gelingt, bei den Kunden eine freiwillige Zahlungsbereitschaft zu aktivieren, die die Kosten der Produktion übersteigt. Insofern sind Gewinne ein Signal – und zugleich eine Belohnung – für gelingende Wertschöpfung.

Für die klassischen Vordenker der sozialen Marktwirtschaft – namentlich für Walter Eucken, Franz Böhm, Alfred Müller-Armack und Ludwig Erhard – war es ausgemacht, dass der Staat – als demokratischer Rechtsstaat – für den marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmen Sorge zu tragen habe. Ihr ordnungspolitisches Credo lautet, dass die Aufgabe des Staates darin besteht, nicht in den Wirtschaftsprozess einzugreifen, sondern stattdessen – als Hüter der Ordnung – eine Wirtschaftsverfassungspolitik zu betreiben: Der Staat solle die Spielregeln gestalten und insofern die Spielzüge der wirtschaftlichen Akteure nicht direkt – also nicht dirigistisch, durch Interventionen –, sondern nur indirekt steuern – also durch eine ordnungspolitische Gestaltung des institutionellen Rahmens, die Anreize setzt, damit sich die wirtschaftlichen Akteure in ihrem eigenen Interesse so verhalten, wie es gesellschaftlich erwünscht ist.¹¹

Im weltweiten Maßstab betrachtet, erfüllen nicht alle Staaten die Voraussetzungen, um dieser wirtschaftlichen Funktion eines demokratischen Rechtsstaates im vollen Umfang nachzukommen. Das Ergebnis sind gravierende Ordnungsdefizite: Es mangelt an einer glo-

¹¹ Wenn man verhindern will, dass der – generell erwünschte – Kostensenkungswettbewerb des Marktes zu Verstößen gegen die ESG-Kriterien der Nachhaltigkeit führt – also etwa zu Umweltverschmutzung oder zur Verletzung sozialer Standards oder zu Korruption –, dann muss man hier institutionell Dämme errichten, die den Kostensenkungsdruck kanalisieren und auf bestimmte Leistungsparameter ausrichten. Dies erfordert funktionale Anreizarrangements, die verhindern, dass ein Unternehmen durch Fehlverhalten individuelle Wettbewerbsvorteile erlangen kann.

balen Rahmenordnung für zunehmend globalisierte Märkte.¹² In dieser Situation sehen sich selbst solche Staaten, die als demokratische Rechtsstaaten prinzipiell gut funktionieren, nicht in der Lage, die in ihnen beheimateten Unternehmen für deren internationales Geschäft mit perfekten Rahmenbedingungen auszustatten. Zahlreiche Spielregeln, die der Staat per Gesetz festlegen kann, gelten nur innerhalb der Grenzen des eigenen Territoriums.

Auch die Gruppe der Staaten zeigt sich oft überfordert, im Wege supra-staatlicher Vereinbarungen die Märkte mit einem geeigneten Ordnungsrahmen auszustatten. Hierfür sind mehrere Gründe verantwortlich. Zwei seien hier besonders hervorgehoben. Erstens ist die Gemeinschaft der Staaten sehr heterogen zusammengesetzt. Es gibt zahlreiche Interessendivergenzen, die es schwierig machen, ausnahmslos alle Mitglieder einzubinden. Deshalb ist die Reichweite der Vereinbarungen, die zwischen Staaten zustande kommen, oft sehr begrenzt, und zwar sowohl in räumlicher wie in inhaltlicher Hinsicht. Oft machen nicht alle mit, so dass es Trittbrettfahrer gibt, die das kollektive Arrangement gefährden; und nicht selten einigt man sich – wenn überhaupt – nur auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, mit der Folge, dass man Formelkompromisse vereinbart, die einen weiten Auslegungsspielraum erlauben. Hinzu kommen beträchtliche Unterschiede bei der Einhaltung und Umsetzung der Vereinbarungen. Zweitens liegt es in der Natur einer dynamischen Wettbewerbswirtschaft, dass sie – nicht zuletzt aufgrund technologischer und organisatorischer Innovationen – immer wieder neue Regulierungsbedarfe produziert, für die der bestehende Ordnungsrahmen entsprechend angepasst und weiterentwickelt werden muss. Gerade das grenzüberschreitende Wirtschaften führt immer wieder neu zu sozialen, ökologischen und kulturell/organisatorischen Herausforderungen, die sich nur bewältigen lassen, indem man die Spielregeln so justiert, dass sie die Spielzüge der wirtschaftlichen Akteure auch in neuen Feldern funktional – also nicht versehentlich auf Wertvernichtung, sondern systematisch – auf Wertschöpfung ausrichten. Demgegenüber sind die Abstimmungsprozesse zwischen den Staaten oft sehr langwierig. Gerade in internationalen Verhandlungen gibt es – selbst beim besten Willen – erhebliche Zeitverzögerungen („time-lags“) zwischen dem Erkennen eines Problems und seiner Lösung durch eine gültige Vereinbarung. Hinzu kommt, dass sich gerade auf der internationalen Ebene immer wieder Verzögerungs- oder gar Verhinderungskonstellationen bilden, und sei es auch nur aus dem taktischen Grund, Sondervorteile – insbesondere in Form von Ausnahmeregelungen – für sich auszuhandeln.

Insofern kann man zusammenfassend festhalten, dass die Mitglieder der Staatengemeinschaft die ihnen eigentlich zugedachte Funktion, Hüter der globalen Wirtschaftsordnung zu sein, aufgrund von Interessendivergenzen nicht immer wahrnehmen wollen und aufgrund extrem zeitaufwändiger Abstimmungsprozesse nicht immer wahrnehmen können. Die supra-staatliche Gestaltung der internationalen Rahmenordnung ist – aufgrund von Trittbrettfahrern – oft nicht umfassend genug und – aufgrund der benötigten Verhandlungsdauer bei internationalen Abstimmungen – oft auch nicht schnell genug.¹³

¹² Dazu schreibt Ruggie (2008; S. 3): „The root cause of the business and human rights predicament today lies in the governance gaps created by globalization – between the scope and impact of economic forces and actors, and the capacity of societies to manage their adverse consequences. These governance gaps provide the permissive environment for wrongful acts by companies of all kinds without adequate sanctioning or reparation. How to narrow and ultimately eliminate the gaps in relation to human rights is our fundamental challenge.”

¹³ Zu den Governance-Herausforderungen auf nationaler und supra-staatlicher Ebene schreibt Ruggie (2007a; S. 23): „The permissive conditions for business-related human rights abuses today are created by a misalignment between economic forces and governance capacity. Only realignment can fix the problem. But at the national level some governments simply may be unable to take effective action, whether or not the will to do so is present. And in the international arena states themselves compete for access to markets

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum gerade im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion auch nach alternativen Verfahren der Ordnungsgestaltung Ausschau gehalten wird. Hier richten sich zahlreiche Hoffnungen auf New-Governance-Prozesse, die im Wege einer bisektoralen oder trisektoralen Kooperation neben staatlichen Akteuren auch zivilgesellschaftliche Organisationen sowie Unternehmen partnerschaftlich an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen beteiligen.¹⁴ Hierzu gehören auch freiwillige Selbstverpflichtungen, durch die Unternehmen Bindungen eingehen, von denen sie sich produktive Anreizwirkungen für ihre Wertschöpfungsaktivitäten versprechen.

Wenn etwas Neues entsteht, wird es zunächst als fremdartig wahrgenommen. Von daher ist es nicht überraschend, dass freiwillige Selbstverpflichtungen als New-Governance-Instrument für mehr Nachhaltigkeit auf zahlreiche Vorbehalte stoßen. *Erstens* sind Unternehmen im traditionellen Konzept sozialer Marktwirtschaft nur als Objekt, nicht aber als Subjekt von Ordnungsaktivitäten vorgesehen. Oft wird gemutmaßt, dass Kartelle drohen, wenn Konkurrenten kooperieren, wie es bei freiwilligen Selbstverpflichtungen ja oft der Fall ist. *Zweitens* befürchten manche zivilgesellschaftliche Organisationen, dass der Bock zum Gärtner gemacht werden soll, wenn ausgerechnet von Unternehmen erwartet wird, dass sie auf freiwilliger Basis die Missstände abstellen, zu denen sie durch ihre Geschäftsaktivitäten beitragen. *Drittens* gibt es in den Unternehmen selbst oft gravierende Vorbehalte. Skeptiker bemängeln, dass man das eigentliche Kerngeschäft verlässt, wenn man sich an politischen Prozessen der Regelsetzung und an öffentlichen Diskursen der Regelfindung beteiligt. Manche gehen sogar so weit, nicht nur Selbstregulierungsaktivitäten, sondern generell Regulierungstätigkeiten pauschal abzulehnen. *Viertens* sehen manche staatliche Akteure ihren Einfluss schwinden, wenn Selbstregulierungen an die Stelle von Regulierungen treten sollen.

Angesichts dieser Vorbehalte sollen im Folgenden freiwillige Selbstverpflichtungen im Hinblick auf ihre Möglichkeiten und Grenzen als ordnungspolitisches Instrument näher untersucht werden. Die Untersuchung erfolgt aus einer wirtschaftsethischen Perspektive.¹⁵ Hierbei wird zunächst ein besonderes Augenmerk auf die Denkmuster gelegt, die die Wahrnehmung der Realität steuern.

and investments, thus collective action problems may restrict or impede serving as the international community's 'public authority'. The most vulnerable people and communities pay the heaviest price for the governance gaps."

¹⁴ Die Idee der „New Governance“ oder „Global Governance“ ist mit Beginn der 1990er Jahre populär geworden. Sie hat mittlerweile Einzug in die öffentliche Diskussion gehalten und sich in ersten konkreten Initiativen niedergeschlagen. Der Kerngedanke besteht darin, dass staatliche und nicht-staatliche Akteure gemeinsam Rahmenordnungen schaffen. Vgl. dazu die Definition der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten“ (2001; S. 105 f.): „Global Governance ist ein Ansatz für die Bearbeitung globaler Probleme von zunehmender Komplexität und Interdependenz. Im Spannungsfeld zwischen Staaten und multinationalen Institutionen, globalisierter Wirtschaft und Finanzwelt, Medien und Zivilgesellschaft befürwortet Global Governance eine neue, kooperative Form der Problembearbeitung: Für Global Governance sind dialogische und kooperative Prozesse zentral, die über die verschiedenen Handlungsebenen subsidiär entlang der Achse lokal – global hinweg reichen sowie Akteure aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenführen und vernetzen. Global Governance setzt damit also auf das konstruktive Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren in dynamischen Prozessen interaktiver Entscheidungsfindung von der lokalen bis zur globalen Ebene.“ Zur New-Governance-Diskussion vgl. Sardison (2009).

¹⁵ Zu den theoretischen Grundlagen der Wirtschaftsethik vgl. Homann und Blome-Drees (1992), Homann (2002), Suchanek (2001, 2007) sowie Pies (2009a) und (2009b).

- Abschnitt 1.1 unterscheidet ein handlungstheoretisches und ein situationstheoretisches Denkmuster. Das erste Muster verengt den Wahrnehmungshorizont so sehr, dass die Möglichkeit aus dem Blickfeld gerät, durch freiwillige Selbstbindungen Nachhaltigkeit fördern zu können. Die handlungstheoretische Perspektive hat also einen blinden Fleck, und zwar ausgerechnet dort, wo es darum geht, das gesellschaftliche Problemlösungspotential freiwilliger Selbstbindungen zu identifizieren. Dies gelingt nur mit dem zweiten Denkmuster. Die situationstheoretische Perspektive ist geeignet, die Stoßrichtung ordnungspolitischer Regulierung klar zu bestimmen und dann auch ein Potential ordnungspolitischer Selbstregulierung zu identifizieren. Aus dem situationstheoretischen Blickwinkel wird eine Option ordnungspolitischer Gestaltung sichtbar, für die eine handlungstheoretische Betrachtung kategorial blind ist.
- Abschnitt 1.2 vertieft die situationstheoretische Analyse. Diskutiert werden zwei Modelle, mit denen sich ein Win-Win-Potential ordnungspolitischer Regulierung identifizieren lässt. Dadurch wird theoretisch die Möglichkeit aufgezeigt, dass freiwillige Selbstverpflichtungen zu mehr Nachhaltigkeit beitragen können. Zudem wird auf die Anreizkompatibilität freiwilliger Selbstverpflichtungen für Unternehmen hingewiesen. Dabei wird deutlich, dass Unternehmen als Wertschöpfungsagenten immer schon davon Gebrauch gemacht haben, ihr Verhältnis zu Interaktionspartnern durch Bindungen individueller und kollektiver Art, aber auch durch Bindungsservices auf eine produktive Grundlage zu stellen. So betrachtet, dehnen die New-Governance-Prozesse freiwilliger Selbstverpflichtungen die im wirtschaftlichen Alltagshandeln bewährte Win-Win-Logik wechselseitiger Besserstellung lediglich auf neue Anwendungsfelder aus. Aus wirtschaftsethischer Sicht geht es hier also nicht darum, das Rad neu zu erfinden, sondern es geht darum, ein bereits in bewährter Nutzung befindliches Rad noch stärker in Schwung zu bringen.
- Abschnitt 1.3 diskutiert und entkräftet die eingangs aufgelisteten vier Vorbehalte. Insbesondere wird gezeigt, dass freiwillige Selbstverpflichtungen marktkonform sein können und dass sie sich im Rahmen von New-Governance-Prozessen konstruktiv ausrichten lassen. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass freiwillige Selbstverpflichtungen die Option eröffnen, ESG-Kriterien nicht durch eine Außerkraftsetzung, sondern gerade umgekehrt durch eine bessere Inkraftsetzung des Marktes zu fördern: Hier können sich Unternehmen – gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren – engagieren, um konstruktiv dazu beizutragen, gravierenden internationalen Ordnungsdefiziten gegenzusteuern und marktwirtschaftliche Aktivitäten auf mehr Nachhaltigkeit zu programmieren.

1.1 Denkmuster zur Wahrnehmung freiwilliger Selbstverpflichtungen

Probleme der Nachhaltigkeit werden oft so wahrgenommen, dass das Gewinninteresse der Unternehmen in einem Spannungsverhältnis (Tradeoff) zu gesellschaftlichen Anliegen und insbesondere zu Zielen der Nachhaltigkeit steht. Die Erfüllung von ESG-Kriterien ist meist kostenträchtig, ohne dass diese Zusatzkosten durch eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden aufgewogen werden. Bei einer solchen Situationswahrnehmung steht das Unternehmen vor der Wahl, wie viel Gewinn es opfern will, um gesellschaftlichen Anliegen ent-

gegenzukommen. Abbildung 1-1a hilft, sich das zugrunde liegende Denkmuster eines Win-Lose-Paradigmas vor Augen zu führen.

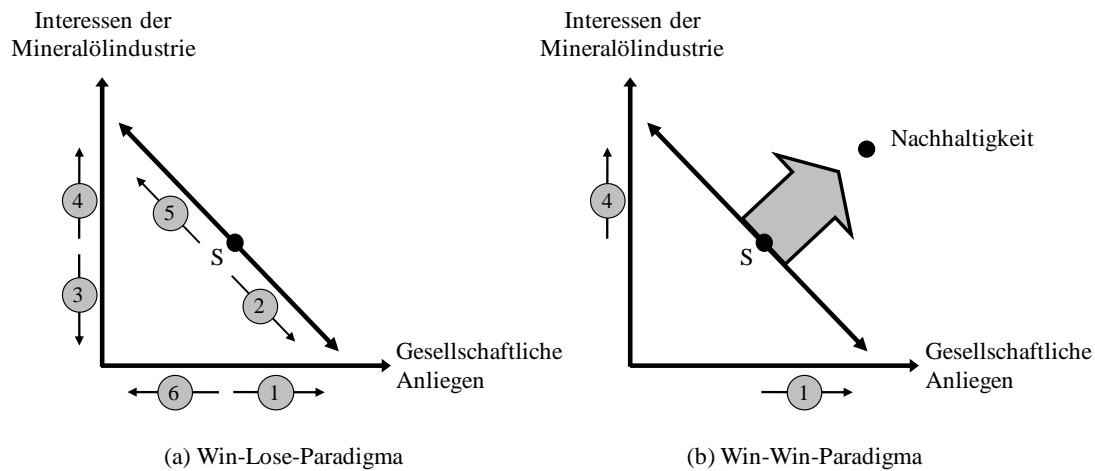


Abbildung 1-1: Das handlungstheoretische Win-Lose-Paradigma und das situationstheoretische Win-Win-Paradigma

Betrachtet sei die Situation eines Interessenkonflikts, in dem die – an der Ordinate abgetragenen – Interessen der Mineralölindustrie in Widerspruch zu den – an der Abszisse abgetragenen – gesellschaftlichen Anliegen geraten. Nimmt man diese Konfliktsituation als gegeben und betrachtet nur, wie man sich *innerhalb* dieser Situation verhalten kann, so bewegt man sich gedanklich entlang der – negativ geneigten, von Nord-West nach Süd-Ost verlaufenden – Tradeoff-Geraden. Ausgehend vom Status quo (S), lässt sich innerhalb dieses handlungstheoretischen Denkrahmens eine Verwirklichung des gesellschaftlichen Anliegens (Pfeil 1) nur als Bewegung entlang der Konfliktlinie (Pfeil 2) vorstellen. Dies bedeutet dann aber – denknotwendig –, dass sich das Anliegen nachhaltiger Entwicklung nur zu Lasten des unternehmerischen Gewinninteresses (Pfeil 3) verwirklichen lässt. Die radikale Konsequenz eines solchen Denkmusters besteht darin, dass der Interessenkonflikt so vorgestellt wird, dass mehr Nachhaltigkeit nur durch weniger Gewinn zustande kommen kann. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, dass umgekehrt eine Verfolgung des Eigeninteresses (Pfeil 4) innerhalb dieses Denkrahmens als Bewegung entlang der Konfliktlinie (Pfeil 5) vorgestellt werden muss, so dass dies notwendig zu Lasten des moralischen Anliegens geht (Pfeil 6). Hier wird Nachhaltigkeit im Paradigma von Win-Lose gedacht.

Die unmittelbare Folge davon ist ein bestimmtes Verständnis von Regulierung als *Fremdregulierung*. Dieses Verständnis blendet kategorial die Möglichkeit einer funktionalen *Selbstregulierung* von vornherein als denkmöglich aus: In diesem Win-Lose-Paradigma kann man Regulierung nämlich nur so denken, dass den Unternehmen Daumenschrauben angelegt werden und dass man mit staatlicher Gewalt dem Gewinninteresse der Unternehmen Einhaltung gebietet.

Demgegenüber gerät die Möglichkeit einer funktionalen Selbstregulierung erst dann ins Blickfeld, wenn man den Wahrnehmungshorizont kategorial aufblendet und von einer handlungstheoretischen zu einer situationstheoretischen Betrachtungsweise übergeht. Den potentiellen Beitrag für mehr Nachhaltigkeit, der sich mit dem Instrument freiwilliger Selbstbindungen erreichen lässt, kann man erst dann differenziert beurteilen, wenn man sich darauf einlässt, die Anreizsituation der Unternehmen in ihrer Bedeutung für Implementierungsfort-

schritte systematisch zu berücksichtigen. Dafür ist ein Perspektivwechsel nötig. Abb. 1-1b hilft, sich das zugrunde liegende Denkmuster eines Win-Win-Paradigmas vor Augen zu führen.

Das Win-Win-Paradigma nimmt die Konfliktsituation nicht als gegeben, sondern als veränderlich an. Damit wird der Blick frei für eine zweite Dimension: Neben den konfligierenden Interessen lassen sich nun auch gemeinsame Interessen identifizieren. Ein solcher Perspektivwechsel um 90° sei hier als „orthogonale Positionierung“ bezeichnet, graphisch repräsentiert durch den grauen Pfeil, der nach Nord-Ost zeigt.¹⁶ Hier wird Nachhaltigkeit im Paradigma wechselseitiger Vorteilsgewährung gedacht. Damit wird der Denkraum nun so erweitert, dass eine Möglichkeit in den Blick gerät, die man zuvor gar nicht denken konnte, die Möglichkeit nämlich, das gesellschaftliche Anliegen der Nachhaltigkeit (Pfeil 1) durch eine Indienstnahme des unternehmerischen Gewinninteresses (Pfeil 4) voranzubringen. Die Stoßrichtung dieses Denkens lautet: Gewinnstreben und Nachhaltigkeitsstreben können kompatibel *gemacht* werden. Dafür ist der Ordnungsrahmen so zu justieren, dass das Gewinnstreben der Unternehmen nicht eingeschränkt, sondern umgelenkt wird. Hier ist ein Richtungswechsel erforderlich, der mit einer Forcierung des Gewinnstrebens vereinbar ist und diese Forcierung mit Nachhaltigkeitsanliegen in Einklang bringt.

Zwischenfazit: Nur aufgrund eines Win-Win-Potentials sind ordnungspolitische Regulierungen für die Regulierten prinzipiell zustimmungsfähig, und nur dann gibt es überhaupt eine Möglichkeit dafür, dass freiwillige Selbstverpflichtungen zustande kommen und im Dienst der Nachhaltigkeit verlässlich funktionieren.

1.2 Das Win-Win-Potential freiwilliger Selbstverpflichtungen

In der wirtschaftsethischen Literatur werden Situationen, in denen es ein bislang unausgeschöpftes Win-Win-Potential gibt, das nur durch eine ordnungspolitische Anreizgestaltung freigesetzt werden kann, als soziale Dilemmata bezeichnet.¹⁷ Systematisch sind zwei Arten sozialer Dilemmata zu unterscheiden: das einseitige und das mehrseitige Dilemma. Ersteres lässt sich durch eine individuelle (Selbst-)Bindung, letzteres hingegen nur durch eine kollektive (Selbst-)Bindung überwinden. Diese beiden Situationstypen und das ihnen inhärente Win-Win-Potential freiwilliger Selbstverpflichtungen werden im Folgenden erläutert. Dabei soll auch deutlich werden, dass beide Situationstypen sozialer Dilemmata genau die Problemstrukturen abbilden, mit denen sich die Mineralölindustrie in Sachen Nachhaltigkeit konfrontiert sieht.

((1)) *Zum Modell des mehrseitigen sozialen Dilemmas:* Betrachtet sei eine Branche von Unternehmen, die vor der Wahl stehen, in eine neue Technologie zu investieren, um die Umwelt zu schützen. Spieler A steht für ein konkretes Unternehmen aus dieser Branche, Spieler B steht für ein Unternehmen, das für den Rest der übrigen Branchenmitglieder repräsentativ sei. Es sind nun zwei Fälle zu unterscheiden. Im ersten Fall bestehen perfekte Eigentumsrechte an Umweltressourcen (Abb. 1-2a), im zweiten Fall fehlen diese Rechte (Abb. 1-2b). Die Folge: Im ersten Fall lohnen sich ökologische Investitionen, im zweiten Fall lohnen sie sich nicht. Das gilt es nun genauer zu untersuchen.

¹⁶ Zum Konzept der orthogonalen Positionierung vgl. Pies (2000; S. 34 f.).

¹⁷ Kennzeichen des sozialen Dilemmas ist ein pareto-inferiores (Nash-)Gleichgewicht, also eine stabile Strategiekombination, mit deren Ergebnis die Spieler unzufrieden sind, weil eine situativ vorhandene Möglichkeit zur wechselseitigen Besserstellung anreizbedingt nicht genutzt werden kann.

Strategiewahl: in Umweltschutz investieren?

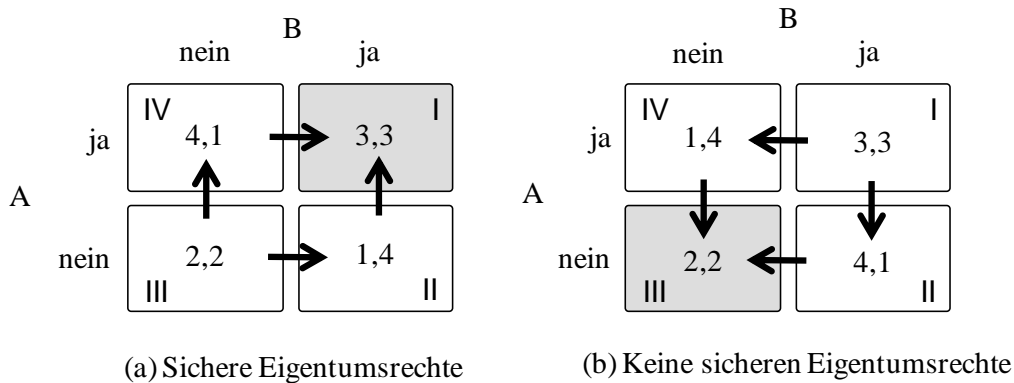


Abbildung 1-2: Das mehrseitige Dilemma und seine Überwindung durch eine kollektive Bindung

Im ersten Fall (Abb. 1-2a) wäre es für Unternehmen A besonders vorteilhaft, wenn Quadrant IV erreicht würde. Halten sich die anderen Unternehmen mit ökologischen Investitionen zurück, so erringt es einen Wettbewerbsvorteil. Das ist gut für Unternehmen A (Payoff 4) und schlecht für den Rest der Branche, der durch Unternehmen B repräsentiert wird (Payoff 1). Umgekehrt wäre es für Unternehmen A katastrophal, die anderen Unternehmen einfach vorbeiziehen zu lassen und von ihnen im Wettbewerb ökologisch deklassiert zu werden. Deshalb drehen sich in Quadrant II die Payoffs um. A erhält die Auszahlung 1, und B erhält 4. Bei sicheren Eigentumsrechten ist es den Unternehmen möglich, durch Umweltschutzinvestitionen Umsätze zu generieren und/oder Kosten einzusparen. Ihre Wettbewerbssituation verschlechtert sich dadurch nicht. Vor die Wahl gestellt, wäre es ihnen daher lieber, wenn Quadrant I (mit einem Payoff von jeweils 3) realisiert würde anstatt Quadrant III (mit einem Payoff von jeweils 2).

Die rationale Strategiewahl wird graphisch durch Pfeile repräsentiert. Die vertikalen Pfeile symbolisieren die Vorteils-Nachteils-Kalkulation von Unternehmen A, die horizontalen Pfeile die von Unternehmen B. In Abbildung 1-2a ist Quadrant I das einzige Feld, in das zwei Pfeile hineinweisen. Mithin enthält dieser Quadrant die einzige Strategiekombination, die stabil ist, weil es hier keinen Anreiz gibt, von dieser Kombination individuell abzuweichen. Diese Strategiekombination bildet die Lösung dieses Spiels. Deshalb ist Quadrant I grau hinterlegt. Wie durch eine unsichtbare Hand führt hier der wirtschaftliche Wettbewerb dazu, dass die Unternehmen genau das tun, was sich die Konsumenten wünschen.

Der zweite Fall ist in Abbildung 1-2b wiedergegeben und verdeutlicht die Situationsstruktur, mit der sich die Unternehmen der Mineralölindustrie in ihrem Auslandsgeschäft mit Entwicklungsländern systematisch konfrontiert sehen. Ohne sichere Eigentumsrechte kann man mit ökologischen Investitionen weder Kosten sparen noch Umsätze erwirtschaften. Deshalb würde man im Wettbewerb mit Nachteilen gegenüber den Konkurrenten bestraft, wollte man dennoch investieren. Folglich erhält Unternehmen A in Quadrant IV die geringste Auszahlung (Payoff 1) und Unternehmen B die höchste Auszahlung (Payoff 4). In Quadrant II verhält es sich wieder spiegelbildlich. Hier würde Unternehmen A den aus seiner Sicht besten Fall realisieren (Auszahlung 4), Unternehmen B hingegen den schlechtesten (Auszahlung 1). Gleichwohl ziehen alle Unternehmen Quadrant I (mit einem Payoff von jeweils 3) gegenüber Quadrant III vor (mit einem Payoff von jeweils 2), denn sie kommen

hier in den Genuss allgemeiner Umweltschutzanstrengungen, ohne dafür individuelle Wettbewerbsnachteile hinnehmen zu müssen.

Aufgrund der in diesem Szenario geltenden Auszahlungen haben hier die Pfeile eine jeweils andere Richtung. Das Gleichgewicht bildet Quadrant III. Dieses Gleichgewicht ist für alle Beteiligten suboptimal. Es kommt als stabile Strategiekombination zustande, obwohl sich die Spieler einig sind, dass sie Quadrant I vorziehen würden. Wie durch eine unsichtbare Faust sehen sich die Unternehmen hier daran gehindert, genau das zu tun, was die Konsumenten, die zivilgesellschaftlichen Organisationen und staatlichen Akteure (und auch sie selbst) sich wünschen würden.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine wichtige ordnungspolitische Herausforderung der Mineralölindustrie darin besteht, Maßnahmen zu ergreifen, die einen Szenariowechsel herbeiführen, so dass die gesamte Branche aus einer Situation kollektiver Selbstschädigung (soziales Dilemma) in eine für alle vorteilhafte Situation (Win-Win) überführt wird. Diese Herausforderung lässt sich nur mittels einer kollektiven Bindung bewältigen, denn in der Situation eines mehrseitigen Dilemmas kann sinnvollerweise von keinem einzelnen Unternehmen erwartet werden, dass es individuell in Vorleistung geht. Hier hat man es also mit einem Situationstyp zu tun, in dem – ohne kollektive Bindung – nicht das gute, sondern das schlechte Beispiel Schule macht.

((2)) *Zum Modell des einseitigen sozialen Dilemmas:* Betrachtet sei exemplarisch die Interaktionssituation zwischen einem Unternehmen der Mineralölindustrie (U) und potentiellen Finanzmarktinvestoren (F), die ein Interesse daran haben, dass das Unternehmen ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement betreibt, wozu gehört, Skandale zu vermeiden, die den Wert der Aktie beeinträchtigen würden.

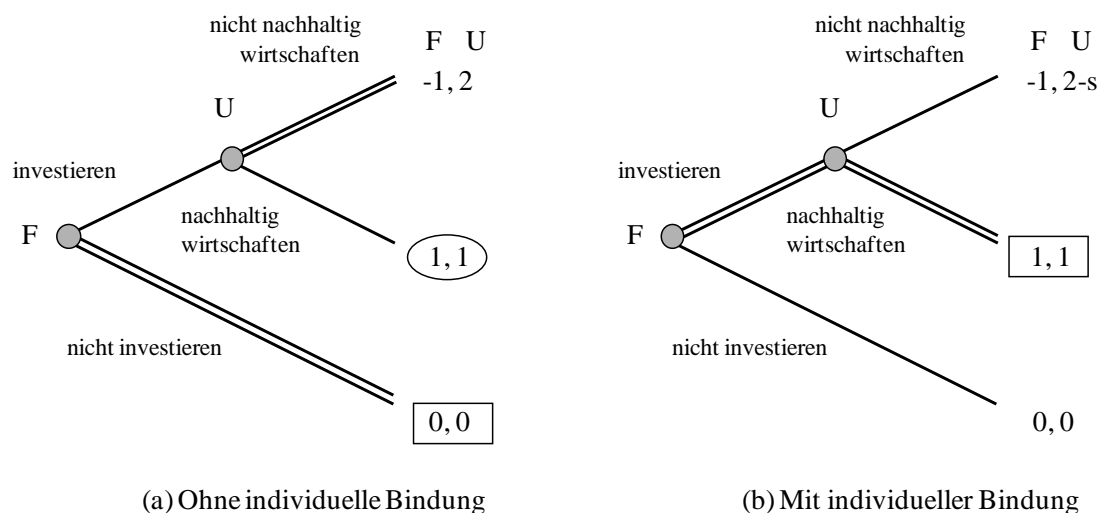


Abbildung 1-3: Das einseitige Dilemma und seine Überwindung durch eine individuelle Bindung

Auch hier lassen sich zwei Szenarien unterscheiden. Im ersten Fall (Abb. 1-3a) ist das bloße Versprechen des Unternehmens, sich nachhaltig verhalten zu wollen, ohne eine sanktionsbewehrte Bindung für die Investoren nicht glaubwürdig. Sie unterlassen daher eine Investition. Beide Akteure realisieren damit einen Payoff in Höhe von null. Dieses Spielergebnis ist für beide Parteien unbefriedigend. Sie bleiben damit unter ihren Möglichkeiten und befinden sich somit in einem sozialen Dilemma. Im zweiten Fall (Abb. 1-3b) macht das Un-

ternehmen die Option nicht-nachhaltigen Wirtschaftens für sich selbst unattraktiv. Es verpflichtet sich zu nachhaltigem Wirtschaften und verleiht diesem Versprechen durch eine individuelle Bindung (s) Glaubwürdigkeit. Geeignete Maßnahmen individueller Bindung reichen von der Einführung eines operativen Managementsystems über das Einholen unabhängiger Zertifizierung bis hin zu einer transparenten Berichterstattung und Offenlegung von Informationen. Mit Hilfe dieser individuellen Bindung attrahiert das Mineralölunternehmen Investoren, von denen es sonst gemieden würde. Die Folge ist, dass die beteiligten Parteien aus dem sozialen Dilemma befreit werden und das Win-Win-Potential realisieren, das darin besteht, dass beide anstatt der Auszahlung von null den Payoff eins realisieren.

Während im Situationstyp des mehrseitigen Dilemmas das schlechte Beispiel Schule macht, weil individuelle Vorleistungen mit Wettbewerbsnachteilen bestraft werden, zeichnet sich der Situationstyp des einseitigen Dilemmas dadurch aus, dass hier das gute Beispiel Schule macht, weil es individuell mit Wettbewerbsvorteilen belohnt wird. Mit seiner Hilfe lässt sich erklären, warum in der Praxis – auch in der Mineralölindustrie – zahlreiche Unternehmen gesetzliche Verpflichtungen nicht nur einhalten, sondern systematisch übererfüllen.

((3)) Die voranstehende Analyse mag ungewohnt sein. Lässt man sich aber auf diese wirtschaftsethische Perspektive ein, so wird der Blick dafür frei, dass individuelle und kollektive Bindungen für Unternehmen kein Fremdkörper sind, sondern sogar ihr Tagesgeschäft bestimmen, und zwar nicht nur in Form von Bindungen, die die Unternehmen sich selbst auferlegen, sondern vor allem auch in Form von Bindungsservices, mit denen die Unternehmen ihren Interaktionspartnern helfen, zum Zweck produktiver Wertschöpfung Interaktionsprobleme zu lösen.¹⁸ Zwei Beispiele mögen dies kurz illustrieren.

Das erste Beispiel betrifft ein alltägliches Problem der Unternehmenspraxis. Viele Menschen empfinden Kritik als unangenehm. Gleichwohl sind Unternehmen darauf angewiesen, dass auch missliebige Sachverhalte und Regelverstöße dem Management zur Kenntnis gebracht werden. Trifft man hierfür keine geeigneten Maßnahmen, so kommt es zu einer Kultur des Schweigens. Mitarbeiter befürchten, als Überbringer schlechter Nachrichten individuelle Nachteile zu erleiden. Unternehmen, die hierfür sensibel sind, geben deshalb den Vorgesetzten einen Bindungsservice, der nicht das Unternehmen, sondern die Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern bindet, etwa in Form eines Ombudssystems zur Förderung von Whistle-Blowing.

Das zweite Beispiel ist besonders spektakulär, weil es zeigt, dass nicht nur Staaten Unternehmen binden können, sondern dass umgekehrt auch Unternehmen dazu beitragen können, durch einen Bindungsservice einem Staat zu helfen, sich gegenüber den eigenen Bürgern individuell zu binden. Insbesondere Unternehmen aus der Mineralölindustrie beteiligen sich in der freiwilligen Initiative EITI („Extractive Industries Transparency Initiative“) aktiv daran, gegenüber ihren Gastgeberländern das Prinzip „publish what you pay“ umzusetzen.¹⁹ Sie veröffentlichen, an wen Zahlungen in welcher Höhe fließen. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, dass Politiker in Entwicklungsländern in den Genuss eines Bindungsservices kommen, der es ihnen erleichtert, ihren Bürgern gegenüber glaubwürdig zu machen, dass öffentliche Mittel nicht illegal versickern.

¹⁸ Man kann es auch so ausdrücken: Unternehmen betreiben Wertschöpfung, indem sie Moral als Produktionsfaktor einsetzen. Vgl. hierzu ausführlich Pies (2009b).

¹⁹ Die zivilgesellschaftliche Organisation „Publish What you Pay“ (PWYP) ist an der internationalen Initiative EITI im Vorstand vertreten; vgl. PWYP (2009). Für weitergehende Informationen zu EITI vgl. Abschnitt 2.3.2.

Aus einer wirtschaftsethischen Perspektive betrachtet, setzen Unternehmen in ihrem Alltagsgeschäft also immer schon Bindungen ein, um Anreizkonstellationen herzustellen, die für eine gelingende Wertschöpfung sorgen. So gesehen, sind freiwillige Selbstverpflichtungen im Rahmen von New-Governance-Prozessen nichts wirklich Neues. Neu ist jedenfalls nicht die Logik, mittels gezielter Bindungen Win-Win-Potentiale zu heben. Neu ist allenfalls, dass diese Logik auf neue Bereiche ausgedehnt wird, um auf globaler Ebene Nachhaltigkeit zu fördern.

1.3 Die Funktionalität freiwilliger Selbstverpflichtungen

Die voranstehende Analyse hat deutlich werden lassen, dass Unternehmen unter bestimmten Bedingungen zu genau den Missständen beitragen, die Anlass zur Sorge um Nachhaltigkeit geben: Aufgrund defizitärer Rahmenbedingungen führt der Wettbewerbsdruck dazu, dass die Einhaltung von ESG-Kriterien zum Problem wird. Eben dieser Wettbewerbsdruck ist es auch, der Unternehmen in vielen Fällen daran hindert, im Alleingang zur Lösung dieser Probleme voranzuschreiten. Es wäre jedoch verfehlt, daraus zu schließen, dass die Unternehmen kein genuines Interesse an einer entsprechenden Problemlösung hätten. Das genaue Gegenteil ist der Fall: Im mehrseitigen Dilemma will zwar kein Unternehmen allein das einzige sein, das sich nachhaltig verhält; und trotzdem ist jedem Unternehmen daran gelegen, dass eine ordnungspolitische Lösung zustande kommt, die auch seine Konkurrenten mit einbindet, so dass das eigene Nachhaltigkeitsengagement nicht zu individuellen Wettbewerbsnachteilen führt.

Ohne ein Win-Win-Potential, das den Unternehmen einen Vorteil in Aussicht stellt, können freiwillige Selbstverpflichtungen nicht in Gang gesetzt und nicht erfolgreich in Gang gehalten werden. Hier liegt eine deutlich markierte Grenze dieses New-Governance-Instruments. Andererseits bieten die im internationalen Wirtschaftsleben weit verbreiteten sozialen Dilemmata zahlreiche Ansatzpunkte für freiwillige Selbstverpflichtungen. Hier gibt es ein erhebliches Potential, gesellschaftliche Anliegen für mehr Nachhaltigkeit zur Geltung zu bringen.

Vor diesem Hintergrund kann man nun auch zu den eingangs aufgelisteten Vorbehalten differenziert Stellung nehmen und hieraus sogar Anforderungen ableiten, denen Arrangements freiwilliger Selbstverpflichtungen genügen müssen, wenn sie sich zur Förderung von Nachhaltigkeit als funktional erweisen sollen.

((1)) *Zum ersten Vorbehalt:* Unternehmen werden im traditionellen Konzept sozialer Marktwirtschaft nur als Objekt, nicht aber als Subjekt von Ordnungsaktivitäten wahrgenommen. Sie sollen die Regeln befolgen, die die Politik setzt, nicht aber selbst aktiv zur Regelgestaltung beitragen.²⁰ Hinter einer solchen Auffassung steckt ein sehr ernst zu nehmendes Argument: Wenn Konkurrenten miteinander kooperieren, drohen Kartellabsprachen, die den Leistungswettbewerb aushebeln.

Hier liegt in der Tat ein Problem. Freiwillige Selbstverpflichtungen können missbraucht werden, um den Wettbewerb zu verzerren, einzuschränken oder ganz außer Kraft zu setzen. Allerdings ist dieses Problem lösbar. Man kann einem Missbrauch vorbeugen, indem man strikt darauf achtet, dass die getroffenen Regelungen transparent sind und dass bei ihrer

²⁰ Vgl. Brand et al. (2000; S. 140 f.) sowie Beck (2002; S. 29 ff.). Aus ökonomischer Sicht vertreten eine solche Position Henderson (2001, 2004), Jensen (2002), Sundaram und Inkpen (2004), und Vanberg (2007). Vgl. hierzu kritisch Pies, Beckmann und Hielscher (2009b).

Vereinbarung neutrale Dritte anwesend sind, die gesellschaftliche Anliegen vertreten und hierbei auch den Konsumentenschutz zur Geltung bringen. Insofern ist es also kein Zufall, dass New-Governance-Prozesse auf bisektorale oder gar trisektorale Partnerschaften setzen, so dass freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen unter aktiver Mitwirkung – und kritischer Beobachtung – von zivilgesellschaftlichen Akteuren und staatlichen Instanzen zustande kommen.²¹

((2)) *Zum zweiten Vorbehalt:* Wird der Bock zum Gärtner gemacht, wenn ausgerechnet von Unternehmen erwartet wird, dass sie auf freiwilliger Basis die Missstände abstellen, zu denen sie durch ihre Geschäftsaktivitäten beitragen?²² Inwiefern können Unternehmen Teil der Lösung sein, wenn sie doch konstitutiver Bestandteil des Problems sind?

Zu diesen Fragen lässt sich unter Rückgriff auf Abb. 1-1 folgendermaßen Stellung nehmen. Das handlungstheoretische Denkmuster des Win-Lose-Paradigmas (Abb. 1-1a) führt denkbare zu dem Vorbehalt, dass freiwillige Selbstverpflichtungen ein Widerspruch in sich sind. Dieser Auffassung zufolge kann realistischlicherweise nicht erwartet werden, dass Unternehmen ohne äußeren Zwang auf Gewinn verzichten, obwohl ein solcher Gewinnverzicht als notwendig erachtet wird, um das gesellschaftliche Anliegen der Nachhaltigkeit zu fördern. Deshalb wird hier nach dem Staat gerufen, der den Unternehmen und insbesondere ihrem Gewinnstreben Daumenschrauben anlegen soll. Folglich wird aus einer solchen Perspektive nur Regulierung, nicht aber Selbst-Regulierung und schon gar nicht freiwillige Selbst-Regulierung als funktional angesehen.

Es wurde bereits ausgeführt, dass dieses Denkmuster an entscheidender Stelle einen blinden Fleck aufweist. Aus der Perspektive des Win-Lose-Paradigmas kann man nicht sehen, dass die Stoßrichtung ordnungspolitischer Regulierung – und streng analog: die Stoßrichtung funktionaler Selbstregulierung – darauf abzielt, dem Gewinnstreben eine neue Richtung zu geben: Es soll umgelenkt, nicht aber eingeschränkt werden. Noch präziser formuliert, geht es darum, das Gewinnstreben der Unternehmen mittels veränderter Anreize für die Nachhaltigkeitsanliegen der Gesellschaft *in Dienst zu nehmen*. Das Potential gesellschaftlicher Problemlösungsbeiträge durch freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen lässt sich folglich nur aus der situationstheoretischen Perspektive des Win-Win-Paradigmas erkennen (Abb. 1-1b).

((3)) *Zum dritten Vorbehalt:* Skeptiker in den Unternehmen selbst bemängeln, dass man das eigentliche Kerngeschäft verlässt, wenn man sich an politischen Prozessen der Gesetzgebung und an öffentlichen Diskursen der Regelfindung beteiligt. Manche gehen sogar so weit, nicht nur Selbstregulierungsaktivitäten, sondern Regulierungstätigkeiten generell ab-

²¹ Bereits bei Adam Smith (1776, 1983; S. 112) liest man die Einschätzung: „Geschäftsleute des gleichen Gewerbes kommen selten, selbst zu Festen und zur Zerstreuung, zusammen, ohne dass das Gespräch in einer Verschwörung gegen die Öffentlichkeit endet oder irgendein Plan ausgeheckt wird, wie man die Preise erhöhen kann.“ Deshalb sind geeignete Vorkehrungen nötig, wenn Konkurrenten sich zu Vereinbarungen treffen. Für ein konkretes Beispiel vgl. Brinkmann (2004; S. 45-54). Sie erläutert, wie das Kartellamt als neutrale Instanz involviert wurde, als Mitgliedsunternehmen der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE), darunter große Handelsunternehmen wie KarstadtQuelle, Metro, Otto, C&A, Peek&Cloppenburg und Deichmann in den 1990er Jahren begannen, gemeinsam geeignete Instrumente zur Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette zu entwickeln. – In der internationalen Managementliteratur bezeichnet man die – den Marktmechanismus nicht *außer* Kraft, sondern *allererst in Kraft* setzende und in diesem Sinne *wertschöpfende* – Zusammenarbeit von Konkurrenten als „Co-opetition“; vgl. Nalebuff und Brandenburger (1996). Für ein Plädoyer zugunsten freiwilliger Selbstverpflichtungen und partnerschaftlicher Zusammenarbeit aus Sicht der Stakeholder-Theorie vgl. Freeman (2007).

²² Vgl. Beck (2002).

zulehnen. Jedenfalls ist in der Praxis eine gewisse Regulierungsmüdigkeit zu beobachten sowie eine ausgeprägte Kritik an als dysfunktional wahrgenommenen Überregulierungen. Manche ziehen daraus den Schluss, dass Unternehmen der an sie herangetragenen Erwartung konträr entgegentreten und die ihnen zugewiesene Rolle zurückweisen sollten, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.²³

Auch zu diesem Vorbehalt kann man mit Hilfe von Abb. 1-1 differenziert Stellung nehmen. Denn genau genommen wird hier von einigen Unternehmensrepräsentanten exakt die spiegelbildliche Position vertreten, die manche Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen einnehmen. Beide wännen sich innerhalb eines unentrinnbaren Tradeoffs: Während letztere argumentieren, um der Nachhaltigkeit willen müsse man bei den Unternehmensgewinnen Abstriche machen (Pfeil 2 in Abb. 1-1a), argumentieren erstere genau umgekehrt und befürworten, um der eigenen Unternehmensgewinne willen bei der Nachhaltigkeit Abstriche zu machen (Pfeil 5 in Abb. 1-1a). Insofern lassen sich hier die gleichen Gegenargumente formulieren, die soeben gegen das Win-Lose-Paradigma vorgebracht wurden. Im Übrigen: Dass das Kerngeschäft nicht verlassen, sondern lediglich ausgedehnt wird, wenn man individuelle Bindungen, kollektive Bindungen oder gar Bindungsservices einsetzt, um soziale Dilemmata überwinden zu helfen, wurde oben bereits ausführlich dargelegt.

((4)) *Zum vierten Vorbehalt:* Schwindet der Einfluss des Staates, wenn im globalen Maßstab zunehmend auf New-Governance-Prozesse freiwilliger Selbstverpflichtungen durch Unternehmen gesetzt wird, um Nachhaltigkeitsanliegen zur Geltung zu bringen?²⁴

Diese Frage lässt sich mit einem klaren Nein beantworten. Denn richtig verstanden stehen staatliche Regulierung und freiwillige Selbstregulierung der Unternehmen nicht in einem substitutiven, sondern in einem komplementären Verhältnis. Hier geht es nicht um einen Machtkampf, in dem die eine Seite verliert, wenn die andere Seite an Einfluss gewinnt. Vielmehr geht es um die Organisation (welt-)gesellschaftlicher Lernprozesse, in die verschiedene Akteure ihre je unterschiedlichen Stärken konstruktiv einbringen.²⁵ New Governance bedeutet nicht nur, dass Akteure verschiedener Sektoren partnerschaftlich zusammenarbeiten. Richtig verstanden bedeutet New Governance auch, dass man sich das Verhältnis zwischen Regulierung und Selbstregulierung als wechselseitiges Steigerungsverhältnis vorstellen kann. Zwei Beispiele mögen dies kurz illustrieren.

Erstens können Selbstregulierungen zeitlich voranschreiten und einer (supra-)staatlichen Regulierung den Weg weisen. Beispielsweise haben Shell und BP unternehmensintern mit Emissionsmärkten experimentiert und so Erfahrungen gesammelt, die öffentlich zur Verfü-

²³ Paradigmatisch kann hier auf die Ausführungen von Milton Friedman (1970) verwiesen werden, auf den sich beispielsweise Henderson (2001) und (2005) beruft. Für eine kritische Auseinandersetzung mit Friedman vgl. auch Braun (2009; Kapitel 1.4) sowie Pies, Beckmann und Hielscher (2009b).

²⁴ Generell scheint die Globalisierung für manche Beobachter eine massive Schwächung und Abwertung der Nationalstaaten bei gleichzeitiger – insbesondere im Hinblick auf Unternehmen: unerwünschter – Aufwertung nicht-staatlicher Akteure darzustellen. So etwa bei Ulrich Beck, der befürchtet, dass im Zuge der Globalisierung das Kapital dem Staat seine Logik aufzwingen und somit dem Staat seinen Einfluss auf die Gestaltung der globalisierten Welt weitgehend entziehen könnte. So schreibt Beck (2002; S. 248 f., H.i.O.): „Letztlich werden die Rationalitätskriterien der transnationalen Wirtschaft – vor allem die der globalen Finanzmärkte – zum Orientierungspunkt, ja, mehr noch zum Rationalitätskriterium einer Politik, die ihr Heil in der Integration in die Weltwirtschaft sucht. Man debattiert seit langem über das Ende der Ideologie und neuerdings auch über das Ende der Politik. Hier wird weltmarktloyale Politik so konzipiert und betrieben, dass beides, das Ende der Ideologie *und* das Ende der Politik, geradezu zu ihrem Markenzeichen avanciert.“

²⁵ Vgl. hierzu ausführlich Sardison (2009).

gung gestellt worden und so in das europäische System eines Marktes für CO₂-Emissionszertifikate eingeflossen sind.²⁶

Zweitens können staatliche Maßnahmen zeitlich voranschreiten und einer unternehmerischen Selbstregulierung den Weg weisen. Beispielsweise hat die Regulierungsandrohung der EU die führenden Handy- und Mobilfunkanbieter dazu veranlasst, sich auf einen einheitlichen Standard für Ladegeräte zu einigen. Dies dient unmittelbar den Konsumenteninteressen und vermeidet zudem in erheblichem Ausmaß Elektroschrott.²⁷

((5)) Bei einer umfassenden Betrachtung aus wirtschaftsethischer Sicht stehen alle drei Akteursgruppen vor der Herausforderung, ihr wechselseitiges Verständnis – und vor allem: auch ihr Selbstverständnis – konstruktiv weiterzuentwickeln.

Für *Unternehmen* reicht es nicht mehr aus, sich als rein wirtschaftliche Akteure zu begreifen. Vielmehr müssen sie lernen, ihre neue Rolle als Corporate Citizens aktiv wahrzunehmen, indem sie sich an politischen Regelsetzungsprozessen und an öffentlichen Regelfindungsdiskursen konstruktiv beteiligen. Nachhaltigkeit im globalen Maßstab erfordert, dass die Unternehmen sich nicht nur passiv als Regelnehmer verstehen, sondern dass sie für die Gestaltung ihrer eigenen Rahmenbedingungen „Ordnungsverantwortung“²⁸ übernehmen und aktiv zu Bindungen beitragen, die für eine produktive Wertschöpfung benötigt werden.

Für *zivilgesellschaftliche Organisationen* reicht es nicht mehr aus, sich auf ihre vikarische Alarmierfunktion zu beschränken, obwohl diese wichtig ist und wichtig bleibt. Aber auch zivilgesellschaftliche Organisationen sind aufgrund ihrer inhaltlichen Expertise dafür prädestiniert, ebenfalls Ordnungsverantwortung zu übernehmen, indem sie sich an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen beteiligen. Gerade als Vertreter gesellschaftlicher Anliegen können zivilgesellschaftliche Organisationen dazu beitragen, freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen funktional auszurichten und mit Glaubwürdigkeit zu versehen. Insofern ist die Rolle, die beispielsweise Transparency International mit diversen unternehmensorientierten Push- und Pull-Maßnahmen für die Korruptionsprävention spielt, ein geeignetes Vorbild für das konstruktive Engagement zugunsten von mehr Nachhaltigkeit, das zivilgesellschaftliche Organisationen auf breiter Front entfalten können.

Für *staatliche Instanzen* reicht es nicht aus, auf dem traditionellen Verständnis einer Ordnungspolitik erster Ordnung zu verharren. Sie stehen vor der Herausforderung, die Erkenntnis umzusetzen, dass die klassische Ordnungspolitik per Gesetz und neue Steuerungsformen per freiwilliger Selbstverpflichtung kein Gegensatz sein müssen, sondern sich wechselseitig ergänzen können. Hiermit verbindet sich die Aufgabe, für ein „enabling environment“ Sorge zu tragen, das Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen partnerschaftlich in Dienst nimmt, um gravierende (welt-)gesellschaftliche Probleme nachhaltig lösen zu können. Es geht darum, Verständnis dafür zu entwickeln, dass die traditionelle *Ordnungspolitik erster Ordnung*, die Anreize für Unternehmen setzt, nicht ersetzt, aber doch ergänzt werden muss um eine *Ordnungspolitik zweiter Ordnung*, die Anreize setzt für eine Anreizsetzung in und durch Unternehmen. Ordnungspolitik zweiter Ordnung heißt also, dass staatliche Instanzen sich als Promotoren begreifen, die Regelfindungsdiskurse und Regelsetzungsprozesse partnerschaftlich anleiten.

²⁶ Vgl. Abschnitt 3.1.1.

²⁷ Vgl. Europäische Kommission (2009), DIE ZEIT (2009a) und DIE ZEIT (2009b).

²⁸ Zum Konzept der Ordnungsverantwortung vgl. Beckmann und Pies (2008).

Kapitel 2

Zur Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen: Best-Practice-Beispiele für das Nachhaltigkeitsengagement der Mineralölindustrie

Die Mineralölindustrie hat in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Maßnahmen und Initiativen unterschiedlichster Art und unterschiedlichsten Umfangs ergriffen, um ESG-Kriterien zu erfüllen und in diesem Sinne zu mehr Nachhaltigkeit beizutragen. Es würde den Rahmen dieser Studie sprengen, sämtliche dieser Initiativen dokumentieren zu wollen. Deshalb erfolgt ein selektiver Zugriff auf Best-Practice-Beispiele, anhand deren analysiert werden kann, bei welchen Themengebieten und mit welchen Mechanismen Unternehmen aus der Mineralölindustrie Lernprozesse für funktionale Selbstverpflichtungen durchlaufen haben – und an welchen Stellen noch Handlungsbedarf besteht.

Zu diesem Zweck wird eine *systematische* Aufarbeitung exemplarisch ausgewählter Initiativen vorgenommen. Als Analyserahmen dient eine Neun-Felder-Matrix (vgl. Abb. 2-1), die auf der einen Seite unterschiedliche Nachhaltigkeitsdimensionen und auf der anderen Seite unterschiedliche Bindungsmechanismen berücksichtigt.

- Der Nachhaltigkeitsbegriff wird inhaltlich durch die Untersuchung von „ESG-issues“ (ecological, social and governance issues) operationalisiert: Drängende Handlungsfelder werden sowohl hinsichtlich ökologischer und sozialer Themenfelder analysiert, aber darüber hinaus auch hinsichtlich komplexer Fragen organisatorischer Governance, beispielsweise in Bezug auf die Offenlegung von Informationen oder die Implementierung operativer Managementsysteme.
- Für jede inhaltliche ESG-Dimension werden Beispiele analysiert, die Mechanismen freiwilliger Selbstverpflichtung erfolgreich einsetzen. Die Bandbreite der eingesetzten Bindungstechnologien reicht von kollektiven (branchenübergreifenden) Selbstbindungen über individuelle Selbstbindungen einzelner Unternehmen bis hin zur Bereitstellung von Bindungsservices für Dritte. Zur Erinnerung: Bei kollektiver Selbstbindung verpflichtet sich ein Unternehmen in Gemeinschaft mit anderen Unternehmen oder Stakeholdern zur gemeinsamen Lösung gemeinsamer Probleme, beispielsweise durch die Ausarbeitung von Prinzipien, die Gründung einer Brancheninitiative, etc. Bei individueller Selbstbindung verpflichtet sich ein einzelnes Unternehmen zu nachhaltigem Verhalten, beispielsweise durch die glaubwürdige Anerkennung von Standards, die (noch) nicht allgemeinverbindlich sind, oder durch die Durchführung individueller Projekte im Alleingang. Bei der Bereitstellung von Bindungsservices unterstützt ein Unternehmen die eigenen Kunden oder Lieferanten oder andere Stakeholder wie Politik und Bürger dabei, ihre Probleme in den Griff zu bekommen, beispielsweise indem Nachhaltigkeits-Guidelines auch in der eigenen Lieferkette eingeführt und kontrolliert durchgesetzt werden oder indem Regierungen bei der Umsetzung (supra-)nationaler Verordnungen eine unternehmerische Unterstützung erfahren.

Aus diesem Analyserahmen ergibt sich folgende Matrix, deren einzelne Felder in den nächsten Unterkapiteln mit Hilfe konkreter Beispiele analysiert werden:²⁹

	Ökologische Dimension (2.1)	Soziale Dimension (2.2)	Governance- Dimension (2.3)
<i>Individuelle Selbstbindung</i>	2.1.1 (1) Einhaltung von Öko-Standards (2) Klimaschutzaktivitäten (3) Umweltfreundliche Prozesse und Produkte (4) Nachhaltige Landnutzung	2.2.1 (1) Einhaltung von Menschenrechts- und Sozialstandards (2) Local Procurement	2.3.1 (1) Integrierte Managementsysteme (2) Einrichtung unabhängiger Kontrollgremien (3) Durchführung von Konsultationsprozessen (4) Transparente Berichterstattung
<i>Kollektive Selbstbindung</i>	2.1.2 (1) Initiativen zum Klimaschutz (2) Initiativen zur Förderung von Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Kraftstoffen (3) Initiativen zum Umgang mit Öllecks	2.2.2 (1) Entwicklung von Prinzipien zum Schutz der Menschenrechte und der Arbeits(platz)bedingungen,	2.3.2 (1) Initiativen zur Entwicklung systematischer Managementprozesse (2) Initiativen zur Offenlegung von Zahlungsströmen
<i>Bindungsservice für Stakeholder</i>	2.1.3 (1) Kontrolle von Zulieferern (2) Unterstützung von Regionen und Staaten	2.2.3 (1) Forcierung einer geeigneten Rahmenordnung in Gastländern (2) Capacity Development (3) Kontrolle von Zulieferern (4) Base-of-the-Pyramid-Projekte	2.3.3 (1) Bindungsservices für Regierungen erdölfördernder Länder (2) Bereitstellung von Guidelines für andere Unternehmen und Stakeholder

Abbildung 2-1: Neun-Felder-Matrix als Analyserahmen für Praxisbeispiele der Mineralöl-industrie für mehr Nachhaltigkeit

Im Anschluss an diese systematisierende Dokumentation wird in Kapitel 3 eine Gesamtanalyse der Praxisbeispiele vorgenommen. Sie identifiziert einen deutlichen Lernprozess der Mineralölindustrie: von vereinzelt – zum Teil defensiven – Maßnahmen über individuelle Selbstbindungen und ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement von Bindungsservices bis hin zu weitreichenden kollektiven Selbstbindungen.

2.1 Die ökologische Dimension

Ökologische Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten der Mineralölindustrie – wie Klimawandel, Ölverschmutzungen, photochemischer Smog, die Gefährdung von Tierarten und Landschaften – stehen bereits seit langer Zeit immer wieder im Zentrum öffentlicher Kritik. Es steht außer Frage, dass die Ölgewinnung und -verarbeitung ebenso wie die Verwendung von Öl gravierende Auswirkungen hat auf die lokalen und globalen Ökosysteme. Seit langem ist bekannt, dass diese ökologischen Herausforderungen institutionelle Weichenstellungen erfordern, um die gesamte Mineralölindustrie – auch im Interesse ihrer eigenen Zu-

²⁹ In dieser Studie werden ausschließlich solche Praxisbeispiele beleuchtet, an denen Mitglieder des Mineralölwirtschaftsverbands e.V. (MWV) bzw. deren Mutter- oder Schwesterunternehmen beteiligt sind.

kunft – nachhaltig auszurichten.³⁰ Im Umgang mit diesen Herausforderungen haben Mineralölunternehmen deshalb bereits seit Jahrzehnten eine Vielzahl von Aktivitäten entfaltet, wie die folgenden Beispiele zeigen (vgl. Abb. 2-2).



Abbildung 2-2: Selbstverpflichtungsbeispiele in der ökologischen Dimension

In den folgenden Unterkapiteln werden ausgewählte Beispiele freiwilliger Selbstverpflichtung für Umwelt- und Naturschutz in der Mineralölindustrie näher beleuchtet und analysiert.

2.1.1 Individuelle Selbstbindungen für Umwelt- und Naturschutz

Alle in dieser Studie untersuchten Unternehmen verpflichten sich individuell seit Jahren – in größerem oder kleinerem Rahmen – zu Umwelt- und Naturschutz. Insbesondere folgende Aktivitäten lassen sich bei den meisten Unternehmen finden: Verpflichtungen zur Einhaltung von Öko-Standards, freiwillige Umweltprogramme auf lokaler Ebene, Klimaschutzaktivitäten, die Entwicklung und Anwendung umweltfreundlicher Prozesse und Produkte sowie Bindungen zur nachhaltigen Landnutzung. Die Funktionalität dieser Aktivitäten wird im Folgenden durch die Analyse exemplarischer Praxisinitiativen überprüft.

((1)) *Einhaltung von Öko-Standards:* Öko-Standards haben zum Ziel, Unternehmen einheitlich zur Einhaltung gesellschaftlich notwendig erachteter Standards zu bewegen. Dabei muss unterschieden werden zwischen gesetzlichen Standards, zu deren Einhaltung Unternehmen verpflichtet sind, und freiwilligen Standards. Eine Vielzahl von Standards aus den

³⁰ Vgl. Skea (1992; S. 950) sowie Levy und Kolk (2002).

Bereichen Kraftstoffqualität, Gefahrstoffrecht, Luftreinhaltung und Wasserrecht sind speziell für die Mineralölindustrie von großer Bedeutung. Eine zentrale EU-weite Richtlinie ist beispielsweise Richtlinie 98/70/EG und deren Weiterentwicklung in Richtlinie 2003/17/EG zur Vereinheitlichung und Qualitätsverbesserung der Kraftstoffe (Otto- und Dieselmotorkraftstoffe). Diese EU-Qualitätsstandards wurden in Form der deutschen DIN EN 228 (Unverbleite Kraftstoffe) und DIN EN 590 (Dieselmotorkraftstoffe) zu nationalem Recht. So sind die Mitgliedsstaaten auch für die Überwachung der Einhaltung dieser Standards zuständig. Sie müssen die Ergebnisse ihrer Kontrollen an die Europäische Kommission übermitteln. Die Einhaltung dieser und weiterer nationaler und internationaler Standards, zu der sich alle untersuchten Mineralölunternehmen verpflichten, ist aufgrund von Kontroll- und Sanktionsmechanismen durch die staatlichen Institutionen kaum problematisch – Unternehmen sind schlichtweg gezwungen, diese einzuhalten.

Von größerer Bedeutung sind Selbstverpflichtungen deshalb für die Einhaltung nicht-staatlicher oder freiwilliger Standards.³¹ Bindet sich ein Unternehmen freiwillig an solche Standards, so geht es eine individuelle Selbstbindung ein, auch wenn es von seinen Konkurrenten befürchten muss, dass diese sich eine solche Verpflichtung nicht zu eigen machen werden. Eine solche individuelle Bindung ist für Unternehmen demnach nur dann rational, wenn sie für die in Kauf genommenen Zusatzkosten eine entsprechende Kompensation erwarten können, beispielsweise in Form einer verbesserten Reputation, in Form einer anerkannten „license to operate“ oder in Form günstigerer Refinanzierungskonditionen auf dem Finanzmarkt. Für die Mineralölindustrie sind hier exemplarisch die folgenden freiwilligen Selbstverpflichtungen zu nennen:

- Der „*Global Gas Venting and Flaring Reduction Voluntary Standard*“ der Global Gas Flaring Reduction Public-Private Partnership (GGFR) unter Leitung der Weltbank:³² Mitgliedsunternehmen wie BP, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell und TOTAL verpflichten sich, innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre das Ausmaß des Entgasens und des anschließenden Gas-Abfackelns („venting and flaring“) bei der Erdöl- und Erdgasförderung zu verringern.³³ Ein Ziel ist es u.a., dieses bisher ungenutzte Gas durch neue Technologien zu sammeln und dadurch nutzbar zu machen. ExxonMobil stellte 2007 das Ziel auf, in den folgenden Jahren das Abfackeln von Gasen um 50% zu reduzieren. Bereits 2008 konnte das Abfackeln um 30% verringert werden.³⁴ Die OMV hat einen festen Ausstiegszeitpunkt kommuniziert: Ab 2010 gilt für bereits bestehende Förderanlagen ein Stopp für kontinuierliches Abfackeln und Entgasen. Ausnahmen werden nur bei Fehlen gangbarer Alternativen zugelassen.³⁵ Shell hat sich Ende der 1990er Jahre das Ziel gesetzt, das kontinuierliche Ablassen (venting) und Abfackeln von assoziiertem Erdgas bis Ende 2008 zu beenden. Das kontinuierliche Ablassen von Gas wurde weltweit 2003 beendet, und die Menge des abgefackelten Gases seit

³¹ Solch freiwillige Standards werden auch als „soft law mechanisms“ bezeichnet; vgl. Ruggie (2007a; S. 14 ff.).

³² Vgl. die Darstellung in Kapitel 2.1.2.

³³ Schätzungen gehen davon aus, dass das Volumen des nutzlos verbrannten Gases dem vereinten Jahresverbrauch an Gas in Deutschland und Frankreich entspricht. Wenn alle bisherigen Mitgliedsunternehmen und -staaten ihr Einsparpotential ausnutzen, könnte demzufolge eine Reduktion des Ausstoßes um 40% erreicht werden. Vgl. oekom research (2007; S.1) und Global Gas Flaring Reduction Public-Private Partnership (2004; S. 1).

³⁴ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 7).

³⁵ Vgl. OMV (2008).

2001 um mehr als 70% reduziert.³⁶ TOTAL hat in den Jahren 1998 bis 2005 das Entgasen und Abfackeln im Rahmen ihrer Aktivitäten bereits um 40% reduziert und verpflichtet sich darüber hinaus zu einer Halbierung des Wertes von 2005 bis zum Jahr 2012.³⁷

- Die „*Business Charter for Sustainable Development*“ der International Chamber of Commerce (ICC) stellt 16 Prinzipien zum Umweltmanagement auf. Diese legen fest, dass Projekte bereits in der Planungsphase hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Umwelt bewertet werden müssen. Ferner werden Kriterien formuliert für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern bezüglich des Umweltschutzes sowie für das Ziel einer nachhaltigen Produktentwicklung.³⁸ Unterzeichner dieser Charta sind unter anderem ExxonMobil, Shell und TOTAL.
- Ein wichtiges Beispiel für freiwillige Unternehmensstandards stellen die OECD „*Guidelines for Multinational Enterprises*“ dar. Obwohl von Staaten ratifiziert,³⁹ beinhalten die Leitsätze freiwillige und damit rechtlich nicht bindende Empfehlungen an multinationale Unternehmen, die die verschiedensten Bereiche der Geschäftstätigkeit umfassen. Dazu gehört neben Themen wie Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern oder Offenlegung von Informationen insbesondere auch der Bereich Umwelt. So legen die Guidelines u.a. fest, dass die Unternehmen „ein auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenes Umweltmanagementsystem einrichten und aufrechterhalten“ sollen und „ständig um eine Verbesserung der Umweltergebnisse bemüht sein“ sollen.⁴⁰ Die Guidelines haben ein Beschwerdeverfahren eingerichtet, mit dem es allen Stakeholdern ermöglicht wird, bei den national eingerichteten Contact Points (NCP) der Guidelines ein Verfahren gegen Einzelunternehmen wegen der Nichteinhaltung der Standards anzustrengen. Folgende der untersuchten Mineralölunternehmen erkennen die Leitsätze der OECD an: BP, Eni, Shell und TOTAL.

Neben übergreifenden internationalen Standards, seien sie nun verpflichtend oder freiwillig, stellen manche der untersuchten Unternehmen noch unternehmenseigene Umweltstandards auf, die über diese Vorgaben hinausgehen und zu deren Einhaltung sie sich öffentlich bekennen. So hat beispielsweise Shell als erstes Unternehmen der Mineralölindustrie einen Biodiversitätsstandard formuliert, „der alle Geschäftsbereiche zum Schutz der Lebensräume bedrohter Arten verpflichtet“⁴¹.

³⁶ Vgl. Royal Dutch Shell (2008a; S. 28). Allein in Nigeria hat Shell seit dem Jahr 2000 über drei Milliarden USD in Einrichtungen zum Sammeln von Gas investiert. Nach Angaben des Unternehmens sind jedoch weitere drei Milliarden USD erforderlich, um die lokalen Programme erfolgreich zu Ende zu führen. Bislang habe mangelnde Finanzierung des von der Shell Petroleum Development Company of Nigeria (SPDC) geführten Joint Ventures, an dem neben der staatlichen NNPC mit 55% zwei weitere Partner beteiligt sind, sowie die ungewisse Sicherheitslage im Nigerdelta die Fertigstellung verzögert. Vgl. hierzu Shell in Nigeria (2009a; S. 29).

³⁷ Vgl. TOTAL (2008; S. 23).

³⁸ Vgl. ICC (2009).

³⁹ Im Jahr 2000 wurde eine revidierte Form der 1976 vereinbarten Guidelines von den 30 OECD-Mitgliedsstaaten sowie von 10 Nichtmitgliedsstaaten ratifiziert. Im Zuge der Revision wurden die Leitsätze vor allem hinsichtlich der Frage ihrer Umsetzung gestärkt. Vgl. hierzu UNI (2001; S. 29 ff.).

⁴⁰ OECD (2000; S. 25 f.).

⁴¹ Royal Dutch Shell (2007; S. 21).

Diese und andere freiwillige Standards haben jedoch mit einem nicht unwesentlichen Problem zu kämpfen: dem der Glaubwürdigkeit. Papier (und auch Unternehmenswebsites) sind bekanntlich geduldig und sagen über die Einhaltung von Prinzipien und Standards nicht immer etwas aus. Aus diesem Grund haben die meisten Mineralölunternehmen Managementsysteme in ihren Betrieb eingeführt, die die vollständige Integration und Wahrung ihrer Standards erleichtern. Ein Beispiel hierfür sind HSE-Managementsysteme („Health, Security, Environment and Quality“), die nicht nur in der Mineralölindustrie weit verbreitet sind. Auf diese Mechanismen zur Selbstkontrolle wird das Kapitel 2.3.1 „Individuelle Selbstbindung für bessere Strukturen und Prozesse“ näher eingehen.

Neben Managementsystemen spielen Bewertungsstudien zu den ökologischen Folgen eines geplanten Projekts eine wichtige Rolle für die Einhaltung von verpflichtenden oder freiwilligen Öko-Standards. Eine solche Bewertung von potentiellen Umweltrisiken stellt die praktische Grundlage für eine erfolgreiche Einhaltung der Standards dar, da erst durch sie ein umfassendes Problembewusstsein bei den Verantwortlichen entstehen kann. So führt z.B. ExxonMobil vor jedem größerem Projekt wissenschaftlich fundierte „Environmental, Socioeconomic, and Health Impact Assessments (ESHIA)“ durch, um eventuell drohenden Risiken frühzeitig begegnen zu können.⁴² BP hat im Jahr 2006 sogenannte „Environmental Requirements for New Projects“ eingeführt, die seit 2008 erfüllt sein müssen, bevor ein Projekt freigegeben wird. Sie sollen dabei helfen, Umweltauswirkungen „zu identifizieren, zu verstehen, zu verhindern, zu mildern und zu beseitigen“⁴³ und darüber hinaus Best-Practice-Fälle unternehmensweit zu verbreiten. Bei Shell sind zu Beginn neuer größerer Projekte oder bei Änderungen an bestehenden Einrichtungen systematische Abschätzungen von Umwelt-, Gesundheits- und sozialen Auswirkungen vorzunehmen. Diese Impact Assessments sehen u.a. explizit die Einbeziehung von zentralen externen Interessengruppen vor, um so frühzeitig ein Verständnis für die ökologischen und sozialen Aspekte zu gewinnen und dauerhafte Beziehungen aufzubauen.⁴⁴ Von einem flächendeckenden Einsatz einer solchen Vorab-Risikobewertung innerhalb der Mineralölindustrie kann jedoch noch keine Rede sein. Abgesehen von Best-Practice-Beispielen, sind Impact Assessments immer noch eher die Ausnahme als die Regel.

((2)) *Klimaschutzaktivitäten:* Nach Aussage des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) muss sich die Welt auf extrem folgenreiche Klimänderungen einstellen – sofern nicht bald und umfassend Maßnahmen zum Klimaschutz ergriffen werden.⁴⁵ Zentral ist hierbei vor allem ein Folgeabkommen für Kyoto, das im Dezember 2009 in Kopenhagen auf Ebene der Staaten beschlossen werden soll. Aber hier sind nicht nur die Staaten gefordert. Auch die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft können einen Beitrag leisten, damit die negativen Auswirkungen des Klimawandels begrenzt und beherrschbar bleiben. Gerade den Unternehmen der Mineralölindustrie wird oft vorgeworfen, ihrer Schlüsselrolle für diese Entwicklung nicht gerecht zu werden. Es wird von ihnen erwartet, dass sie ernsthafte Maßnahmen ergreifen oder sogar eine Vorreiterrolle im Kampf gegen den Klimawandel einnehmen. Die folgenden Beispiele dokumentieren vielfältige Maßnahmen, mit denen einzel-

⁴² Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 9).

⁴³ BP (2007a; S. 10).

⁴⁴ Vgl. Royal Dutch Shell (2009c).

⁴⁵ Vgl. IPCC (2007). An dieser Stelle ist darauf aufmerksam zu machen, dass Unternehmen der Mineralölindustrie – unabhängig von ihrer offiziell verkündeten Einstellung zur Klimapolitik – das IPCC seit Jahren operativ unterstützen. Wissenschaftler der Unternehmen waren Haupt- oder Ko-Autoren zahlreicher IPCC-Ausarbeitungen.

ne Unternehmen der Mineralölindustrie das Nachhaltigkeitsanliegen des Klimaschutzes derzeit voranzubringen versuchen.⁴⁶

Dass der Klimawandel vom Menschen gemacht bzw. zumindest stark beschleunigt wird, wird heutzutage von kaum jemandem mehr angezweifelt. Während des ersten Klimagipfels im Jahr 1995 hingegen waren viele Mineralölunternehmen wie BP, Shell und ExxonMobil noch Mitglieder in der 1989 gegründeten „Global Climate Coalition (GCC)“, deren Ziel es war, ernsthafte Klimaschutzziele zu verhindern und einen Zusammenhang zwischen Treibhausgasen und dem Klimawandel generell in Zweifel zu ziehen.⁴⁷ Der Einstellungswandel der Branche begann mit der Rede des damaligen BP-Vorstandsvorsitzenden, Lord John Browne, an der Stanford Universität im Mai 1997. Mit dieser Rede leitete er einen radikalen Richtungswechsel ein: Anstatt eine Verhaltensänderung des BP-Konzerns davon abhängig zu machen, dass zuvor ein kausaler Zusammenhang zwischen Treibhausgasen und dem Klimawandel endgültig erwiesen sei, räumte er ein, dass ein solcher Zusammenhang nicht mehr geleugnet werden könne. Hieraus zog er den wegweisenden Schluss, die Klimakoalition zu verlassen. So trat BP als erstes Mineralölunternehmen (und als zweites Unternehmen nach Dupont überhaupt) aus der Koalition aus. Diesem Einlenken von BP misst beispielsweise die zivilgesellschaftliche Organisation Germanwatch eine bedeutsame Rolle bei, wenn sie festhält, dass diese Rede „zum (Teil-)Erfolg von Kioto beitrug“⁴⁸. Im Jahr darauf verließ auch Shell die GCC – wenn auch erhöhter Druck seitens der Medien dazu notwendig war, wie Germanwatch kommentiert. So wurde der Austritt aus der GCC am Tag der Veröffentlichung des Shell-Jahresberichtes von 1998 verkündet, obwohl genau dieser Jahresbericht noch eine Rechtfertigung der Mitgliedschaft in der GCC enthielt. Laut Germanwatch war dies wohl vor allem dem erhöhten Druck auf den Konzern in den Monaten zuvor (v.a. wegen Brent Spar) zu verdanken sowie dem starken Interesse, das die Frage der Koalitionsmitgliedschaft in den Medien erregt hatte.⁴⁹ Nachdem sich der Exodus der Mitglieder in den folgenden Jahren fortsetzte, wurde die „Global Climate Coalition“ im Jahr 2002 aufgelöst.

Nur ein Unternehmen aus der Mineralölbranche blieb bis zum Schluss Mitglied und stand deshalb auch fortwährend in der Kritik: ExxonMobil. Vor diesem Hintergrund schreibt Lobby Control im Jahr 2007: „Der amerikanische Ölkonzern ExxonMobil hat lange eine klare Linie gegen jeglichen verpflichtenden Klimaschutz gefahren. Erst in letzter Zeit bemüht sich das Unternehmen um eine grünere Außendarstellung, ohne aber die Ablehnung von Klimaschutzmaßnahmen wie dem Kyoto-Protokoll aufzugeben.“⁵⁰ Dieser (zwar noch nicht vollständige) Wandel des Unternehmens wird vor allem dem Druck der Rockefeller Familie als Großanteilseigner zugeschrieben, die sich im letzten Jahr öffentlich um die Zukunftsstrategie des Konzerns sorgte und Veränderungen im Management von ExxonMobil forderte und durchsetzte.⁵¹ Somit kann festgehalten werden, dass neben pro-aktivem und

⁴⁶ Darüber hinaus verpflichten sich die Unternehmen auf freiwilliger Basis auch kollektiv zum Klimaschutz. Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.1.2.

⁴⁷ Ihnen wird dabei auch ein großer „Erfolg“ bescheinigt: So stellt Lester R. Brown vom Earth Policy Institute fest, dass durch millionenschwere Kampagnen der GCC vor allem in der amerikanischen Öffentlichkeit die ohnehin geringe Unterstützung der Bevölkerung für den Klimaschutz noch weiter sank. Vgl. Brown (2000).

⁴⁸ Germanwatch (2002).

⁴⁹ Vgl. Germanwatch (2002). Dabei ist anzumerken, dass Shell sich bereits vor dem Austritt aus der GCC unterstützend für das Kyoto-Protokoll ausgesprochen hat. Vgl. hierzu OGJ (2007; S. 29 ff.).

⁵⁰ Lobby Control (2007; S. 16).

⁵¹ Vgl. Pagnamenta (2008).

freiwilligem Einlenken, wie bei BP, auch Druck von außen – sei es durch die Medien oder auch durch die Anteilseigner – als Hebel für die Verhaltensänderung im Bereich der Mineralölindustrie eine wichtige Rolle gespielt hat.⁵²

Der mittlerweile durchgängig vollzogene Paradigmawechsel der Mineralölunternehmen hat sogar dazu geführt, dass individuelle Initiativen von Unternehmen als Wegbereiter für politische Regulierung fungiert haben, so zum Beispiel für den internationalen Emissionshandel. BP begann im Jahr 1999 ein für alle Geschäftsbereiche verpflichtendes internes Emissionshandelsprogramm, mit dessen Hilfe das Unternehmen den eigenen CO₂-Ausstoß verringert hat. Dazu wurden einzelnen Bereichen Zielvorgaben zur Verminderung von CO₂ gemacht und zwei Mitarbeiter der Handelsabteilung für den internen Handel der Zertifikate abgestellt. 2002 endete BP diesen „ersten registrierten Emissionshandel der Welt“ und ist inzwischen „ein führender Händler im EU-Emissionshandelssystem“⁵³. Der Direktor Umweltschutz der Deutschen BP bemerkt hierzu: „Durch den Handel ist Verantwortung geschaffen worden. Plötzlich ist ein Wert für Umwelt da, der messbar ist. Damit sind Umweltziele mit ökonomischen Instrumenten der Wirtschaft sehr effektiv verknüpft worden.“⁵⁴ Das 1998 öffentlich verkündete Ziel, bis zum Jahr 2010 den CO₂-Ausstoß gegenüber dem Stand von 1990 um 10 Prozent zu reduzieren, wurde aufgrund dieser Pionierleistung bereits im Jahr 2001 erreicht.

Shell führte sein STEPS-Programm („Shell Tradeable Emission Permit System“) im Jahr 2000 ein. Dieses Programm basierte auf dem gleichen Cap-and-Trade-Prinzip wie das von BP. Allerdings war hier den einzelnen Unternehmensbereichen die Teilnahme freigestellt. Dennoch gelang es auch Shell, seine Emissionsreduktionsziele vorzeitig zu erreichen: Die für 2010 angestrebte Reduktion der CO₂-Emissionen um mindestens 10 Prozent im Vergleich zum Basisjahr 1990 wurde hier bereits 2001 realisiert, also neun Jahre früher als ursprünglich geplant.⁵⁵

Mit diesen Pilotprojekten versetzten sich die Unternehmen der Mineralölindustrie in die Lage, anwendungsorientierte Erfahrungen in den internationalen Politikprozess einfließen zu lassen und als Vorreiter einen branchenübergreifenden Emissionshandel zu etablieren. So half beispielsweise Shell bei der Installierung des britischen Emissionszertifikatehandels.⁵⁶

Konkret weisen folgende Unternehmen eine Reduktion von Treibhausgasen aus:

⁵² Man kann diesen Sachverhalt auch so interpretieren, dass der in den USA und in Europa recht unterschiedliche Stand der öffentlichen Meinung(sbildung) dazu geführt hat, dass sich europäische Mineralölunternehmen signifikant früher als amerikanische Unternehmen für Klimaschutzaktivitäten ausgesprochen haben. In Europa gab es früher als in den USA ein „enabling environment“: ein für die entsprechenden Nachhaltigkeitsaktivitäten förderliches gesellschaftliches Umfeld.

⁵³ BP (2009e).

⁵⁴ Unternehmen und Umwelt (2004).

⁵⁵ Vgl. Niedersächsische Energie-Agentur (2003) sowie Deutsche Shell (2003) und Adolf und Berg (2004).

⁵⁶ Als Alternative zum Emissionshandelssystem schlägt ExxonMobil eine CO₂-Steuer vor, die die Preisvolatilität im Handel mit Emissionsberechtigungen überwinden und so Umweltinvestitionen erleichtern soll. Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 31) sowie ExxonMobil (2009b) und Clark (2009).

- BP konnte seine direkten Treibhausgase im Jahr 2008 (61,4 Mt CO₂e) um 3,3 Prozent im Vergleich zu 2007 und um 24,8 Prozent im Vergleich zu 2001 senken.⁵⁷
- Eni senkte seinen Ausstoß im Jahr 2008 um 7,6 Prozent im Vergleich zu 2007.⁵⁸
- Die Emissionen von OMV minderten sich um 0,83 Prozent zwischen 2007 (12,1 Mt CO₂e) und 2008 (12 Mt CO₂e), wobei die Treibhausgasbilanzierung von OMV nur die drei Gase mit den größten Emissionen berücksichtigt (Kohlendioxid, Methan und Lachgas) und die übrigen mit der Begründung ihrer zu geringen Bedeutung nicht enthält.⁵⁹
- Der Konzern Orlen verweist auf eine Reduzierung der Treibhausgase seiner Produktionsstätte in Plock von 1,29 Prozent (2007: 6,270 Mt CO₂e / 2008: 6,189 Mt CO₂e).⁶⁰
- Shell reduzierte den Treibhausgasausstoß zwischen 1990 und 2008 um rund 30% auf 75 Millionen Tonnen.⁶¹
- TOTAL hat eine Reduktion von 3,17 Prozent zwischen 2007 (59,8 Mt CO₂e) und 2008 (57,9 Mt CO₂e) zu verzeichnen.⁶²
- ExxonMobil hat eine Senkung der Treibhausgase um 7,1 Prozent in 2008 (131 Mt CO₂e) im Vergleich zum Vorjahr (2007: 141 Mt CO₂e) erreicht.⁶³
- ConocoPhillips musste hingegen im Jahr 2008 (64,3 Mt CO₂e) einen Zuwachs von 1,4 Prozent im Vergleich zu 2007 verzeichnen.⁶⁴

Auf der operativen Ebene sind des weiteren die Bereiche der *Energieeffizienz* und des Einsatzes *erneuerbarer Energien* als wirksame Maßnahmen zum Klimaschutz zu nennen. So hat TOTAL es sich zum Ziel gesetzt, bis 2012 die Energieeffizienz im Bereich Raffinerie pro Jahr um 1 Prozent und im Bereich Erforschung, Produktion und Petrochemie um 2 Prozent zu erhöhen.⁶⁵ ExxonMobil will zwischen 2002 und 2012 seine Energieeffizienz weltweit um mindestens 10 Prozent erhöhen.⁶⁶ OMV hat im Jahr 2008 ein Programm zur Steigerung der Energieeffizienz gestartet, in dessen Rahmen Energieeffizienzpläne erarbeitet, ein Benchmarking mit anderen Mineralölkonzernen vorgenommen und „technische Lösungen zur Erhöhung der Gesamteffizienz entwickelt“⁶⁷ werden. Auch Shell hat eine Benchmark-Methodologie entwickelt und sie auf alle Shell-Einrichtungen und einige Joint Ventures angewendet. Das Unternehmen verspricht sich davon, bestehende Lücken zu den ange-

⁵⁷ Vgl. BP (2008a; S. 6.). Bei der Berechnung der Reduktionen sind die Emissionen des 50 :50 Joint Ventures TNK-BP nicht einbezogen.

⁵⁸ Vgl. Eni (2008b; S. 20).

⁵⁹ Vgl. OMV (2008; S. 30).

⁶⁰ Vgl. Orlen (2009).

⁶¹ Vgl. Royal Dutch Shell (2008a; S. 29 und 36).

⁶² Vgl. TOTAL (2009a; S. 92).

⁶³ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 30).

⁶⁴ ConocoPhillips (2008 ; S. 23).

⁶⁵ Vgl. TOTAL (2009a; S. 35).

⁶⁶ ExxonMobil (2008a; S. 7).

⁶⁷ OMV (2008; S. 29). Konkrete Ziele in Form von Kennzahlen benennt OMV jedoch leider nicht.

strebten „top quartile“-Leistungen zu identifizieren, zu quantifizieren sowie die nötigen Handlungsoptionen zu priorisieren.⁶⁸

Bei der Erforschung von erneuerbaren Energien können vor allem BP und Shell als Vorreiter innerhalb der Mineralölindustrie bezeichnet werden.⁶⁹ Aber auch andere Unternehmen sind hier aktiv: 2008 hat Eni mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) eine Forschungspartnerschaft mit dem Namen „Solar Frontiers Research Program“ geschlossen. Das Ziel dieser Partnerschaft ist die Entwicklung von innovativen Energien im Solarsektor.⁷⁰ Ähnlich operiert auch OMV mit seinem „OMV Energy Future Fund“. 2006 mit einem Startkapital von 100 Millionen Euro gegründet, soll dieser Fonds durch Anschubfinanzierungen dabei helfen, „Projekte zu identifizieren und finanziell zu fördern, die sich erneuerbaren Energien, der Reduktion von THG-Emissionen oder der Steigerung der Energie-Effizienz widmen“⁷¹ und in das Kerngeschäft integrierbar sind. Die geförderten Projekte liegen in den Bereichen Geothermie, CO₂-Abscheidung und -Speicherung (CCS), Solarenergie, Alternative Kraftstoffe der zweiten Generation und Biogas.

ExxonMobil setzt in diesem Kontext auf die Zusammenarbeit mit dem führenden Genomik-Innovator, Synthetic Genomics Inc. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung fortschrittlicher Biokraftstoffe aus photosynthetischen Algen. Die Ausgaben von ExxonMobil für das gemeinsam ausgeführte Projekt belaufen sich voraussichtlich auf über 600 Million USD. Darüber hinaus forscht das Unternehmen an der Steigerung der Motoreffizienz. Zudem wurde eine verbesserte Separatorfolie für Lithiumbatterien entwickelt, die bei Hybrid-Elektrofahrzeugen eingesetzt werden. Ferner fördert ExxonMobil Forschungsprojekte zur Verbesserung von Solarenergie und Biokraftstoffen sowie für Technologien zur Kohlenstoffabscheidung und -speicherung (CCS).⁷²

((3)) *Entwicklung und Anwendung umweltfreundlicher Prozesse und Produkte:* Auch Investitionen in die Forschung und Entwicklung umweltfreundlicher Prozesse und Produkte können als individuelle Selbstbindung von Unternehmen interpretiert werden. In diesem Abschnitt wird untersucht, welche Technologien, Produkte und Prozesse zum Schutz der Umwelt und des Klimas von Unternehmen gegenwärtig eingesetzt bzw. erforscht werden. Auch wenn in vielen technologischen Feldern, beispielsweise in den Bereichen Nanotechnologie, Mikroelektronik und Hightech-Materialien, noch einiges an Forschungsarbeit zu leisten ist, so existiert bereits eine Vielzahl an Entwicklungen, die die Umwelt durch einen geringeren Ressourcenverbrauch, einen geringeren Schadstoffausstoß oder eine Erhöhung der Sicherheit zu schonen helfen:

- Ein Projekt, in welchem neue sowie bereits vorhandene Technologien zum Schutz der Umwelt in umfassendem Stil eingesetzt wurden, ist das Erdgas-Förderprojekt Pinedale von Shell in der Region der Rocky Mountains. 2009 erhielt Shell für diesen Einsatz vom nationalen Bureau of Land Management (BLM) den „Best Management Practice Award“ 2009. Hintergrund dieses Engagements von Shell ist das regionale Problem von erhöhten Ozonwerten. So lagen in dieser Gegend die Ozon-Werte in den vergangenen Jahren oft über dem zuläs-

⁶⁸ Vgl. Outen (2008).

⁶⁹ Vgl. oekom research (2007). Dem hält Heino Elfert vom Hamburger Energie Informationsdienst (EID) generell entgegen, dass die Investitionen im Vergleich zu den finanziellen Mitteln der Branche sehr gering seien; vgl. FTD (2009).

⁷⁰ Vgl. Eni (2008b; S. 20 ff.).

⁷¹ OMV (2008; S. 68).

⁷² Vgl. Businesswire (2009).

sigen Grenzwert. Aus diesem Grund arbeitete Shell in Kooperation mit seinen Projekt-Partnern Ultra und Questar an Technologien, die die Luftverschmutzung bei der Förderung des Erdgases verringern. Aber auch in seinen sonstigen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bemüht sich Shell um die Entwicklung umweltfreundlicher Prozesse und Produkte. So war Shell beispielsweise das erste Unternehmen, das flächendeckend schwefelarmes Heizöl einführt, was als Voraussetzung für den Brennwerttechnik-Einsatz von Heizungsbauern dient.⁷³ Shell gehört auch zu den Pionieren der Entwicklung eines neuen Heizöls mit Bio-Komponenten⁷⁴ sowie der Entwicklung eines Asphalts aus recycelten Materialien⁷⁵.

- Ein weiteres Beispiel für den innovativen Einsatz verbesserter Technologien für mehr Nachhaltigkeit ist Enis Bohrschiff der neuesten Generation, Saipem 1000, welches über bestmögliche Schutz- und Sicherheitsvorkehrungen für Mensch und Umwelt verfügt und damit wegweisende Standards gesetzt hat.⁷⁶ Die Sicherheitsvorkehrungen umfassen u.a. die „Bewertung aller denkbaren Unfallszenarien sowie der Gegenmaßnahmen und notwendigen Schritte, um potentielle Schäden zu verringern“, eine „Vielzahl an aktiven und passiven Feuerschutzsystemen“, „in sich geschlossene Sauerstoffapparate neben jeder Schlafkoje“, „doppelwandige Systeme und Ausstattung zur Verhinderung von Meeresverschmutzungen“, „eine vollständig ausgerüstete Krankenstation mitsamt ständig anwesendem Arzt“ sowie „computergesteuerte Notfall-Systeme, die nach Aktivierung automatisch eine Folge von Abschaltvorgängen auslösen“⁷⁷.

((4)) *Nachhaltige Landnutzung*: Nachhaltige Landnutzung wird im Folgenden (neben ihrer ökonomischen) vor allem in ihrer ökologischen und sozialen Dimension verstanden. So beinhaltet sie das Aufwerfen und Beantworten von Fragen wie „Kann die Artenvielfalt erhalten oder sogar erhöht werden?“, „Wird die Bodenfruchtbarkeit und Wasserqualität beeinflusst?“ oder „Werden soziale Gewohnheiten und Traditionen geachtet und benachteiligte Bevölkerungssteile berücksichtigt?“. Entscheidend für die Beantwortung solcher Fragen ist immer der intensive Austausch mit den Bürgern vor Ort: Vor allem in ländlichen und industriell wenig erschlossenen Gebieten wissen oft nur sie, welche Tiere wann wo brüten oder Nahrung finden und welche kulturelle, religiöse oder spirituelle Bedeutung eine intakte Umwelt für die lokale Bevölkerung besitzt.

Berücksichtigung fanden all diese Fragen beispielsweise im Rahmen des Malampaya Gas-Projekts von Shell auf den Philippinen 1998. Zur Förderung von Gas im Meer vor der Insel Palawan musste nicht nur eine Bohr- und Förderanlage installiert, sondern auch eine Leitung zur Beförderung des Gases an Land gelegt werden. Dazu wurden drei Optionen der Streckenführung erarbeitet, einer Umwelt-Prüfung unterzogen und mit den Anwohnern besprochen. Dabei stellte sich heraus, dass die erste, eine größtenteils überirdische Route, durch ein Gebiet führen würde, welches eine äußerst hohe Artenvielfalt aufweist. Die zweite Route, eine Unterwasser-Route, führte genau durch ein Wasserareal, das von den Ureinwohnern seit Jahrhunderten als heilig angesehen wurde. So wählte Shell letztendlich die

⁷³ Vgl. Shell in Deutschland (2008).

⁷⁴ Vgl. Shell in Deutschland (2009a).

⁷⁵ Vgl. Shell in Deutschland (2009b).

⁷⁶ Darüber hinaus ist Eni mit 43% ein Großanteilseigner an Saipem. Vgl. Eni (2006; S. 11).

⁷⁷ IPIECA und OGP (2002; S. 50).

dritte Route, die ebenfalls unter Wasser verlief, dabei aber weder die Probleme der ersten Route noch die der zweiten aufwies – deren Kosten jedoch ein Dreifaches der anderen beiden betrug. Die Bewohner zu befragen, ohne gesetzlich dazu gezwungen gewesen zu sein, war damals eine echte Pioniertat.⁷⁸

Ebenfalls als erstes Unternehmen der Branche hat Shell im Rahmen einer Veranstaltung der „International Union for the Conservation of Nature (IUCN)“ im Jahr 2003 zugesagt, zukünftig keinerlei Bohrungen oder sonstige Aktivitäten in Weltnaturerbestätten mehr durchführen zu wollen. Diese Gebiete wurden somit zu „no-go-areas“ erklärt.⁷⁹

TOTAL beauftragte in den Jahren 1998 und 2005 eine französische Beratungsfirma aus dem Bereich der ökologischen Küsten- und Marineüberwachung mit Studien zur Bewertung ihres Erdgasprojekts im Jemen. Als Konsequenz überarbeitete TOTAL die Pläne und verlegte Teile der Konstruktionen, um die Einwirkungen auf Meeresströmungen und Korallenleben zu minimieren. Gleichzeitig verlegte TOTAL in einer bis dato einzigartigen Aktion eine Korallenpopulation um 600 bis 800 Meter auf einen neuen Standort und konnte somit eine Überlebensrate von 90% sichern.⁸⁰

Im Rahmen der bereits erwähnten „Environmental, Socioeconomic and Health Impact Assessments“ (ESHIA) führt ExxonMobil bei der Planung seiner Projekte Überprüfungen durch, und zwar im Hinblick auf biologische, chemische und physikalische Auswirkungen sowie im Hinblick auf die sozialen Implikationen der Projekte. Darüber hinaus werden mit Hilfe von Wissenschaftlern, Landnutzungsexperten sowie Satelliten-Bildern Einschätzungen vorgenommen, wie das Umland durch die geplanten Eingriffe belastet würde, um daraus Optionen für eine Belastungsminderung zu entwickeln.⁸¹

TOTAL wurde im Bereich nachhaltiger Landnutzung auf anderer Ebene aktiv: Durch technische Expertise unterstützte das Unternehmen den französischen Staat bei der Umset-

⁷⁸ Der (Hinter-)Grund für diesen Einsatz wird in manchen Rekonstruktionen darin gesehen, dass Shell hier eine Art „Wiedergutmachung“ betrieben habe, weil sich das Unternehmen in den 1990er-Jahren mit Reputationsproblemen konfrontiert sah: mit Vorwürfen im Zusammenhang mit Menschenrechtsverletzungen im Niger Delta sowie mit Verbraucher-Boykotten wegen der geplanten Versenkung von Brent Spar in der Nordsee. Vgl. WRI (2007; S. 19 ff.). Und in der Tat: Kurz nach dieser turbulenten Zeit hat Shell eine Reihe von Nachhaltigkeits- und Integrations-Strategien erarbeitet und umgesetzt. Allerdings sollte man nicht übersehen, dass es auch handfeste betriebswirtschaftliche Gründe gibt, auf freiwilliger Basis Konsultationsprozesse einzurichten, um auf die besondere Interessenlage der lokalen Bevölkerung Rücksicht zu nehmen. In internen Berechnungen zum Malampaya-Projekt geht Shell davon aus, dass aufgrund der sozialen Akzeptanz des Projekts – um die man sich mit der Selbstverpflichtung auf innovative Beteiligungsverfahren gezielt bemüht hatte – sonst drohende Verzögerungen vermieden und entsprechend höhere Baukosten eingespart werden konnten, so dass man für jeden hier eingesetzten Dollar ca. zehn Dollar an Kosten eingespart hat (vgl. hierzu und zum Folgenden WRI (2007; S. 25-26)): Für den Konsultationsprozess werden 6 Millionen US-Dollar veranschlagt. Die eingesparten Kosten werden mit 50-72 Millionen US-Dollar beziffert. Sie enthalten neben den eingesparten Baukosten auch kalkulierte Strafzahlungen, die Shell an die Kraftwerks-Betreiber hätte entrichten müssen, wenn der vereinbarte Zeitplan nicht eingehalten worden wäre. Vgl. zur Kosten-/ Nutzen Hierbei sind die positiven Reputations-effekte noch gar nicht mitberechnet: Im Jahr 2002 fand das konsensorientierte Beziehungsmanagement von Shell internationale Anerkennung. Dem Unternehmen wurde für das Malampaya-Projekt der prestigeträchtige „World Summit Business Award for Sustainable Development Partnerships“ verliehen, der gemeinsam von der Internationalen Handelskammer (ICC) und vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) ausgelobt wird. In der Preisverleihung heißt es – ICC/UNEP (2002) : „Partnerships with the local community are leading the way to integrating the interests of society, business, government and the environment.“

⁷⁹ Vgl. IUCN (2003; S. 1).

⁸⁰ Vgl. TOTAL (2009a; S. 75).

⁸¹ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 24).

zung neuer Sicherheitsvorschriften für Ölleitungen. So entwickelte TOTAL eine Umsetzungs-Anleitung für Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbereiche, die von der Regierung begrüßt und befürwortet wurde.⁸²

2.1.2 Kollektive Selbstbindungen für Umwelt- und Naturschutz

Neben der Berücksichtigung und Wahrung von Umweltbelangen im Zusammenhang mit dem jeweils eigenen Projekt, der Reduktion der unternehmenseigenen Emissionen oder der individuellen, freiwilligen Selbstverpflichtung zur Einhaltung von Öko-Standards haben viele der untersuchten Unternehmen – oftmals schon seit Jahrzehnten – parallel noch einen weiteren Weg eingeschlagen: den der kollektiven Selbstbindung zum Schutz der gemeinsamen Umwelt. Ebenso wie die Politik und ihre Vertreter immer mehr erkannt haben, dass globale Probleme oft nicht im Alleingang gelöst werden können (und Umweltprobleme sind nur selten rein nationale oder regionale Probleme), setzen auch Unternehmen zunehmend auf Partnerschaften, um den Umweltschutz voranzubringen. Sie schließen sich mit anderen Unternehmen sowie mit politischen Institutionen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln und durchzusetzen.

Aufgeschlüsselt nach den Themen „Klimaschutz“, „Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Kraftstoffen“ sowie „Verhinderung von bzw. Umgang mit Öllecks“ wird im Folgenden eine Vielzahl kollektiver Arrangements vorgestellt, die sämtlich einem Zweck dienen: als Branche durch gemeinsame Selbstverpflichtungen das von allen Mineralölunternehmen angestrebte Ziel zu erreichen, den Umweltschutz zu verbessern.

Die potentielle Wirkungskraft von freiwilligen kollektiven Selbstverpflichtungen kann bereits vorab kurz demonstriert werden. Im schon genannten Beispiel des festen Ausstiegszeitpunkts beim Abfackeln und Entgasen der OMV blieb ein Aspekt noch unerwähnt, der hier nachzutragen ist: Zwar bekennt sich die OMV zu den Grundsätzen für das Management zum Abfackeln und Entgasen der Global Gas Flaring Reduction Public-Private Partnership (GGFR) und geht mit dieser Festlegung sogar noch weiter als andere Unternehmen. Überraschenderweise ist OMV jedoch gar kein Mitglied dieser Partnerschaft.⁸³ Hier zeigt sich deutlich eine positive Nebenfolge von freiwilligen kollektiven Initiativen: Sie können nämlich selbst auf Unternehmen, die offiziell gar nicht Teil der Initiative sind, einen enormen Druck zur Verhaltensänderung ausüben.

((1)) *Klimaschutzinitiativen*: Nachdem in Kapitel 2.1.1 unter „Klimaschutzaktivitäten“ bereits der Hintergrund zur Entstehung des Engagements der Mineralölindustrie aufgezeigt wurde, werden an dieser Stelle nun solche kollektiven Selbstbindungen der Branche mit anderen Unternehmen und staatlichen Institutionen vorgestellt, die sich ausschließlich dem Klimawandel widmen.

- Die „*Climate Group*“ ist die erste globale Organisation mit Mitgliedern aus dem politischen und wirtschaftlichen Bereich, die nach möglichen Lösungen für den Klimawandel sucht. Gegründet wurde sie im April 2004 u.a. von der deutschen Regierung, Tony Blair, BP, Care International, Greenpeace und Shell.⁸⁴ Ihre

⁸² Vgl. TOTAL (2009a; S. 62).

⁸³ Vgl. OMV (2008; S. 29).

⁸⁴ Obwohl Shell eines der Gründungsmitglieder war, ist das Unternehmen mittlerweile nicht mehr involviert.

Aufgabe liegt darin, durch Austausch und Partnerschaft zwischen multinationalen Unternehmen und dem Staat sowie durch die Unterstützung anderer Klimaschutzinitiativen den Kampf gegen den Klimawandel voranzutreiben. Eine ihrer zentralen Aussagen (und der Titel ihrer ersten Publikation) lautet: „Carbon Down, Profits Up“ und zielt auf die Verbreitung der Einsicht, dass ein gesundes Klima und eine erfolgreiche Wirtschaft keine Gegensätze darstellen, sondern vielmehr ein unerlässliches Doppel sind. Die Mitglieder – inzwischen über 50 – müssen vor ihrer Aufnahme eine wegweisende Agenda zum Schutz des Klimas und zur Reduktion von Treibhausgasen annehmen.⁸⁵

- Ebenfalls auf internationaler Ebene ist die „*Caring for Climate – Business Leadership Platform*“ im Rahmen des Global Compact der Vereinten Nationen angesiedelt. Führende Unternehmensvertreter, die bereits den Global Compact unterstützen, können sich hier zu aktivem Klimaschutz bekennen, indem sie beim Eintritt das „Caring for Climate-Statement“ unterzeichnen und versprechen, praktikable Lösungen für den Klimaschutz voranzutreiben. In diesem Statement verpflichten sich die unterzeichnenden Unternehmensvorstände u.a. dazu, den CO₂-Ausstoß ihrer „Produkte, Dienstleistungen und Prozesse“ zu verringern, sich zu diesem Zweck freiwillige Reduktionsziele zu setzen und die Öffentlichkeit über die Erreichung dieser Ziele zu informieren.⁸⁶ Zugleich soll auch hier der Austausch zwischen Wirtschaft und Regierungen neue gemeinsame und klimafreundliche Wege aufzeigen. Zusammen mit 362 anderen Global-Compact-Mitgliedern beteiligen sich Eni und OMV an dieser Initiative.⁸⁷
- Als eine zwar nicht fest institutionalisierte, aber dennoch eindrucksvolle kollektive Selbstbindung ist das *Kopenhagen-Kommuniqué* anzusehen. Über 600 Unternehmen bekannten sich im September 2009 zur Notwendigkeit von energischen Maßnahmen zum Schutz des Klimas. Auch wenn in diesem Kommuniqué vor allem die Politik zum Handeln aufgefordert wird (und in den Medien zum Teil Skepsis hinsichtlich der Glaubwürdigkeit des Kommuniqués geäußert wurde)⁸⁸, präsentieren sich die Unternehmen, unter ihnen BP und Shell, der Öffentlichkeit eindeutig als dazu bereit, den Kampf gegen den Klimawandel mitzufechten. Dadurch schaffen sie nicht nur eine große Erwartungshaltung auf Seiten der Öffentlichkeit, sondern binden sich auch untereinander an ein gemeinsames Vorgehen. Man kann das Kommuniqué also als ein deutliches Angebot an die Politik zur Bereitschaft einer kollektiven Selbstbindung bezeichnen.
- Auf nationaler Ebene ist die deutsche „*Initiative 2°*“ im Bereich des Klimaschutzes zu nennen. Dieser Zusammenschluss führender deutscher Unternehmen wie beispielsweise der Otto Group, der Allianz AG, der Deutschen Bahn und der deutschen BP AG formuliert als seinen Auftrag, Beiträge zu leisten, damit sich die globale Durchschnittstemperatur um nicht mehr als zwei Grad im Vergleich zum vorindustriellen Niveau erhöht. Die Maßnahmen, die die Mitglieder hierzu einsetzen wollen, umfassen: die Entwicklung technologischer Innovationen sowie die Entwicklung von „Verfahren und Dienstleistungen ... die weltweit zu einer

⁸⁵ Vgl. The Climate Group (2009) sowie Rockefellers Brothers Fund (2009).

⁸⁶ Vgl. Caring for Climate: The Business Leadership Platform (2009b).

⁸⁷ Vgl. Caring for Climate: The Business Leadership Platform (2009a).

⁸⁸ Vgl. SpiegelOnline (2009) oder taz (2009).

wirksamen Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen eingesetzt werden können⁸⁹. Darüber hinaus unterstützt diese Initiative die klimapolitischen Bemühungen der Bundesregierung. Ferner wirkt sie im Rahmen ihrer internationalen Wirtschaftsbeziehungen auf die Schaffung einer globalen Klimapolitik hin.

((2)) *Initiativen zur Förderung von Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Kraftstoffen*: In ihrem Kerngeschäft „Kraftstoffe“ engagieren sich Mineralölunternehmen ebenfalls in einer Vielzahl von Initiativen, von denen drei im Folgenden vorgestellt werden.

- Auf globaler Ebene ist die *“Partnership for Clean Fuels and Vehicles”*⁹⁰ aktiv, die vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) geführt und u.a. von der „International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA)“⁹¹ unterstützt wird. Mitglied bei IPIECA sind: BP, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, OMV, Shell und TOTAL. Ziel dieser Initiative ist es, Entwicklungsländer aus Subsahara-Afrika dabei zu unterstützen, die Kraftstoffqualität in ihren Ländern zu verbessern. Hauptansatzpunkte dazu sind ein Verbot bleihaltiger Kraftstoffe, die Verringerung des gesetzlich zulässigen Schwefel-Gehalts in Dieselmotorkraftstoffen sowie die Implementierung von Richtlinien, die höhere Umweltauflagen an die Fahrzeuge stellen. Ein erster Erfolg konnte im Jahr 2005 gemeldet werden, als es allen Staaten mit Unterstützung der Initiative gelang, die Deadline für ein Verbot von bleihaltigem Benzin (angestrebt und kommuniziert in der Dakar-Deklaration von 2001) einzuhalten.⁹² Der damalige Leiter des Umweltprogramms, Dr. Klaus Töpfer, bezeichnete die Partnerschaft als die „erfolgreichste Partnerschaft, die der World Summit on Sustainable Development [Anmerkung: auf dem die Initiative gestartet wurde] hervorgebracht hat“⁹³.
- Im Rahmen der *„FreedomCAR and Fuel Partnership“* arbeiten in den USA fünf führende Mineralölunternehmen – darunter BP, ConocoPhillips, ExxonMobil und Shell – zusammen mit dem US-amerikanischen Energieministerium, USCAR, ferner mit einer Forschungsgemeinschaft amerikanischer Autohersteller und mit einer Reihe von Universitäten gemeinsam an Möglichkeiten zur Realisierung von flächendeckender Mobilität auf der Basis von umweltfreundlichem Wasserstoff. Durch diese mehrsektorale Partnerschaft wurde das Problem gelöst, dass Forschung und Investitionen in neue Antriebsformen, vor allem wenn sie irgendwann landesweit eingesetzt werden sollen, für ein Unternehmen allein oder selbst für eine einzelne Branche nicht finanzierbar ist. Hier verteilen sich die Kosten und auch die Risiken der Forschung auf mehrere Partner. In der Form von gemischten Wirtschafts- und Politik-„Teams“ werden Themen wie z.B. „Neuartige Verbrennungs- und Emissionskontrolle“, „Brennstoffzellen“ und „Wasserstoffproduktion“ untersucht. Die Ergebnisse sollen den Wirtschaftspartnern bis 2015 die Entscheidung ermöglichen, ob ein großflächiger Einsatz von Wasserstoff-Fahrzeugen (gespeist mit einer Vielzahl von Energieträgern) marktfähig sein kann oder nicht. Eine Studie im Auftrag des US-amerikanischen Nationalen For-

⁸⁹ Initiative 2° (2009).

⁹⁰ Vgl. UNEP (2009).

⁹¹ Nähere Informationen zu IPIECA, deren Rolle und Ziele finden sich in Kapitel 2.3.2 „Kollektive Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse“. Weitere Informationen zur Partnerschaft finden sich unter <http://www.unep.org/pcfv/index.asp>.

⁹² Vgl. IPIECA (2006b; S. 73).

⁹³ United Nations, Economic and Social Council (2007; S. 13).

schungsrates zu den Fortschritten der Partnerschaft hebt vor allem die Vorteile einer Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Regierung hervor: „Diese Kooperationsstruktur erlaubt es, sowohl den langfristigen, dem Wettbewerb vorangehenden Forschungsbedarf [...] als auch die gesellschaftlichen Bedürfnisse nach Mobilität und Kraftstoffen [...] zu identifizieren, geeignete Ziele zu setzen und den besten Weg zu wählen, diese zu erreichen.“⁹⁴

- Die Unternehmen Shell und TOTAL sind an einer branchenübergreifenden Initiative beteiligt, der „*Clean Energy Partnership*“, welche in Zusammenarbeit mit europäischen Nahverkehrsunternehmen die Alltagstauglichkeit von Wasserstoff als Kraftstoff in Fahrzeugen erproben soll. Als Teil dieses Projekts investieren die Partner in verschiedenen europäischen Großstädten in ein öffentliches Wasserstoff-Tankstellennetz, mit dem Ziel, geeignete Technologien und Infrastrukturen zu erproben. Weitere Partner des Projekts sind Automobilhersteller, welche neue Fahrzeuge entwickeln sollen, die mit der Wasserstofftechnologie angetrieben werden. Ein weiteres Ziel der Initiative besteht darin, die Bereitstellung des Energieträgers Wasserstoff mittels regenerativer Energien zu testen.⁹⁵ Im Rahmen der CEP sind in Deutschland die Unternehmen OMV, Shell und TOTAL Mitunterzeichner der „H2 Mobility“-Initiative, deren Ziel es ist, Möglichkeiten für den Aufbau einer flächendeckenden Infrastruktur zur Versorgung mit Wasserstoff in Deutschland zu prüfen, um die Serienfertigung von Elektrofahrzeugen mit Brennstoffzelle voranzutreiben.⁹⁶
- Eine ähnliche Initiative nur in kleinerer Dimension hat der Bundesstaat Kalifornien vorzuweisen: die „*California Fuel Cell Partnership*“. Auch diese Partnerschaft hat sich dem Ziel einer auf Wasserstoff basierenden Mobilität verpflichtet und operiert ebenfalls in Form einer Public-Private-Partnership, an der u.a. Shell mitwirkt.⁹⁷

((3)) *Initiativen zur Verhinderung von bzw. zum Umgang mit Öllecks*: Tankerunfälle und Öllecks haben aufgrund der schwerwiegenden Folgen für Mensch und Umwelt in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten eine große öffentliche Aufmerksamkeit erregt. Ein zentrales Problem hierbei sind veraltete und nur mit einer einzigen Schutzummantelung versehene Tanker, die zwar heutigen Sicherheitsstandards wie beispielsweise einer doppelten Ummantelung nicht gerecht werden, aber trotzdem immer noch auf den Meeren unterwegs sind.⁹⁸

Ansätze zum Schutz der Umwelt können folglich auf zwei Ebenen ansetzen: Entweder zielen sie auf den Einsatz möglichst sicherer und moderner Tanker und Ölleitungen, um im Sinne der Prävention Öllecks möglichst zu verhindern; oder sie zielen darauf, mit entstehenden Öllecks so umzugehen, dass im Sinne einer Schadensminimierung die Belastungen für Mensch und Umwelt in möglichst engen Grenzen gehalten werden. Ein Beispiel für die erste Option der Prävention ist die branchenübergreifende Einrichtung des „*Ship Inspection Report Exchange Programme*“ (SIRE): In einer Datenbank werden Inspektionsprotokolle von Tankern für andere Unternehmen zugänglich gemacht, um die Wartung von Tankern

⁹⁴ Committee on Review of the FreedomCAR and Fuel Research Program, National Research Council (2008; S. 1 f.).

⁹⁵ Vgl. CEP (2009a).

⁹⁶ Vgl. CEP (2009b).

⁹⁷ Vgl. California Fuel Cell Partnership (2009).

⁹⁸ Vgl. oekom research (2007).

und die Einhaltung internationaler Sicherheits- und Umweltstandards durch Markttransparenz zu fördern.⁹⁹ Auf der zweiten Ebene existieren mehrere Initiativen und Programme, die im Folgenden dargestellt werden.

- Das „*Joint Industry Program on Oil Spill Response for Arctic and Ice-Covered Waters*“ ermöglicht den teilnehmenden Unternehmen, mit Ölunfällen in arktischen Gebieten besser umzugehen. Beteiligt sind u.a.: Agip, BP, ConocoPhillips, Shell und TOTAL.¹⁰⁰
- Die „*Oil Spill Preparedness Regional Initiative (OSPRI)*“ ist eine Initiative der International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA), die am Kaspischen Meer, am Schwarzen Meer und in Zentraleurasien tätig ist. Sie hat zum Ziel, gemeinsam mit staatlichen Institutionen die Kompetenz im Umgang mit möglichen Öllecks zu stärken.¹⁰¹

Bedauerlicherweise konnten auf der präventiven Ebene noch keine kollektiven Selbstverpflichtungen der Mineralölunternehmen gefunden werden, obwohl sie eine wesentliche effektivere Form des Umweltschutzes darstellen würden. Hier besteht ein Bedarf, aber auch die Möglichkeit, dass die Unternehmen der Mineralölindustrie ihr Nachhaltigkeitsengagement durch kollektives Handeln in Zukunft noch weiter ausbauen.

Ein positives Beispiel aus einem nahen Bereich, dem nachhaltigen Umgang mit Altöl, kann in diesem Kontext als Vorbild dienen: die *ROSE Foundation* in Süd-Afrika. Das Wort „ROSE“ steht für „Recycling Oil Saves the Environment“ und benennt programmatisch die Zielsetzung der Stiftung und die von ihr propagierten Maßnahmen. Die Besonderheit dieser Stiftung liegt darin, dass sie von Mineralölunternehmen wie u.a. BP im Jahr 1994 gegründet wurde, nachdem der süd-afrikanische Staat seine Unterstützung für die Wiederaufbereitungs-Industrie von Altöl eingestellt hatte. Bis dahin wurde eine Steuer auf Schmieröl erhoben, die der Wiederaufbereitung von Altöl zugutekam. Weil daraufhin das wirtschaftliche Interesse am Altöl erlahmte, drohte damals die unkoordinierte Entsorgung oder die Verbrennung des Altöls durch Endverbraucher. Beides hätte eine große Gefahr für die Umwelt sowie unmittelbar auch für die Menschen dargestellt. Deshalb setzte sich die Stiftung zum Ziel, durch das Aufstellen von Sammelbehältern an zentralen Stellen so viel Altöl wie möglich einzusammeln und dieses anschließend unter strengen Umweltmaßgaben zu recyceln bzw. zu entsorgen. Heute stehen Sammelbehälter für 13 Mio. Liter Altöl verteilt in ganz Afrika zur Verfügung. Finanziert wurden sie durch die Unterstützung sämtlicher Motorenöl-Hersteller und -Vertreiber in Südafrika, darunter BP, ExxonMobil, Shell und TOTAL. Die Unternehmen überweisen 5 Cent pro verkauftem Liter Öl an die Stiftung.

2.1.3 Bindungsservices für Umwelt- und Naturschutz

Neben dem Eingehen individueller und kollektiver Selbstbindungen können Unternehmen auch durch die Bereitstellung von Bindungsservices für ihre Stakeholder maßgeblich zum Umwelt- und Naturschutz beitragen. Beispiele hierfür werden im Folgenden dargestellt.

((1)) *Kontrolle von Zulieferern zur Einhaltung von Ökostandards*: Ein wichtiger Faktor für die Unternehmen der Mineralölindustrie ist die Einhaltung von Ökostandards durch ihre

⁹⁹ Vgl. OCIMF (2009b).

¹⁰⁰ Vgl. JIP – Oil in Ice (2009).

¹⁰¹ Vgl. Oil Spill Preparedness Regional Initiative (2009).

Zulieferer. Diese jedoch stehen vor dem gleichen Dilemma wie die Mineralölunternehmen selbst: Die Einhaltung von Standards macht auch für sie nur dann Sinn, wenn sie nicht die einzigen sind, die sich daran halten. Aus diesem Grund ist die Haltung gegenüber Zulieferern und Geschäftspartnern von großer Bedeutung, denn die Mineralölunternehmen können durch Anforderungen und Kontrollen wichtige Bindungsservices für ihre Zulieferer bereitstellen.

So schreibt beispielsweise OMV in seinem Nachhaltigkeitsbericht, dass es „kein Schiff [chartert], ohne vom Eigner folgende Bestätigungen zu haben: Das Schiff entspricht dem ISPS-Code, beglaubigt durch die zuständigen Behörden, die Eigner kennen die Triester Hafenvorschriften, und die Schiffe befolgen diese, und das Schiff erfüllt alle Anforderungen der Richtlinie 95/21/EC der Europäischen Kommission“¹⁰². Das Bewusstsein dieser Verantwortung im Bereich des Umweltschutzes gegenüber Zulieferern und Partnern ist industrieweit festzustellen. Eine wirksame Einforderung und erst recht eine verlässliche Überprüfung der erwünschten Nachhaltigkeitsstandards ist jedoch aufgrund der oftmals immensen Anzahl an unternehmensweiten Geschäftspartnern nur schwer zu leisten. Aus diesem Grund kann ein weiterer Entwicklungsschritt für die Mineralölindustrie in der Schaffung *gemeinsamer* Kontrollen von Zulieferern liegen, wie es die deutsche Textilindustrie bereits vorgemacht hat.¹⁰³

((2)) *Unterstützung von Regionen und Staaten beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen:* Auch wenn die traditionelle Vorstellung von Ordnungspolitik darin besteht, dass Staaten durch gesetzliche Vorgaben das Verhalten der Unternehmen in gesellschaftliche erwünschte Bahnen lenken, so lässt sich in der Praxis doch auch der umgekehrte Fall beobachten: dass Unternehmen einen Staat dazu anregen können, Maßnahmen zum Wohle der Allgemeinheit zu ergreifen. Diese überraschende Stoßrichtung lässt sich in drei Initiativen nachweisen, die im Folgenden erläutert werden.

- 1998 unterzeichnete das Mineralölunternehmen Eni mit der Region Basilicata, Italien, das erste *Nachhaltigkeits-Abkommen* seiner Art in Italien. In dieser Region aktiv war Eni aufgrund eines 10 Jahre zuvor entdeckten Ölfeldes. Inhalt dieses Abkommens sind Ziele in den Bereichen Umweltschutz und Weiterbildung. Die Ausarbeitung dieser Ziele erfolgt in der u.a. durch Eni gegründeten „Missione di Comunità“ (Gemeindemission). So wurden zunächst umfangreiche Befragungen relevanter Stakeholder wie Unternehmer, Vertreter der öffentlichen Verwaltung und Tourismusverbände durchgeführt, um danach die besonders vielversprechenden Projekte umzusetzen. Im Tourismus wurden beispielsweise vier Pilotinitiativen gestartet, die 2009 abgeschlossen sein werden. Die Bereitschaft des Unternehmens, Geld, Zeit und Wissen zu investieren, hat dazu beigetragen, einen Dialog in der Region in Gang zu setzen, der die regionale Entwicklung vorangetrieben hat.¹⁰⁴ In diesem Sinne stellt auch Vito de Filippo, Präsident der Region Basilicata fest: „Enis Ankunft hat einen Wandel in der Selbstwahrnehmung der lokalen Autoritäten bewirkt: Das Unterzeichnen eines Entwicklungs-Abkommens

¹⁰² OMV (2008; S. 38).

¹⁰³ Vgl. Brinkmann (2004; S. 45-54). Bei einem gemeinsamen Screening der Lieferanten können kartellrechtliche Bedenken auftreten, die durchaus ernst genommen werden müssen. In der von Brinkmann beschriebenen Fallstudie wird erläutert, dass das Kartellamt daher bei den Überwachungsaktivitäten der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE) aktiv involviert wurde, um mögliche Bedenken von vornherein zu zerstreuen.

¹⁰⁴ Vgl. Eni (2008b; S. 62 f.).

zwischen dem Mineralölunternehmen und der lokalen Verwaltung machte eine Veränderung nationaler Regulierungen notwendig und begünstigte eine Veränderung der öffentlichen Interventionsstrategien.“¹⁰⁵

- Die International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) gründete im Jahr 1995 eine Arbeitsgruppe zum Thema „Städtisches Luftqualitäts-Management“. Deren Aufgabe besteht darin, lokalen und nationalen Regierungen in Entwicklungsländern „realistische und effektive Ansätze zur Kontrolle der Luftqualität“¹⁰⁶ in Städten näherzubringen. Dazu wurde ein PC-basiertes „*Urban Air Quality Management-Toolkit*“ entwickelt, welches folgende Funktionen erfüllt: Durch die Eingabe jeweils aktueller Emissionsbestände können zum einen Emissionsdatenbanken als Grundlage für weitere Maßnahmen entstehen. Existierende Emissionskontrollsysteme werden dann, bezogen auf die eingegebenen Werte, hinsichtlich ihrer Effektivität und Kosteneffizienz bewertet. Auf der Grundlage von sozio-ökonomischen Daten ist sogar die Vorhersage zukünftiger Emissionen möglich. Die US Environmental Protection Agency (EPA) beschreibt es folgendermaßen: „Das Toolkit ermöglicht es politischen Entscheidungsträgern und Planern, einen umfassenden und verständlichen Emissionsbestand zu ermitteln, auf dessen Basis die Wirtschaftlichkeit alternativer Maßnahmen zur Reduktion von Emissionen bewertet werden kann.“¹⁰⁷ Das Toolkit steht allen gemeinnützigen Einrichtungen kostenfrei zur Verfügung und wurde bereits mehrfach im Rahmen der „Clean Air Initiative“ der Weltbank eingesetzt, z.B. in Lateinamerika.¹⁰⁸
- Das „*EMBARQ-Programme*“ am World Resources Institute Center for Sustainable Transport wurde von der Shell Foundation mitgegründet und zielt auf die Reduktion von Verkehrsstaus und Luftverschmutzung in großen Städten („Megacities“). Das Programm versteht sich als „a catalyst for socially, financially, and environmentally sound solutions to the problems of urban mobility, mainly in developing world cities [and] draws together government, business, civil society and transport experts to create public-private partnerships that deliver results.“¹⁰⁹

Natürlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die beschriebene Region und die Länder nicht auch ohne die Unterstützung der Unternehmen die gleichen Schritte gegangen wären. Dennoch steht außer Frage, dass in allen drei hier dokumentierten Fällen das Mitwirken der Unternehmen bei der Erfüllung des staatlichen Gemeinwohlauftrags eine große Hilfe war.

2.2 Die soziale Dimension

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit steht bei Unternehmen der Mineralölindustrie noch nicht so lange auf der Agenda wie die ökologische Dimension. Dies liegt vermutlich daran, dass diese Dimension auch im politischen Kontext erst vergleichsweise spät an Bedeutung gewonnen hat, vielleicht weil ihre Problemstruktur komplexer und deshalb schwie-

¹⁰⁵ Eni (2008b; S. 62).

¹⁰⁶ IPIECA und OGP (2002; S. 58).

¹⁰⁷ EPA (2009).

¹⁰⁸ Vgl. IPIECA und OGP (2002).

¹⁰⁹ WRI (2009).

riger zu erfassen ist. Aktivitäten haben sich auf individueller Unternehmensebene meist erst als Reaktion auf massiven Druck von zivilgesellschaftlichen Organisationen und auf Proteste zu konkreten Missständen entwickelt.¹¹⁰ Doch ist mittlerweile die Entwicklung beobachtbar, dass Unternehmen die Wahrung von Menschenrechten und die Gestaltung von Arbeitsplatzbedingungen als notwendige Flankierung zum Schutz ihrer gesellschaftlichen Geschäftsgrundlage anerkennen, zunehmend ernst nehmen und in ihren Unternehmensstrukturen und -prozessen systematisch berücksichtigen. Die Umsetzung ist jedoch oftmals noch problembehaftet, da Regierungen – insbesondere in Entwicklungsländern – im Wege einer mangelhaften Implementierung von Gesetzen und Verordnungen jenen Mineralölunternehmen verbesserte Marktchancen einräumen, die sich nicht freiwillig an hohe Standards halten. Aus diesem Grund haben sich in den letzten Jahren neben individuellen Maßnahmen verstärkt kollektive Initiativen gebildet, mit deren Hilfe Mineralölunternehmen versuchen, ein branchenübergreifendes ‚level playing field‘ zu schaffen.



Abbildung 2-3: Selbstverpflichtungsbeispiele in der sozialen Dimension

¹¹⁰ Ein aktuelles Beispiel ist die Kritik von Human Rights Watch an Chevron, ExxonMobil, Hess Corp und Marathon Oil aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit in Äquatorialguinea. Äquatorialguinea ist ein kleines Land mit nur etwa einer halben Million Einwohner. Es wird seit Jahrzehnten von einem Familienclan in despotischer Weise regiert. Den Unternehmen wird eine Teilschuld bei Menschenrechtsverletzungen (Verfolgung und Verschleppung politischer Gegner, fehlende Meinungs- und Pressefreiheit, etc.) vorgeworfen, da sie indirekt durch monetäre Leistungen das Regime stützen und die Missverhältnisse perpetuieren. Vgl. Human Rights Watch (2009). Die Wirkung der Proteste lässt jedoch bereits eine Entwicklung zum Besseren erkennen: 2008 unterstützte ExxonMobil die Regierung von Äquatorialguinea, damit diese den Kandidatenstatus vom EITI-Board verliehen bekam. Hierzu wurde ein Memorandum of Understanding entworfen, das alle Beteiligten berücksichtigt. Ferner wurden Vorgaben und Richtlinien für die Verwaltung und ein neuer EITI-Implementierungsplan ausgearbeitet. Des Weiteren unterstützt ExxonMobil die Lenkungscommission, damit das Land die EITI-Ziele bis März 2010 erreicht. Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 41).

In den folgenden Abschnitten werden ausgewählte Beispiele freiwilliger Selbstverpflichtungen für Menschenrechte und bessere Arbeitsbedingungen in der Mineralölindustrie näher beleuchtet und analysiert (vgl. Abb. 2-3).

2.2.1 Individuelle Selbstbindungen für Menschenrechte und Arbeitsbedingungen

Alle untersuchten Mineralölunternehmen verpflichten sich freiwillig zur Wahrung von Menschenrechten und zur Gestaltung akzeptabler Arbeitsplatzbedingungen. Die individuellen Selbstbindungen, die diese Unternehmen eingehen – ursprünglich meist als Reaktion auf konkrete Vorwürfe, mittlerweile oft als systematischer Teil der Unternehmensstrategie –, reichen von der Verpflichtung zur Einhaltung freiwilliger Standards und Prinzipien über konkrete Projekte vor Ort zum Schutz der Menschenrechte und Arbeitsplätze, über die Beteiligung der lokalen Bevölkerung an den Erträgen der Ölförderung bis hin zu Trainings und Base-of-the-Pyramid-Projekten (BOP). Dieses Engagement scheint bereits Früchte zu tragen: So ging bei Shell die Häufigkeit aller Unfälle mit tödlichem Ausgang je 100 Millionen Arbeitsstunden seit 2007 um fast zwei Drittel zurück, und auch die Rate der sonstigen Verletzungen war 2007 so gering wie nie zuvor.¹¹¹ ExxonMobil gibt an, branchenweit den niedrigsten Stand von Unfällen mit Arbeitszeitausfall zu haben. Das Unternehmen verzeichnete 2008 eine Rate von 0,024 Vorfällen auf 100.000 geleistete Arbeitsstunden, bezogen auf alle Arbeitskräfte (Mitarbeiter und Kontraktoren).¹¹² ConocoPhillips verbesserte zwischen 2003 bis 2008 seine Sicherheitsperformance um 46%, TOTAL um 60%,¹¹³ und auch BP senkte die Rate der Arbeitsunfälle von 0,48 in 2007 auf 0,43 in 2008.¹¹⁴ Im Folgenden wird beschrieben, mit welchen Initiativen die Mineralölunternehmen versuchen, hier Fortschritte zu erzielen.

((1)) *Einhaltung von Standards*: Auf der internationalen Ebene existiert mittlerweile eine Vielzahl anerkannter Standards und Prinzipien. Hierzu gehören folgende Beispiele:

- Prinzipien zum Schutz der *Menschenrechte*: z.B. die UN Universal Declaration of Human Rights (UDHR), die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) und die Voluntary Principles on Security and Human Rights (VP)
- Prinzipien zum Schutz von *Arbeitsplatzbedingungen*: z.B. die ILO Declaration on the Fundamental Principles and Rights at Work, die ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, die OECD Guidelines for Multinational Enterprises oder die ICC Business Charter on Sustainable Development
- Prinzipien zur Herstellung von *Sicherheit*: z.B. die UN Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials oder der UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials
- Prinzipien zum *Schutz der einheimischen Bevölkerung*: z.B. die ILO Convention 107 on Indigenous and Tribal Peoples, die ILO Convention 169 on Indigenous and Tribal Populations oder die UN Draft Declaration of Indigenous Rights

¹¹¹ Vgl. Royal Dutch Shell (2008a; S. 22, 31).

¹¹² Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 6 und 11).

¹¹³ Vgl. TOTAL (2008; S. 28).

¹¹⁴ Vgl. BP (2008a; S. 9).

Analog zur Verpflichtung auf freiwillige Standards im ökologischen Bereich, stehen die Unternehmen der Mineralölindustrie auch hinsichtlich der Einhaltung freiwilliger Sozialstandards vor gravierenden Herausforderungen: Bindet sich ein Unternehmen freiwillig an solche Standards, so geht es eine individuelle Selbstbindung ein, die ihm im Vergleich zu anderen Unternehmen zunächst einmal zusätzliche Kosten aufbürdet. Die untersuchten Unternehmen verpflichten sich dennoch zur Einhaltung freiwilliger Sozialstandards, da sie sich hierdurch – aufgrund ihrer Wahrnehmung moralischer Verantwortung – auch eine Entlohnung durch die Öffentlichkeit erhoffen, z.B. in Form günstigerer Refinanzierungskonditionen auf dem Finanzmarkt.

Die untersuchten Unternehmen verpflichten sich – meist in Form individueller Codes of Conduct – zur Einhaltung von Prinzipien und Standards. Konkret: BP ebenso wie Shell und TOTAL verpflichten sich zur Einhaltung der jeweils höchsten ethischen Standards im Rahmen aller ihrer Aktivitäten und bekennen sich explizit zur UDHR, zur ILO Tripartite Declaration sowie zu den OECD Guidelines.¹¹⁵ BP hat darüber hinaus in der Anhörung zu ‚Business and Human Rights‘ vor dem Joint Committee on Human Rights des britischen Parlaments eine umfassende Erklärung über die eigene Verpflichtung zur Einhaltung von Menschenrechten und über die Maßnahmen und Systeme zur Umsetzung dieser Verpflichtung abgegeben.¹¹⁶ OMV hat eine „Human Rights Matrix“ entwickelt, welche auf den Prinzipien des UN Global Compact, der Matrix der Business Leader Initiative on Human Rights (BLIHR) sowie auf den Voluntary Principles of Security and Human Rights (VP) basiert.¹¹⁷ Eni bekennt sich im Ethikkodex ebenfalls explizit zur UDHR, zur ILO Tripartite Declaration sowie zu den OECD Guidelines.¹¹⁸ 1998 legte Shell einen Management Primer zum Thema „Business and Human Rights“ auf. Dessen Ziel lautet: „to facilitate a better understanding of human rights, its history, vocabulary and dilemmas, and to help Shell companies identify and understand their role and responsibilities in supporting human rights“.¹¹⁹

In konkreten Situationen laufen die Unternehmen freilich stets Gefahr, mit den von ihnen anerkannten Prinzipien in Konflikt zu geraten. Aus diesem Grund untersuchen sie mittlerweile vermehrt im Vorhinein mit Hilfe so genannter „*Social Impact Assessments*“ mögliche Auswirkungen ihrer Projekte auf Menschenrechte und Sozialstandards.¹²⁰ OMV beispielsweise führt regelmäßig Vorabprüfungen der sozialen Auswirkungen ihrer Projekte¹²¹ sowie „Personell Risk Reviews“ durch, also Untersuchungen über persönliche Risiken für OMV-Mitarbeiter.¹²² Eni hat – in Kooperation mit dem Danish Institute for Human Rights (DIHR) – in Nigeria und Kasachstan so genannte „Human Rights Compliance Assessments“ durch-

¹¹⁵ Vgl. BP (2005), BP (2009c) sowie Royal Dutch Shell (2009a) und TOTAL (2007; S. 27).

¹¹⁶ Vgl. BP (2009b).

¹¹⁷ Vgl. OMV (2009a). Die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen basieren auf der Universal Declaration of Human Rights (UDHR), der ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, der Rio Declaration on Environment and Development und der UN Convention Against Corruption. Vgl. Global Compact (2009).

¹¹⁸ Vgl. Eni (2008a; S. 13).

¹¹⁹ SIPC (1998; S. 5).

¹²⁰ Vgl. die Einschätzung von Mike Wilkinson, Vice President Sustainable Development von Royal Dutch Shell plc, im Interview mit Business and Human Rights (2008): „Increasingly we are putting emphasis on assessing the human rights environment in which we may be going and making decisions as to whether that's a country that we can happily operate in, or whether it is one that is really just too challenging and we would not be able to operate in line with our own principles.“

¹²¹ Vgl. OMV (2008; S. 56).

¹²² Vgl. OMV (2008; S. 46).

geführt.¹²³ In ähnlicher Weise hat BP vor Beginn eines Projekts in West Papua eine Bewertung der Auswirkungen auf Menschenrechte vorgenommen.¹²⁴

Darüber hinaus ergreifen Unternehmen auf freiwilliger Basis oft eigenständige Maßnahmen, wenn sie die offiziell gültigen Prinzipien und Standards als zu niedrig einschätzen.¹²⁵ So hat beispielsweise ExxonMobil aufgrund stark variierender Vorschriften bezüglich des Arbeiterschutzes in verschiedenen Ländern bzw. aufgrund fehlender Vorschriften bei manchen Stoffen unternehmensweit eigene Belastungsgrenzen für die Aussetzung von Chemikalien festgesetzt. Diese werden alle fünf Jahre überprüft, um auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand zu sein.¹²⁶

((2)) *Local Procurement*: Local Procurement bedeutet, dass Unternehmen bewusst lokale Beschaffungsquellen für Güter und Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Durch diese individuellen Bindungen, die Unternehmen gegenüber ihren Gastgeberländern eingehen, profitiert insbesondere die lokale Bevölkerung direkt an den Investitionen in ihrem Land. Einige Mineralölunternehmen haben Local Procurement im Beschaffungswesen bereits systematisch in ihre Managementprozesse aufgenommen:

- BP hat im Jahr 2008 über 66 Milliarden US-Dollar für Zulieferer und Dienstleister ausgegeben und versucht systematisch, den Großteil von lokalen Unternehmen zu beziehen. So hat BP beispielsweise in Aserbaidschan im Jahr 2008 eine Milliarde US-Dollar in lokale Güter und Dienstleistungen investiert, wobei begleitend ein dreijähriges „Enterprise Development and Training Programme“ gestartet wurde, um die Zulieferer bei der Einhaltung internationaler Standards zu unterstützen. In Ägypten bezieht BP 48% seiner externen Güter und Dienstleistungen von lokal ansässigen Unternehmen.¹²⁷
- Esso Angola ist bestrebt, Tätigkeiten an qualifizierte angolanische Mitarbeiter zu übergeben, sobald diese erlernt haben, den sicheren und effizienten Arbeitsablauf zu gewährleisten. 2008 waren 11 Angolaner auf internationalen Einsätzen, 88 Angolaner nahmen an internationalen technischen Weiterbildungskursen teil, und weitere 40 Angolaner bekleideten Supervisor- und Managementpositionen. Über ein Drittel der einheimischen Mitarbeiter von Esso Angola wurden im Jahr 2008 für höher qualifizierte Aufgaben befördert.¹²⁸ Und auch die Tschad-Kamerun-Pipeline von ExxonMobil trägt zum Wirtschaftswachstum und zur Entwicklung des Landes und der Bevölkerung bei: Seit Beginn des Projekts im Jahre 2000 hat ExxonMobil 1,8 Milliarden US-Dollar für Waren und Dienstleistungen aufgebracht, die von ca. 2200 im Tschad und in Kamerun ansässigen Unternehmen bezogen wurden. In 2008 beliefen sich die projektbezogenen Ausgaben für lokale Waren und Dienstleistungen auf ungefähr 160 Millionen US-Dollar. Mit diesen

¹²³ Vgl. Eni (2008a; S. 19).

¹²⁴ Vgl. die Empfehlungen von Foley Hoag Attorneys at Law (2002), die letztlich von BP umgesetzt wurden. Vgl. hierzu auch BP (2005; S. 12).

¹²⁵ Vgl. Abschnitt 1.2, in dem erläutert wird, dass im Falle einseitiger Dilemmastrukturen auch ein ‚race to the top‘ möglich sein kann, in dem Unternehmen sich gegenseitig mit individuellen Bindungen überbieten.

¹²⁶ Vgl. IPIECA und OGP (2002; S. 46).

¹²⁷ Vgl. hierzu BP (2009f).

¹²⁸ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 37).

Investitionen wurde die Entwicklung einer lokalen Zuliefererkette begünstigt, die vor dem Start des Projekts noch nicht existierte.¹²⁹

- Auch OMV setzt sich dafür ein, in seinen Partnerländern so viel lokales Personal wie möglich einzustellen und diese Mitarbeiter gut auszubilden, insgesamt über 90%.¹³⁰
- In über 90% der Niedrig- und Mittellohnländer, in denen Shell tätig ist, hat das Unternehmen Programme, um lokale Kontraktoren und Mitarbeiter zu gewinnen. Rund 19 Milliarden US-Dollar flossen so allein im Jahr 2008 an lokale Unternehmen in diesen Ländern. Ferner wurden über 90% der Mitarbeiter aus dem lokalen Arbeitsmarkt rekrutiert.¹³¹
- Im Rahmen des Pazflor Hochsee-Projekts wurden angolische Unternehmen von TOTAL beim Bau der unterirdischen Infrastruktur und der Rohölproduktionsschiffe beauftragt. Zehn angolische Unternehmer konnten somit ihre Expertise ausweiten, sich selbständig machen und neue Jobs kreieren.¹³²

2.2.2 Kollektive Selbstbindungen für Menschenrechte und Arbeitsbedingungen

Die Unternehmen der Mineralölindustrie haben in den letzten Jahren immer deutlicher zur Kenntnis genommen, dass sie den Herausforderungen, die Menschenrechte und Sozialstandards betreffen, auf einer rein individuellen Basis, im unternehmerischen Alleingang, kaum wirkungsvoll begegnen können. Aus diesem Grund haben sie zunehmend *gemeinsame* Bemühungen unternommen. Diese Initiativen sind auf wenige, aber dafür sehr erfolgsversprechende kollektive Bindungsprozesse konzentriert. Sie werden im Folgenden dargestellt.

- *Voluntary Principles on Security and Human Rights*: Unternehmen der Mineralölindustrie wie BP, ConocoPhillips, ExxonMobil und Shell haben im Jahr 2000 gemeinsam mit den Regierungen der USA, Kanadas, Großbritanniens, Norwegens und der Niederlande sowie gemeinsam mit Menschenrechtsorganisationen wie amnesty international oder Human Rights Watch einen Dialogprozess zur Schaffung anwendungsorientierter Prinzipien für die Beachtung von Sicherheit und Menschenrechten ins Leben gerufen.¹³³ Die Prinzipien bieten den Unternehmen eine Anleitung zur Identifikation von Menschenrechts- und Sicherheitsrisiken sowie zur Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Sicherheitskräften. Andere Unternehmen wie TOTAL erkennen diese Prinzipien ebenfalls an, richten ihre Initiativen danach aus und unterstützen ihre Vertragspartner dabei, diese einzuhalten – ohne direkt am Dialog beteiligt zu sein.¹³⁴ Dieser Prozess ist innovativ

¹²⁹ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 36).

¹³⁰ Vgl. OMV (2008; S. 45). In diesem Zusammenhang hat die OMV-Tochterfirma Petrom rumänischen Trainees die Möglichkeit eingeräumt, als „außerordentliche Schüler die Berufsschule in Österreich zu besuchen und die Lehrabschlussprüfung zu absolvieren“, da in Rumänien ein solches duales Ausbildungssystem nicht existiert. Für weitere Beispiele des Capacity Development, die eng mit Fragen des Local Procurement zusammenhängen, vgl. Abschnitt 2.2.3.

¹³¹ Vgl. Royal Dutch Shell (2008a; S. 27).

¹³² Vgl. TOTAL (2009a; S. 77).

¹³³ Vgl. IBLF und BSR (2009).

¹³⁴ Vgl. TOTAL (2009a; S. 16).

und wegweisend, denn er demonstriert, dass sektorenübergreifende Grabenkämpfe zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft selbst bei komplexen Fragen wie der Wahrung von Menschenrechten konstruktiv überwunden werden können.¹³⁵

- *Charter for the empowerment of historically disadvantaged South Africans in industry:* In Südafrika tätige Mineralölunternehmen wie BP, Shell und TOTAL haben zusammen mit der Regierung von Südafrika die „Charter for the empowerment of historically disadvantaged South Africans in the industry“ unterzeichnet. Die Vereinbarung umfasst das Ziel, die Stellen in den Unternehmen in den nächsten 10 Jahren zu 25% mit schwarzen Mitarbeitern zu besetzen sowie eine 25%-Quote für schwarze Zulieferer und Geschäftspartner zu erreichen.¹³⁶

2.2.3 Bindungsservices für Menschenrechte und Arbeitsbedingungen

Insbesondere bei der Schaffung einer geeigneten Rahmenordnung für die Wahrung von Menschenrechts- und Sozialstandards ist die Unterstützung der Mineralölindustrie durch Stakeholder – und hier vor allem durch die Bürger und Regierungen der Gastländer – außerordentlich wichtig. Doch oft befinden sich gerade diese Stakeholder selbst in dilemmatischen Anreizstrukturen, wodurch sie daran gehindert sind, eine für alle Seiten befriedigende Lösung der gemeinsamen Probleme zu erarbeiten. Aus diesem Grund haben Unternehmen der Mineralölindustrie in den letzten Jahren zunehmend erkannt, dass es auch in ihrem eigenen Interesse ist, den eigenen Stakeholdern bei der Überwindung ihrer Probleme zu helfen. Sie bieten ihnen daher Bindungsservices an, die nicht sie selbst, sondern die Stakeholder dabei unterstützen, individuelle oder kollektive Selbstbindungen einzugehen, beispielsweise durch Capacity Development, durch die Kontrolle von Zuliefererstandards, durch das Angebot von Mikrokrediten oder durch die aktive Unterstützung der Weiterentwicklung gesetzlicher Rahmenbedingungen in Gastländern. Im Folgenden werden einige Beispiele solcher Bindungsservices für die soziale Dimension dargestellt.

((1)) *Forcierung einer geeigneten Rahmenordnung in Gastländern:* Weil die Mineralölindustrie in einem scharfen globalen Wettbewerb steht, sind die einzelnen Unternehmen darauf angewiesen, dass die staatlichen Instanzen ihrer Gastländer ein „level playing field“ schaffen, das für *alle* Marktteilnehmer Anreize zur Einhaltung allgemein erwünschter Standards schafft. Für jene Unternehmen, die zur Lösung sozialer Herausforderungen, die sich aus ihrem Geschäft ergeben, aktiv beitragen wollen, liegt deshalb ein großes Problem darin, dass in weiten Teilen der erdölfördernden Staaten Ordnungsdefizite zu beklagen sind. Der Grund hierfür liegt darin, dass der Mangel an geeigneten Rahmenbedingungen in Förderländern dazu führen kann, dass wettbewerbliche Marktaktivitäten nicht im gewünschten

¹³⁵ John Ruggie, UN-Sonderbeauftragter für Unternehmen und Menschenrechte, lobt die Arbeit der Initiative ausdrücklich. So liest man bei Ruggie (2007b): „This brings me to the Voluntary Principles: a flagship initiative that embodies a commitment to shared responsibility for jointly closing governance gaps that otherwise create permissive contexts within which human rights abuses may take place.“ Über diese Voluntary Principles (VP) schreibt Ruggie (2009): „The VPs address a very important subset of the protect, respect, and remedy framework. The VPs literally can affect life and death issues. I’ve visited the human rights training center of the once notorious 16th army brigade in Casanare, Colombia, spent time with BP there, and spoke with people in the community. So I know for a fact that the VPs can make a significant positive contribution—if permitted to realize their potential.“

¹³⁶ Vgl. IPIECA UND OGP (2002; S. 53).

Ausmaß zur Lösung lokaler sozialer Herausforderungen beitragen. Unternehmen sehen sich dann mit dem Dilemma konfrontiert, unbefriedigende Rahmenordnungen entweder hinzunehmen und dadurch (wenn auch nur indirekt) zu lokalen sozialen Problemen beizutragen, oder aber die Exit-Strategie zu wählen und damit von vornherein auf die Möglichkeit zu verzichten, durch ihre Präsenz vor Ort und durch ihre Expertise zur Linderung der Missstände beizutragen. Ein möglicher Ausweg aus diesem Dilemma besteht darin, sich vor Ort zu engagieren und aktiv zur Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen beizutragen. Dies kann bedeuten, auch unter Einsatz von öffentlicher Kritik und im Schulterchluss mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Druck auf Regierungen auszuüben, bestehende Ordnungsdefizite abzubauen.

Ein interessantes Beispiel für diese dritte Option bietet das Nachhaltigkeits-Engagement von BP beim Bau der *Baku-Tiflis-Ceyhan-Pipeline*: Im Investitionsabkommen mit den Gastgeberländern Aserbaidschan, Georgien und Türkei wurde zunächst – international üblichen Usancen folgend – eine Kompensationszahlung für den Fall festgelegt, dass die Durchleitungsstaaten nachträglich höhere Standards einfordern, die dem Unternehmen Zusatzkosten verursachen. Dieser Sachverhalt stieß bei zahlreichen zivilgesellschaftlichen Organisationen internationaler und regionaler Provenienz auf massive Kritik. Befürchtet wurde, dass diese Regelung die Regierungen der Gastländer davon abhalten könne, nationale Gesundheits-, Sicherheits-, Sozial- und Menschenrechtsstandards anzuheben.¹³⁷ Als konstruktive Reaktion auf diese Kritik wurde ein rechtsverbindliches Dokument entwickelt und unterzeichnet, nämlich das „*BTC Human Rights Undertaking*“. Es schreibt fest, dass die Betreibergesellschaft auf Kompensationszahlungen von den Regierungen der Gastländer verzichtet, wenn Gesetzesänderungen zur Umsetzung internationaler Menschenrechts-, Arbeitsrecht-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltrechtsvereinbarungen erforderlich sind.¹³⁸ Die Unterzeichnung eines solch weitreichenden Dokuments ist in der Mineralölindustrie einzigartig. Nachdem das BTC-Projekt ursprünglich unter heftigem Feuer stand, hat es sich in der Zwischenzeit zu einem Best-Practice-Beispiel entwickelt, bei dem die Einhaltung der Standards regelmäßig und unter Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen überprüft wird.¹³⁹ Von diesem Projekt geht die Signalwirkung aus, dass die Staaten, durch die die Pipeline verläuft, nicht entmutigt, sondern ermutigt werden, ihre Standards anzuheben.

((2)) *Capacity Development für Stakeholder*: Damit es Unternehmen der Mineralölindustrie leichter fällt, Menschenrechts- und Sozialstandards in ihren Geschäftsprozessen zu wahren, ist das Wissen der Stakeholder um ihre Rechte und Pflichten als öffentliches Gut von ähnlich großer Bedeutung für die Einhaltung von Qualitäts- und Sicherheitsstandards wie die Ausbildung der lokalen Bevölkerung. Eben diese Stakeholder befinden sich jedoch oft in einem sozialen Dilemma, das sie daran hindert, in die eigene Bildung bzw. in die Bildung der Bevölkerung zu investieren. Den meisten Unternehmen der Mineralölindustrie ist mittlerweile bewusst, wie wichtig es ist, in Entwicklungsländern die Bildung der Bürger, die Expertise der zivilgesellschaftlichen Organisationen und die Fachkenntnisse der Regierungsbeamten zu fördern. Deshalb betreiben einige von ihnen in bemerkenswertem Umfang Capacity Development: Sie investieren in das Humankapital ihrer Stakeholder, wie die folgenden Initiativen exemplarisch illustrieren.

¹³⁷ Die wesentlichen Einwände sind in dem Bericht von amnesty international (2003) zusammengefasst.

¹³⁸ Vgl. BP (2003).

¹³⁹ Die Lernerfahrungen des Projekts sind bei der IFC (2006) dokumentiert.

- BP engagiert sich massiv für Capacity Development in *Aserbaidtschan*, da für das Unternehmen ein grundlegendes Eigeninteresse an der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Stabilität dieses Landes besteht. Die Bodenschätze sind für BP sehr bedeutend: Über das Territorium von Aserbaidtschan wird in den nächsten 40 Jahren das Öl der Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) Pipeline fließen.¹⁴⁰ Aus diesem Grund unterstützt BP staatliche Institutionen bei der Planung geeigneter Maßnahmen zum verantwortlichen Umgang mit Einnahmen aus der Erdölförderung. Zu diesem Zweck werden Workshops und Coachings mit Wissenschaftlern aus Oxford, Dundee und Sussex angeboten. Zudem wurde die Universität Oxford damit beauftragt, ein Modell zur Analyse der wirtschaftlichen Auswirkungen politischer Maßnahmen zu entwickeln und die Regierung in der Verwendung des Modells zu schulen. Des weiteren hilft BP zivilgesellschaftlichen Organisationen dabei, ihre Kompetenz als unabhängige Kontrollgremien zu erweitern und konstruktiv einzusetzen. Ferner hat BP 14 Millionen US-Dollar gestiftet, um in Oxford wissenschaftliche Untersuchungen am „Oxford Centre for the Analysis of Resource-Rich Economies“ zu unterstützen und die Ergebnisse nach Aserbaidtschan zu vermitteln. Peter Eigen, Vorsitzender von EITI und Mitbegründer von Transparency International, bezeichnet das Engagement von BP als „ground breaking“¹⁴¹.
- Die ExxonMobil Educating Women and Girls Initiative zielt darauf ab, Frauen und Mädchen in Entwicklungsländern so auszubilden, dass sie ihr wirtschaftliches Potential ausnutzen können. Im Jahr 2008 hat das Unternehmen die Initiative mit mehr als 8 Millionen US-Dollar unterstützt, seit drei Jahren mit insgesamt 20 Millionen US-Dollar. Das Geld wird eingesetzt, um unter anderem in Angola, Kolumbien, Ägypten, Malaysia und Nigeria Projekte zu finanzieren und Frauen mit Existenzgründung und Weiterbildung zu unterstützen.¹⁴² Auch im Tschad und in Kamerun engagiert sich ExxonMobil für Capacity Building und Community Development. Im Rahmen der Tschad-Kamerun-Pipeline wird eine Vielzahl von Initiativen im kommunalen, schulischen und umweltbezogenen Bereich mit mehr als 9 Millionen US-Dollar gefördert. Des weiteren wurden drei Kliniken in der Nähe der Ölfelder renoviert, um die Gesundheitsversorgung in den umliegenden Dörfern signifikant zu steigern.¹⁴³
- Shell hat in Venezuela durch seine Maßnahmen zum Community Development und zum Capacity Building erheblichen Fortschritt für das Fischerdorf *Barranquitas* ermöglichen können. Barranquitas ist ein Fischerdorf am Maracaibo-See mit ca. 6.000 Einwohnern, die relativ isoliert von der Außenwelt leben und von denen ca. 40% das unheilbare Huntington-Gen tragen. Die sozialen Projekte, die Shell dort seit 1994 durchführt, zielen darauf ab, die Bevölkerung für eine bessere Zukunft auszubilden und ein funktionierendes Gesundheitssystem zu etablieren. Zu diesem Zweck wurde ein Gesundheitszentrum aufgebaut. Ferner wurden

¹⁴⁰ Webb und Carstens (2008; S. 16ff.) schreiben im Hinblick auf BP: „They are funding human rights trainings for security forces, contributing to local enterprise development and civil society capacity building as well as contributing to the provision of knowledge and training in sound macro-economic policies for government officials.“

¹⁴¹ Vgl. Webb und Carstens (2008; S. 17).

¹⁴² Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 38).

¹⁴³ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 36).

Impfpartnerschaften etabliert, Gesundheitskampagnen durchgeführt, der Schulbesuch für kleine Kinder ermöglicht, die Quote der Schulabbrecher gesenkt, die Alphabetisierungsrate gesteigert und sogar Bachelor-Ausbildungen ermöglicht.¹⁴⁴ Die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen, der Bevölkerung, den lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Politik ist von Beginn an harmonisch und produktiv verlaufen.¹⁴⁵ Und auch Shell profitiert von den Services, die es dem Dorf zugutekommen lässt: Gesunde und gebildete Mitarbeiter sind ein wichtiger Produktionsfaktor für das Unternehmen.

- Die Sicherheitslage im Niger Delta stellt für die dort tätigen Unternehmen eine große und ernste Herausforderung dar. Allein Shell in Nigeria berichtet für die vergangenen drei Jahre von 133 entführten Mitarbeitern und Kontraktoren. Fünf für das Unternehmen tätige Personen wurden bei Überfällen und Geiselnahmen getötet. Shell bekennt sich zum Verhaltenskodex der Vereinten Nationen für Polizeikräfte (Code of Conduct for Law Enforcement Officials) und unterstützt aktiv die Freiwilligen Grundsätze zur Wahrung der Sicherheit und Menschenrechte (Voluntary Principles on Security and Human Right, VPSHR). Das Unternehmen arbeitet bei Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter und Sicherheitskräfte unter anderem mit der CLEEN Stiftung zusammen, einer in Nigeria ansässigen Nichtregierungsorganisation. Darüber hinaus wurden über 2.500 SPDC-Mitarbeiter in einem ähnlichen Programm geschult, das vom Dänischen Zentrum für Menschenrechte empfohlen wird.¹⁴⁶
- OMV führt mehrere Community-Development-Projekte durch, insbesondere für Capacity Building, beispielsweise in Pakistan, im Jemen, Iran und Irak.¹⁴⁷
- TOTAL finanziert durch die „TOTAL Foundation“ eine Reihe von Projekten, welche darauf zielen, die Lebensbedingungen in den Ländern zu verbessern, in denen sich TOTAL geschäftlich engagiert. In Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen bemüht man sich darum, auf lokaler Ebene Sanitäts- und Gesundheitspersonal auszubilden, um so wirksamer als bisher Krankheiten bekämpfen zu können. Des weiteren engagiert sich die Stiftung für die Ausbildung und Förderung sozial benachteiligter Jugendlicher, sowohl in weniger entwickelten Drittstaaten als auch in den sozialen Brennpunkten Frankreichs.¹⁴⁸
- Vereinzelte Initiativen zur Forschungsförderung, die von der Mineralölindustrie finanziert werden, werden in der kritischen Öffentlichkeit zum Teil als „gekaufte Wissenschaft“ beargwöhnt.¹⁴⁹ Es gibt aber auch Fälle, wo sich Forschungsein-

¹⁴⁴ Vgl. Royal Dutch Shell (2008e)

¹⁴⁵ Vgl. Peregrín (2008; S. 45) oder Hoag (2000).

¹⁴⁶ Vgl. Shell in Nigeria (2009b).

¹⁴⁷ Vgl. OMV (2008; S. 56).

¹⁴⁸ Vgl. TOTAL Foundation (2009; S. 9).

¹⁴⁹ Ein umstrittenes Beispiel ist das „Oil Companies International Marine Forum (OCIMF)“: Gegründet als Reaktion auf die öffentliche Aufmerksamkeit, die der Tankerunfall „Torrey Canyon“ hervorgerufen hatte, verfolgte das OCIMF ursprünglich das Ziel, die nationale und internationale Politik bei der Entwicklung von Regelungen und Gesetzen durch technisches Know-How zu unterstützen. Heute beschreibt OCIMF das eigene Ziel folgendermaßen: „Our mission is to be the foremost authority on the safe and environmentally responsible operation of oil tankers and terminals, promoting continuous improvement in standards of design and operation.“ Vgl. OCIMF (2009a). Dazu werden problematische Themen im Bereich Tanker- und Schifffahrt identifiziert und anschließend Kriterien oder Leitsätze für den unter-

richtungen eine Reputation als unabhängig und verlässlich erarbeitet haben. Als ein in diesem Sinne erfolgreiches Beispiel gilt die „Oil Companies‘ European Association for Environment, Health and Safety in Refining and Distribution“ (CONCAWE).¹⁵⁰ Diese Organisation wird durch 37 Mitglieder finanziert, die fast 100% des europäischen Rohöl- und Raffinierungsmarktes repräsentieren (u.a. BP, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, OMV, Petroplus, PKN Orlen, Shell, Tamoil und TOTAL). Sie führt gemeinsam mit anerkannten Forschungsinstituten wie EUCAR und dem „Joint Research Centre of the European Commission“ Studien durch, u.a. über Kraftstoffqualität und Emissionen sowie über die Auswirkungen der Mineralölindustrie auf Luft- und Wasserqualität, Gesundheit, Sicherheit.¹⁵¹

((3)) *Kontrolle von Sozialstandards bei Zulieferern:* Ebenso wie bei der ökologischen Dimension, ist die Einhaltung von Sozial- und Menschenrechtsstandards auch durch Zulieferer ein wichtiger Hebel für ihre flächendeckende Beachtung. Allerdings steht jeder Zulieferer vor dem Dilemma, dass er nicht das einzige Unternehmen sein will, dass sich an die kosten-trächtigen Sozialstandards hält, weil ihm dies Wettbewerbsnachteile einbringen könnte. Aus diesem Grund unterstützen Mineralölunternehmen ihre Zulieferer dabei, sich individuell zu binden. Die Kontrolle dieser Bindungen spielt eine Schlüsselrolle für ihre Glaubwürdigkeit.¹⁵² Deshalb übernehmen die Mineralölunternehmen in manchen Fällen die Kontrolle selbst und übertragen damit ihre eigene Reputation auf das Bindungsarrangement ihrer Zulieferer. Hierzu sind oft Sanktionen erforderlich. Einige Beispiele mögen dies illustrieren:

- Im Jahr 2008 hat Shell seine Zulieferer einer Kontrolle unterzogen, ob sie die HSSE-Standards einhalten, zu denen sie sich verpflichten müssen, um von Shell als Geschäftspartner anerkannt zu werden.¹⁵³ Im Zuge dieser Überprüfung wurden 49 Verträge aufgrund einer Nichterfüllung der Shell Business Principles aufgehoben, insbesondere in Guatemala und Pakistan.¹⁵⁴
- BP hat im Jahr 2008 in einem ähnlichen Prozess 5 von 25 potentiellen Zulieferern aufgrund nicht eingehaltener Sozial- und Sicherheitsstandards zurückgewiesen.¹⁵⁵
- Die Zulieferer und Kontraktoren von ExxonMobil müssen nicht nur lokale und nationale Gesetze einhalten, sondern zudem auch die spezifischen Anforderungen von ExxonMobil erfüllen. Diese schließen Standards of Business Conduct

nehmerischen Umgang mit diesen Themen entwickelt. Auch heute noch zählt OCIMF die Unterstützung der Politik bei der Entwicklung von Sicherheitsrichtlinien und Konventionen zu seinen Kernaufgaben. Ob das OCIMF politisch wirklich aktiv wird, um Sicherheitsrichtlinien zu verbessern, wird mancherorts jedoch angezweifelt: So wird diesem Forum vorgeworfen, nach dem Tankerunfall Erika 1999 die europäische Gesetzgebung bzgl. eines geplanten Verbots von einwandigen Tankern durch Lobbyarbeit massiv torpediert zu haben. Vgl. hierzu Michalowitz (2005; S. 13 ff.).

¹⁵⁰ CONCAWE steht für „Conservation of Clean Air and Water in Europe“. Vgl. CONCAWE (2009).

¹⁵¹ Vgl. etwa Environmental Expert (2007).

¹⁵² Hierzu liest man bei Ruggie (2007a; S. 22): „Supply chain assurance faces the greatest credibility challenges. Global brands and retailers, among others, have developed supplier codes to compensate for weak or unenforced standards in some countries – because global social expectations require them to demonstrate adherence to minimum standards. But for companies without independent external assurance of some sort these systems lack credibility, especially for companies with questionable performance records.“

¹⁵³ Shell verpflichtet seine Kontraktoren und Joint Ventures auf HSSE-Standards und kontrolliert deren Einhaltung. Vgl. Shell International Limited (2005).

¹⁵⁴ Vgl. Royal Dutch Shell (2008d).

¹⁵⁵ Vgl. BP (2008c).

mit ein. Das wird in den Verträgen schriftlich fixiert. Die Zulieferer werden dann in periodischen Abständen Prüfungen und Bewertungen unterzogen, um sicherzustellen, dass die vertraglich eingegangenen Verpflichtungen zur Einhaltung von Standards auch tatsächlich eingehalten werden.¹⁵⁶

- OMV führt Train-the-Trainer-Workshops für private Sicherheitsdienste durch, um bei den Dienstleistern Wissen und Kompetenz zum Thema menschenrechtskonforme Sicherheitsdienstleistungen aufzubauen.¹⁵⁷
- TOTAL verpflichtet seine Zulieferer dazu, den TOTAL Code of Conduct in ihren Operationen einzuhalten. Die Zulieferer werden dann von TOTAL nach den „Fundamental Corporate Social Responsibility Principles for Purchasing“ auditiert.¹⁵⁸ Solche Kontrollen bestärken Zulieferer darin, in der Beachtung von Menschenrechten nicht bloß einen zusätzlichen Kostenfaktor zu sehen, sondern eine Investition in die Akquise zukünftiger Aufträge.

((4)) *Base-of-the-Pyramid-Projekte (BOP)*: Da die Mineralölindustrie den größten Teil ihres Geschäfts in Gastländern ausübt, deren Bevölkerung am Existenzminimum lebt, sind die Unternehmen neben rein moralischen Argumenten auch aus ihrem eigenen Interesse heraus darauf angewiesen, diese Bürger aus ihrer Armutsfalle zu befreien, um sie mittel- und langfristig als Mitarbeiter oder Kunden zu gewinnen. Aus diesem Grund gewinnt das Konzept von BOP-Projekten gerade in der Mineralölindustrie zunehmend an Bedeutung. Hierbei handelt es sich um neue Geschäftsmodelle zur erfolgreichen Einbindung bisher weitgehend vernachlässigter Bevölkerungsschichten in unternehmerische Wertschöpfungsketten. Im Folgenden werden drei BOP-Projekte exemplarisch dargestellt.

- Die Shell Foundation betreibt das „Breathing Space“-Programm, das gemeinsam mit der amerikanischen Non-Profit Organisation Envirofit International neue Wege für den Vertrieb verbesserter Kocher fördert, um so dem Problem der Luftbelastung mit Schadstoffen in geschlossenen Räumen entgegenzuwirken.¹⁵⁹
- In Zusammenarbeit mit dem Indian Institute of Science und lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen hat auch BP ein mobiles Kochgerät entwickelt, das sowohl mit Gas als auch mit Biomasse betrieben werden kann. Durch die effiziente Verwendung von Biomasse kann der Kocher neben seinen ökologischen Vorteilen auch Rauchentwicklung beim Kochen verhindern, die in Indien maßgeblich zu Atemwegserkrankungen geführt hat. Die lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen haben für die Weiterentwicklung und den Vertrieb des Kochers mit der Unterstützung von BP ein lokales Unternehmen gegründet, über welches Dorfagenten ihre Investitionen poolen konnten und somit nicht nur die Kosten für Investitionen und Lizenzen, sondern auch die Risiken geteilt haben.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 36). Die Ergebnisse der Stichproben von ExxonMobil sind leider nicht öffentlich zugänglich.

¹⁵⁷ Vgl. OMV (2008; S. 57).

¹⁵⁸ Vgl. TOTAL (2009b). Die Ergebnisse der Stichproben von TOTAL sind leider nicht öffentlich zugänglich.

¹⁵⁹ Vgl. Royal Dutch Shell (2008a; S. 28).

¹⁶⁰ Vgl. insbesondere Brugmann und Prahalad (2007).

- In Aserbaidshan hat BP in Zusammenarbeit mit der International Finance Corporation (IFC) der Weltbank ein Programm aufgebaut, um kleine Unternehmen der Region durch die Vergabe von Mikrokrediten zu unterstützen. Das Programm, für das BP ein Grant Agreement in der Höhe von einer Million US-Dollar unterzeichnet hat, wird von der IFC und der Micro Finance Bank of Azerbaijan (MFBA) mit einem Betrag in Höhe von 2,3 Millionen US-Dollar kofinanziert.¹⁶¹

2.3 Die Governance-Dimension

Die Governance-Dimension der Nachhaltigkeit bezieht sich auf Verfahren zur Sicherstellung von Transparenz und Integrität. Hier geht es darum, dass Unternehmen auf der organisatorischen Ebene geeignete Prozesse einrichten, um die von ihnen abgegebenen Leistungsversprechen auch tatsächlich einzulösen. Zu diesem Zweck werden Routinen eingeführt, die Verantwortlichkeit, Glaubwürdigkeit und Fairness garantieren und auch die Einzelbemühungen beim unternehmerischen Nachhaltigkeitsstreben in der ökologischen und sozialen Dimension verfahrenstechnisch verlässlich machen und auf Dauer stellen. Auch hinsichtlich der Governance-Dimension verfügen Unternehmen über drei Optionen. Sie können individuelle oder kollektive Bindungen eingehen oder Bindungsservices für andere Stakeholder zur Verfügung stellen (vgl. Abb. 2-4).



Abbildung 2-4: Selbstverpflichtungsbeispiele in der Governance-Dimension

¹⁶¹ Vgl. BP (2007b) sowie MicroCapital (2007).

Im Folgenden werden Beispiele für ein solches Bindungsmanagement exemplarisch dargestellt. Das Spektrum reicht von der Implementierung von Managementsystemen über transparentes Reporting bis hin zur Bereitstellung von Guidelines für andere Stakeholder.

2.3.1 Individuelle Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse

Individuelle Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse sind für Unternehmen der Schlüssel, um ihrem Engagement in den Dimensionen der Ökologie und des Sozialen öffentlich Glaubwürdigkeit zu verschaffen.¹⁶² Sie können durch den Aufbau ausgefeilter Strukturen sowie durch den Einsatz unabhängiger Kontrollgremien und verlässlicher Überprüfungsroutinen sowie insbesondere durch ein transparentes Reporting unter Beweis stellen, dass ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten kein reines Lippenbekenntnis sind, sondern im Geschäftsalltag wirklich gelebt werden und Wirkung zeigen. Die folgenden Beispiele illustrieren, welche Mechanismen individueller Selbstbindung bei Unternehmen der Mineralölindustrie bereits zum Einsatz kommen.

((1)) *Managementsysteme zur Einhaltung von Öko- und Sozialstandards:* Managementsysteme im Allgemeinen sind solche Systeme, die Methoden zur Erfüllung von Grundsätzen, Strategien, Führungs- und Organisationsaufgaben beschreiben. Managementsysteme der Mineralölunternehmen zur Einhaltung von Öko- und Sozialstandards umfassen in den meisten Fällen das gesamte Umwelt-, Sozial-, Gesundheits- und Qualitätsmanagement. Dabei kann es Unterschiede in der Ausgestaltung geben, doch weisen die Managementsysteme der untersuchten Unternehmen zum Teil auch große Ähnlichkeiten auf, was bei der Homogenität der Industrie freilich nicht weiter verwunderlich ist. Ähnliche Probleme führen offenbar zu ähnlichen Lösungsversuchen.

Bei der Ausgestaltung von Managementsystemen legen die meisten Unternehmen der Mineralölindustrie Wert auf die Berücksichtigung international anerkannter Managementnormen. Im Bereich Umweltmanagement ist die internationale Norm ISO 14001 bei den untersuchten Mineralölunternehmen, beispielsweise bei BP, Eni, ExxonMobil, OMV, Orlen, Shell und TOTAL weit verbreitet.¹⁶³ Für Shell-Standorte gehört eine solche Zertifizierung zur Selbstverständlichkeit, und auch BP hat 44 seiner 45 größten Betriebsstandorte nach dieser Norm zertifiziert.¹⁶⁴ Für die Tochterunternehmen der OMV Gruppe ist eine Einhaltung dieser Norm zwar nicht zwingend. Dennoch waren Ende 2008 immerhin 84% aller Geschäftsaktivitäten zertifiziert.¹⁶⁵ Der Mineralölkonzern Eni kann 23 von 35 Tochtergesellschaften mit Zertifizierungen nach ISO 14001 vorweisen.¹⁶⁶ Bis 2009 verpflichtet sich TOTAL, alle umweltrelevanten Standorte und Filialen nach ISO 14001 zu zertifizie-

¹⁶² Zur Herausforderung der Glaubwürdigkeit freiwilliger Selbstverpflichtungen schreibt Ruggie (2007a; S. 21): „Where self-regulation is most challenged, is in its accountability provisions. The number, diversity, and uptake of instruments have grown significantly. But they also pose serious issues about the meaning of accountability and how it is established. Only three can be touched here: human rights impact assessments, materiality, and assurance.”

¹⁶³ Vgl. ORLEN (2006; S. 43); ExxonMobil (2008a; S. 25); TOTAL (2009a; S. 20).

¹⁶⁴ Vgl. Royal Dutch Shell (2007; S. 35); BP (2008a; S. 11).

¹⁶⁵ Vgl. OMV (2009b).

¹⁶⁶ Vgl. Eni (2008b; S. 46).

ren.¹⁶⁷ Auch die Zertifizierung nach Social Accountability 8000 (SA 8000) und nach ISO 9001 (Qualitätsmanagement) ist in der Mineralölindustrie weit verbreitet.

Um die einzelnen Bereiche Umwelt, Soziales, Gesundheit und Qualität besser zu koordinieren, besteht eine verbreitete Vorgehensweise für die Integration aller oder einiger relevanter Managementbereiche darin, die zur Einhaltung der Öko- und Sozialstandards erforderlichen Maßnahmen durch ein integriertes Managementsystem sicherzustellen. Durch eine Vereinheitlichung der Methoden und Instrumente für die verschiedenen Managementbereiche können Synergien und Ressourcen gebündelt werden. Shell verabschiedete 1997 seine „Policy and Commitment on Health, Safety and Environment“. Diese HSE-Policy enthält u.a. eine Verpflichtung auf risikobasierte Managementsysteme und wird regelmäßig auditiert. Alle Kontraktoren, Shell-Gesellschaften und Joint Ventures unter operativer Shell-Kontrolle sind darauf verpflichtet, HSE-Management im Sinne dieser Grundsätze zu betreiben.¹⁶⁸ ConocoPhillips, Eni, Petroplus und OMV benutzen ebenfalls ein HSE-Managementsystem¹⁶⁹, und ExxonMobil verwendet ein „Operations Integrity Management System“, in dessen Rahmen die Betriebsführung mit einem Risikomanagement integriert zusammengeführt wird. Ferner werden Prozesse und Trainings durchgeführt, um neben der Einhaltung von Öko- und Sozialstandards auch Sicherheit und Gesundheit zu gewährleisten.¹⁷⁰ BP begann 2008, ein umfangreiches *Operating Management System* (OMS) einzuführen, welches sich aus dem bisherigen HSE-Management von BP entwickelt hat und in Zukunft einen einheitlichen Rahmen für alle Projekte von BP bereitstellen wird. Das OMS-System soll bis 2010 vollständig in allen Bereichen implementiert sein und an den bisherigen Zielen festhalten, also etwa an der Zertifizierung aller Raffinerien nach ISO 14001 und an der Reduzierung der Treibhausgasemissionen.¹⁷¹

Das Management von Shell umfasst neben dem HSSE-Managementsystem ein Social Performance Management und ein Issues Management. Beide Systeme unterstützen die verschiedenen Geschäftsbereiche darin, in Umwelt- und Sozialfragen einen einheitlichen Ansatz zu verfolgen. Des weiteren wird der Vorstand von Shell durch einen Social-Responsibility-Ausschuss, bestehend aus vier Mitgliedern, davon drei Non-Executive-Direktoren, im Hinblick auf das HSSE-Management überwacht und beraten.¹⁷²

Die Initiative „*Protect Tomorrow. Today*“ von ExxonMobil ist darauf angelegt, durch integrierte Managementsysteme, durch die gezielte Erneuerung von Schlüsselbauteilen, durch flächendeckende Inspektionen sowie durch Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen die Anzahl der Vorfälle mit Umweltauswirkungen auf Null zu reduzieren und damit Industrieführerschaft in allen großen Geschäftszweigen anzustreben. Erste Erfolge sind beispielsweise im Bereich Oil spills zu Land und zu See zu verbuchen: So konnte im Zeitraum von 2001 bis 2008 die Zahl der Ölaustritte, die größer als ein Barrel (159 Liter) waren, um 60% gemindert werden. Insgesamt traten 2009 rund 20.000 Barrel aus, die aber aufgrund von sofortigen Reinigungsmaßnahmen zum größten Teil zurückgewonnen werden konnten.¹⁷³

¹⁶⁷ Vgl. TOTAL (2009a).

¹⁶⁸ Vgl. Royal Dutch Shell (2009b).

¹⁶⁹ ConocoPhillips (2008; S. 6); Eni (2008b; S. 46); Petroplus (2006) und OMV (2009a; S. 10).

¹⁷⁰ ExxonMobil (2008b).

¹⁷¹ Vgl. BP (2008b; S. 8 ff.).

¹⁷² Vgl. Royal Dutch Shell (2007; S. 35).

¹⁷³ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 11 und S. 25f.).

OMV hingegen zeichnet sich durch eine anerkannte Arbeitsschutzstrategie aus. Mit der Initiative „THINK:AHEAD and talk about it“ werden die Mitarbeiter/innen von OMV motiviert, über Sicherheit am Arbeitsplatz zu sprechen. Die programmbegleitende Software „Think:Ahead CARE“ dient der Dokumentation und Untersuchung von Zwischenfällen und Beinahe-Unfällen, um aus diesen Erfahrungen zu lernen und Wiederholungen zu vermeiden.¹⁷⁴

((2)) *Einrichtung unabhängiger Kontrollgremien:* Um die Glaubwürdigkeit der Aktivitäten im Umwelt- und Sozialbereich zu festigen, haben viele Unternehmen der Mineralölindustrie unabhängige Experten-, Kontroll- und Beratungsgremien eingerichtet, sowohl zur Überwachung ihrer Managementsysteme als auch für die Kontrolle von Standards zu spezifischen Issues vor Ort. Folgende Beispiele dokumentieren diesen Mechanismus:

- Als Reaktion auf die Katastrophe von Texas City¹⁷⁵ rief BP im Jahr 2005 als unabhängiges Kontrollgremium das „*BP US Refineries Independent Safety Review Panel*“ ins Leben. Dessen Aufgabe besteht darin, das Sicherheitsmanagement für die Raffinerien von BP und dessen unternehmenskulturelle Verankerung zu kontrollieren.¹⁷⁶ Zusätzlich wurde im Mai 2007 aus diesem Gremium der Experte L. Duane Wilson von BP dazu berufen, die Fortschritte bei der Umsetzung der Vorschläge, die das Panel macht, in einem jährlichen Bericht schriftlich zu belegen.¹⁷⁷ Hier lässt sich also ein Prozess der schrittweisen Institutionalisierung unternehmerischen Lernens beobachten.
- Das vierköpfige „*Corporate and Social Responsibility Committee*“, dessen Vorsitzender derzeit der ehemalige niederländische Ministerpräsident Wim Kok ist, wurde von Shell damit beauftragt, den Corporate Conduct, das Funktionieren des HSE-Managementsystems und das Reporting von Shell kritisch zu kontrollieren und als ‚advocatus diaboli‘ für das Unternehmen tätig zu werden. Das Komitee ist mit einem sehr weitgehenden Set von Kompetenzen und Rechten ausgestattet. Es berät sich mindestens viermal jährlich und berichtet dem Vorstand über die Ergebnisse der Untersuchungen.¹⁷⁸
- Im Hinblick auf die Einhaltung von Menschenrechten rief BP im Jahr 2002 in der indonesischen Provinz West Papua das Gremium „*Tangguh Independent Advisory Panel (TIAP)*“ ins Leben. Dieses Gremium hat zur Aufgabe, BP im Hinblick auf die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Interessen der regionalen Bevölkerung in Papua in Zusammenhang mit dem LNG-Projekt in Tangguh zu beraten.¹⁷⁹ Zudem wird vom Panel jährlich ein Bericht publiziert, zu welchem BP öffentlich Stellung bezieht. Obwohl – oder gerade weil – das Gremium Kritik äu-

¹⁷⁴ Vgl. OMV (2008; S. 52).

¹⁷⁵ Im Jahr 2005 ereignete sich in einer Raffinerie von BP in Texas City einer der schlimmsten Raffinerie-Unfälle der USA. Er wurde durch Überhitzung einer Apparatur ausgelöst. Vgl. SpiegelOnline (2007).

¹⁷⁶ Vgl. BP (2007a, S. VIII).

¹⁷⁷ Vgl. BP (2008a; S. 10).

¹⁷⁸ Die „Terms of Reference“ des „Corporate and Social Responsibility Committees“ dokumentieren präzise die Rechte und Pflichten des Gremiums. Vgl. Royal Dutch Shell (2008b).

¹⁷⁹ Vgl. BP (2009d). LNG steht für „Liquefied Natural Gas“.

Bert,¹⁸⁰ mit der das Unternehmen konstruktiv umgehen muss, lässt sich das Gremium als Einstieg in einen Prozess des gemeinsamen Lernens verstehen.

- Ein unabhängiges Beratungsgremium, das ebenfalls große Wirkung gezeigt hat, ist das „*Caspian Development Advisory Panel (CDAP)*“. Es wurde während der Bauphase der Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline von BP zwischen den Jahren 2002 und 2007 eingerichtet. Aufgabe des Panels war die Kontrolle der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Pipeline sowie die allgemeine Bewertung der Aktivitäten von BP in Aserbaidschan, Georgien und in der Türkei.¹⁸¹ In seinem abschließenden Bericht stellte das Panel BP ein generell positives Zeugnis aus.¹⁸²
- Im Jahr 2006 entstand unter Mitwirkung von Shell und in enger Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen das „*Western Grey Whale Advisory Panel (WGWAP)*“.¹⁸³ In Zusammenarbeit mit der „International Union for Conservation of the Nature“ (IUCN) und mit Sakhalin Energy untersuchen unabhängige Wissenschaftler die Auswirkungen der Ölförderung auf die natürlichen Lebensräume der Grauwale, die im Fördergebiet der Sakhalin-Insel leben.¹⁸⁴ Die Einberufung dieses Panels reagiert auf den Vorwurf, den beispielsweise der WWF erhebt, dass Mineralölunternehmen wie BP, ExxonMobil und Shell durch ihre Geschäftsaktivitäten die letzten Grauwale gefährden.¹⁸⁵
- TOTAL hat im Jahr 2001 ein fünfköpfiges „Ethics Committee“ gebildet, welches als Ansprechpartner für alle internen und externen Anfragen bereitsteht und das Management in Aspekten der Unternehmensethik kontrolliert. Gleichzeitig schult das Ethik-Komitee Mitarbeiter vor Ort, um die Bedeutung des Code of Conduct zu unterstreichen und dessen Anwendung zu verbreiten.¹⁸⁶

((3)) *Durchführung von Konsultationsprozessen:* Als Konsultationsprozesse werden solche Verfahren bezeichnet, die durch Meinungsumfragen, Anhörungen und Mitbestimmungsprozesse der breiten Öffentlichkeit die Gelegenheit zur Mitwirkung geben. Für die Mineralöl-

¹⁸⁰ Yan Christian Warinussy, Menschenrechtsanwalt aus der indonesischen Provinz Papua und Geschäftsführer von LP3BH, macht Bedenken geltend, dass das Programm ohne intensivere Kommunikation und Klarheit keine Verbesserung der Menschenrechtssituation bewirkt. John O'Reilly, der selbst einmal für BP in Indonesien und Kolumbien tätig war, hat Zweifel daran, dass die zunehmende militärische Präsenz vor Ort eine Einhaltung der Menschenrechte zulässt. Ferner wirft die Organisation Down to Earth (2008) dem Panel Müdigkeitserscheinungen vor.

¹⁸¹ Vgl. CDAP (2009).

¹⁸² So schrieb das CDAP (2007; S. 2): „In this, our final public report, we assess how well BP and BTC are doing in turning their vision into reality. We find that the companies have made an impressive start. The Caspian Projects can already boast a long list of accomplishments, many of which break new ground for investments by extractive industries in developing and transition countries. To name just a few: The pipelines have significantly raised the standard for environmentally-sensitive infrastructure development in the Caspian region, despite the engineering challenges of laying pipe in steep and inhospitable terrain; the Projects have generally lived up to an array of exacting environmental and social standards accepted by BP and its partners during the project-design phase. The companies' performance has been subjected to comprehensive monitoring – by the World Bank, private-sector financial sponsors, and others – and has, with few exceptions, been found compliant with these project standards.“

¹⁸³ Vgl. WGWAP (2009a).

¹⁸⁴ Vgl. IUCN (2009).

¹⁸⁵ Vgl. WWF (2009).

¹⁸⁶ Vgl. TOTAL (2009c).

industrie sind Konsultationsprozesse relevant, um der lokalen Bevölkerung in der Umgebung von Raffinerien und Pipelines bei der Anlagenplanung und beim Betrieb die Option einer Mitbestimmung einzuräumen. Zwei außergewöhnlich groß angelegte Konsultationsprozesse illustrieren, wie stark das Engagement der Mineralölindustrie zur Einbindung von Stakeholdern in einem Best-Practice-Modell sein kann:

- ExxonMobil führte beim Bau der Pipeline durch den Tschad und durch Kamerun einen umfangreichen Konsultationsprozess durch, bei dem seit 1993 in Zusammenarbeit mit der Weltbank und zivilgesellschaftlichen Organisationen bei mehr als 21.000 Konsultationstreffen etwa 300.000 Bürger in Planungen involviert wurden. Das Projekt konnte durch Änderungen, die aus dem Konsultationsprozess entstanden, die Auswirkungen auf Natur und Bevölkerung wesentlich reduzieren. Beispielsweise wurde die Route der Pipeline mehr als 20 mal verändert, um Siedlungen und Jagdreviere der Bagyeli-Bakola in Kamerun zu schützen. Ein hoher zweistelliger Millionbetrag in US-Dollar wurde investiert, um ökologisch empfindliche Gebiete wie das Mbéré-Grabental und den Deng-Deng-Wald zu umgehen.¹⁸⁷
- Ähnlich erfolgreich verlief der Bau einer Tiefwasser-Gasleitung der Malampaya-Ölförderstätte auf den Philippinen. Shell hatte drei mögliche Routen für den Bau der Pipeline in Planung. Man entschied sich für die aufwändigste Variante, nachdem durch Anregungen der regionalen Bevölkerung deutlich wurde, dass die eine Route durch ein Gebiet mit einer hohen Artenvielfalt und die andere Route durch ein für philippinische Fischervölker als heilig geltendes Gewässer führen würde. Durch die Entscheidung für eine dritte Route stieg die Akzeptanz in der Bevölkerung für das Bauvorhaben.¹⁸⁸

((4)) *Transparente Berichterstattung*: Transparente Berichterstattung hat sich auch in der Mineralölindustrie mittlerweile als das A und O zur Herstellung von Glaubwürdigkeit erwiesen. So gibt es fast kein Unternehmen mehr, das keinen (extern verifizierten) Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. In der Branche gehört es mittlerweile zum Standard, sensible Informationen wie Zahlungen an Regierungen offenzulegen, und auch die Nicht-Erfüllung von Zielen wird zunehmend dokumentiert und begründet. Die folgenden Beispiele verdeutlichen, welche Maßnahmen zur transparenten Berichterstattung die Mineralölindustrie in ausgewählten Best-Practice-Projekten bereits einsetzt.

- *Nachhaltigkeitsberichte* der Mineralölindustrie werden üblicherweise erstens nach den Kriterien der „*Global Reporting Initiative (GRI)*“¹⁸⁹ und zweitens nach dem Leitfaden „*Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting*“¹⁹⁰ verfasst, der in einer Kooperation der International Petroleum Industry Environmental Conservation Association mit dem American Petroleum Institute (IPIECA/API) im Jahr 2005 entstand. So erstellten OMV, BP und Shell ihre aktuellen Nachhaltigkeitsberichte nach den höchsten Anforderungen der GRI-Anwendungsebene A+, was in allen drei Fällen von der GRI überprüft und bestä-

¹⁸⁷ Vgl. ExxonMobil (2009a).

¹⁸⁸ Vgl. WRI (2007; S. 24).

¹⁸⁹ Die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitsberichte (Sustainable Reporting Guidelines) und setzt mit über 120 Indikatoren den Maßstab für transparente und vergleichbare Berichterstattung der Nachhaltigkeitsperformanz. Vgl. GRI (2009).

¹⁹⁰ Vgl. IPIECA/API (2005).

tigt wurde.¹⁹¹ Andere Unternehmen wie Eni, ExxonMobil und ConocoPhillips geben an, ihre Nachhaltigkeitsberichte nach den Richtlinien von GRI und der Guideline der *Joint Corporate Reporting Task Force* verfasst zu haben.¹⁹² Auch dies indiziert hohe Standards.

- Um die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte jenseits der Einhaltung von Reporting-Standards weiter zu erhöhen, gehen die Unternehmen zunehmend dazu über, externe Gremien einzurichten, die das Reporting intensiv kontrollieren und das noch verbleibende Entwicklungspotential konstruktiv aufzeigen. So wurde im Jahr 2008 bei ExxonMobil ein externes Kontrollgremium gegründet, welches aus vier firmenexternen Fachexperten besteht und eine beratende Tätigkeit für den Berichtsprozess hat. Die Mitglieder des Panels erstellten einen unabhängigen Bericht über den Materialanalyseprozess von ExxonMobil und den Corporate Citizenship Report.¹⁹³ Auch Shell hat ein „*External Review Committee*“ etabliert, das im Jahr 2008 zum vierten Mal in Folge sowohl den Inhalt als auch den Prozess der Berichterstattung kritisch untersucht hat und seine unabhängigen Ergebnisse öffentlich bekannt gegeben hat.¹⁹⁴ TOTAL hat externe Auditoren damit beauftragt, seine ökologischen und sozialen Indikatoren zu bewerten und anzupassen.¹⁹⁵
- Eine weitere Methode zur Schaffung von Glaubwürdigkeit in der externen Berichterstattung ist die Einholung eines externen Attests (*Assurance Statement*). Eine solche unabhängige Prüfbescheinigung attestiert dem Unternehmen, dass die Angaben der Berichterstattung korrekt sind. Während Eni seinen Nachhaltigkeitsbericht 2008 von PriceWaterhouse Coopers zertifizieren ließ, wurde der Bericht von ExxonMobil im Jahr 2008 von Lloyd Register Quality Assurance Inc. geprüft, und ConocoPhillips, BP, OMV sowie TOTAL beauftragten Ernst & Young mit der Anfertigung eines Assurance Statements.¹⁹⁶
- Ein Governance-Thema, das in den letzten Jahren für einen massiven Umbruch in der Mineralölindustrie gesorgt hat, ist die *Offenlegung von Geldströmen* bei der Förderung von Öl, Gas und anderen Rohstoffen nach dem Prinzip „*Publish What you Pay*“. Die Unternehmen organisieren sich einerseits als Gruppe gemeinsam mit Regierungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), um einen gemeinsamen Berichterstattungsprozess zu erarbeiten (vgl. die Beschreibung der Bindungen durch EITI in den Abschnitten 2.3.2 und 2.3.3). Andererseits berichten die Unternehmen insbesondere auf individueller Ebene zunehmend präziser, wieviel Geld wann an wen

¹⁹¹ Vgl. OMV (2009a), Royal Dutch Shell (2007; S. 40) sowie BP (2008a; S. 24).

¹⁹² Die Guideline der Joint Corporate Reporting Task Force enthält Indikatoren für die Messbarkeit des sozialen, ökologischen, sicherheitsrechtlichen und wirtschaftlichen Verhaltens speziell von Akteuren der Mineralölindustrie. Vgl. Eni (2008b; S. 80); ExxonMobil (2009a; S. 44) und ConocoPhillips (2008; S. 32).

¹⁹³ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 10).

¹⁹⁴ Vgl. Royal Dutch Shell (2008c).

¹⁹⁵ Vgl. TOTAL (2009a; S. 89).

¹⁹⁶ Vgl. Eni (2008b; S. 84); Conoco Phillips (2008; S. 31); BP (2008a; S. 23); OMV (2009a; S. 82); TOTAL (2009a; S. 90,91).

geflossen ist. Zu den Unternehmen, die Zahlungsströme veröffentlichen, gehören BP, Conoco Phillips, Eni, ExxonMobil, Shell und TOTAL.¹⁹⁷

2.3.2 Kollektive Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse

Kollektive Selbstbindungen sind stets mit der Herausforderung verbunden, dass es grundsätzlich für jedes einzelne Unternehmen von Vorteil ist, wenn die anderen das von allen erwünschte öffentliche Gut erbringen, aber sie selbst sich zurückhalten und als Trittbrettfahrer von der Vorleistung der anderen profitieren. Kollektive Bindungsarrangements können deshalb nur dann funktionieren, wenn den Beteiligten stets bewusst ist – und gegebenenfalls durch Sanktionen vor Augen geführt wird – wie vorteilhaft es ist, wenn sich alle an die vereinbarten Spielregeln halten.

Im Bereich der Mineralölindustrie sind hier deutliche Lernfortschritte zu verzeichnen. In den letzten Jahren ist es gelungen, einige thematisch eng fokussierte, aber dafür äußerst relevante Initiativen ins Leben zu rufen, an denen der Großteil der Branche aktiv beteiligt ist. Im Folgenden werden zwei Beispiele für diese vielversprechende Entwicklung dargestellt.

((1)) *Initiativen zur Entwicklung systematischer Managementprozesse:* Die Tendenz zur Vereinheitlichung von Managementprozessen in der Mineralölbranche wurde bereits bei der Darstellung der zur Anwendung kommenden Managementsysteme in Abschnitt 2.3.1 deutlich. Jedes einzelne Unternehmen steht vor der Herausforderung, diese Managementsysteme zu verbessern und weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck kooperieren einige Unternehmen, um ihre Kräfte systematisch zu bündeln, beispielsweise im Rahmen von IPIECA oder im Rahmen des UN Global Compact:

- *International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA):* IPIECA ist die internationale Umweltschutzorganisation der Erdölindustrie. Hier sind unter anderem die Unternehmen BP, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, OMV, Shell und TOTAL beteiligt.¹⁹⁸ Die Organisation hat in den letzten Jahren in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitgliedsunternehmen Nachhaltigkeits-Guidelines speziell für die Branche erarbeitet, beispielsweise den „Guide to Successful, Sustainable Social Investment for the Oil and Gas Industry“¹⁹⁹, den „Guide to Operating in Areas of Conflict in the Oil and Gas Industry“²⁰⁰, den „Guide to Social Impact Assessment for the Oil and Gas Industry“²⁰¹ oder das „Human Rights Training Toolkit for the Oil and Gas Industry“²⁰².
- *UN Global Compact:* Ziel des Global Compact der Vereinten Nationen ist es, durch die Kraft gemeinsamen Handelns das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern, damit die Wirtschaft zu einem integrativen Teil der Lösung werden kann, wenn es darum geht, den Herausforderungen der Globalisierung zu begegnen. Zu diesem Zweck erarbeitet der Global Compact, zu dessen

¹⁹⁷ Vgl. EITI (2009a).

¹⁹⁸ Vgl. IPIECA (2009).

¹⁹⁹ Vgl. IPIECA (2008a).

²⁰⁰ Vgl. IPIECA (2008b).

²⁰¹ Vgl. IPIECA (2005).

²⁰² Vgl. IPIECA (2006a).

Mitgliedern BP, ConocoPhillips, Eni, OMV, Orlen, Shell und TOTAL gehören, in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedsunternehmen, mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen anerkannten internationalen Einrichtungen Guidelines für die organisationsbasierte Umsetzung der Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Aktuelle Beispiele für solche Guidelines, die auch für die Mineralölindustrie relevant sind, bieten folgende Dokumente: „Human Rights Translated: A Business Reference Guide“²⁰³, „The Labour Principles of the United Nations Global Compact: A Guide for Business“²⁰⁴ oder „Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions – A Company Tool for Employee Training“²⁰⁵.

((2)) *Initiative zur Offenlegung von Zahlungsströmen*: Die aufsehenerregende Initiative zur Verbesserung der Transparenz in der Rohstoffindustrie („*Extractive Industries Transparency Initiative*“ (EITI)) wurde auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002 ins Leben gerufen, um die Transparenz der Geldströme bei der Förderung von Öl, Gas und anderen Rohstoffen zu erhöhen und dadurch den Zivilgesellschaften zu ermöglichen, den Verbleib und die Verwendung der Finanzströme zu kontrollieren.²⁰⁶ Viele Unternehmen wie BP, Conoco Phillips, Eni, ExxonMobil, Shell und TOTAL sowie Nichtregierungsorganisationen, Investitionsfonds, die Weltbank und der Internationale Währungsfonds (IWF) haben sich inzwischen im Zusammenhang mit der Förderung von Rohstoffen auf die Einhaltung der EITI-Standards verpflichtet. Die Unternehmen BP, Shell, ExxonMobil und TOTAL waren in den letzten Jahren im EITI-Vorstand aktiv.²⁰⁷ Im Vergleich zu anderen Industrien – etwa den Betreibern von Minen und Gruben zur Rohstoffgewinnung – spielt die Mineralölindustrie hier eine internationale Vorreiterrolle.

2.3.3 Bindungsservices für bessere Strukturen und Prozesse

Neben dem Eingehen individueller und kollektiver Selbstbindungen können Unternehmen auch durch die Bereitstellung von Bindungsservices maßgeblich zur Verbesserung von Strukturen und Prozessen beitragen, indem sie Stakeholder wie die Regierungen erdölfördernder Länder oder ihre eigenen Zulieferer dabei unterstützen, soziale Dilemmata zu überwinden. Folgende Beispiele mögen dies nun illustrieren.

((1)) *Bereitstellung von Bindungsservices für Regierungen erdölfördernder Länder*: Die Entwicklungsländer sind für viele Industriestaaten wichtige Rohstofflieferanten und dementsprechend Gastländer für die Unternehmen der Mineralölindustrie. Der weltweite Rohstoffbedarf bietet diesen Ländern die Chance, ihre wirtschaftliche Lage und die Lebensbedingungen ihrer Bürger zu verbessern. Doch Missmanagement, Korruption und lokale Konflikte stehen vielen rohstoffreichen Entwicklungsländern im Weg, so dass die Einnahmen aus der Erdölförderung nicht immer auch der armen Bevölkerung zugutekommen.

²⁰³ Vgl. UNGC et al. (2008).

²⁰⁴ Vgl. UNGC und ILO (2009).

²⁰⁵ Vgl. UNGC et al. (2009).

²⁰⁶ Vgl. BMZ (2009).

²⁰⁷ Vgl. EITI (2009b).

Nigeria, Angola, Tschad, die Demokratische Republik Kongo und Liberia sind Beispiele dafür, dass auch rohstoffreiche Länder hohe Armutsraten aufweisen.²⁰⁸

Damit alle Bevölkerungsgruppen vom Rohstoffreichtum profitieren, ist es wichtig, dass die Regierungen dieser Länder geeignete und verlässliche Rahmenbedingungen für die Wirtschaft schaffen und die Governance ihres Landes verantwortlich organisieren, beispielsweise durch Korruptionsbekämpfung und durch mehr Transparenz über Finanzströme. Auf diesen Prozess lassen sich im Rahmen von EITI zur Zeit 29 Länder ein, von Albanien über Norwegen bis hin zur Zentralafrikanischen Republik.²⁰⁹

Unternehmen der Mineralölindustrie können in diesem Kontext einen maßgeblichen Beitrag zur Selbstbindung der Regierungen erdölfördernder Staaten leisten, indem sie – wie in der Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) gefordert – ihre Zahlungsströme offen legen und somit auch die am anderen Ende sitzenden Instanzen in Zugzwang bringen. Ein Beispiel, welche beeindruckende Wirkung dieser Bindungsservice haben kann, ist das Land Aserbaidschan: Im Rahmen seines EITI-Engagements hat BP die Geldströme nach Aserbaidschan disaggregiert veröffentlicht und gemeinsam mit der dortigen Regierung dafür gesorgt, dass Aserbaidschan als erstes Land den „compliant“-Status bei EITI erreicht hat. ExxonMobil engagiert sich in ähnlicher Weise. Das Unternehmen hat aktiv dazu beigetragen, dass die Anzahl der Länder mit Transparenzabkommen angestiegen ist: ExxonMobil unterstützt den EITI-Prozess in Aserbaidschan und arbeitet an Initiativen im Tschad, in Kasachstan, Nigeria, Kamerun, Katar und Äquatorialguinea mit.²¹⁰

Ein ähnliches Unterfangen ist die Bemühung von Unternehmen, im Rahmen des Global Compact der Vereinten Nationen Regierungen bei der Korruptionsbekämpfung zu unterstützen. Korruption ist ein komplexes kollektives Dilemma, und Unternehmen profitieren letztendlich davon, wenn nicht nur sie selbst, sondern auch die Länder, in denen sie tätig sind, funktionierende Antikorruptionsprozesse implementiert haben. Aus diesem Grund haben die Vorstandsvorsitzenden von 24 multinationalen Unternehmen wie Shell, General Electric und Tata Motors einen Brief an Ban Ki-moon adressiert, den Generalsekretär der Vereinten Nationen, in dem sie darauf drängen – und ihre Unterstützung dafür zusagen –, dass in Entwicklungsländern die Einhaltung der „UN Convention against Corruption“ durch entsprechende Implementation Reviews stärker forciert wird.²¹¹

((2)) *Bereitstellung von Guidelines für Zulieferer:* Das systematische Management der eigenen Supply Chain wird für die Unternehmen der Mineralölindustrie immer wichtiger, da ihr eigener Erfolg unter anderem daran gemessen wird, wie gut ihre Zulieferer sich an Öko- und Sozialstandards halten. Neben den Bindungsservices, die Unternehmen beispielsweise durch stichprobenartige Kontrollen ihrer Zulieferer bereitzustellen in der Lage sind (vgl. Abschnitte 2.1.3 und 2.2.3), können sie auch auf der Governance-Ebene das Eingehen von Bindungen erleichtern. So hat beispielsweise BP eine „Guideline for Businesses

²⁰⁸ Vgl. BMZ (2009). In der internationalen Literatur spricht man deshalb auch von einem „Ressourcenfluch“. Vgl. z.B. Robinson et al. (2006) sowie Collier (2008). Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die Governance in Entwicklungsländern oft defizitär ist, weil sie über reiche Rohstoffvorkommen verfügen. Der Hintergrund: Die Eliten in diesen Ländern führen solche Defizite gezielt herbei, um sich auf Kosten der großen Bevölkerungsmehrheit privat bereichern zu können.

²⁰⁹ Vgl. EITI (2009c).

²¹⁰ Vgl. ExxonMobil (2008a; S. 11 und 41).

²¹¹ So schreiben die Unternehmen laut UNGC (2009): „We consider it essential that the Doha Conference in November 2009 takes action to establish an effective review mechanism. Further delay would damage the credibility of the Convention and its ability to build momentum in overcoming corruption.“

on the Voluntary Principles” herausgebracht, mit der sie Zulieferer, aber auch andere Unternehmen aktiv darin unterstützen möchte, die Voluntary Principles on Security and Human Rights besser umzusetzen.

Kapitel 3

Zur Funktionalität freiwilliger Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie: Lektionen aus Theorie und Praxis

Die theoretische Erörterung der Möglichkeiten und Grenzen freiwilliger Selbstverpflichtungen durch Unternehmen kam zu dem Schluss (Kapitel 1), dass dieses New-Governance-Instrument zwar kein Allheilmittel zur Förderung von Nachhaltigkeit ist, aber doch ein beträchtliches Potential aufweist, internationale Ordnungsdefizite abzubauen und damit gezielt solche Lücken zu schließen, die aufgrund der mangelnden Leistungsfähigkeit staatlicher und suprastaatlicher Regelsetzungen immer wieder neu aufklaffen. In der Praxis wird von diesem Instrument zwar nicht flächendeckend, aber in Einzelfällen bereits intensiv Gebrauch gemacht, wie im empirischen Überblick über Best-Practice-Beispiele der Mineralölindustrie ausführlich dokumentiert wurde (Kapitel 2). Vor diesem Hintergrund geht es in diesem dritten Kapitel nun darum, die Nachhaltigkeitsbemühungen der Praxis einer theoretisch fundierten Bewertung zu unterziehen und sodann eine wirtschaftsethische Stellungnahme abzugeben, wie diese Nachhaltigkeitsbemühungen weiter gefördert werden könnten. Die Argumentation hierzu gliedert sich in zwei Abschnitte:

- Im ersten Abschnitt (3.1) wird analysiert, welche Lernerfahrungen in der Praxis bereits gemacht worden sind. Hier geht es um die „lessons learned“.
- Der zweite Abschnitt (3.2) hingegen formuliert Anregungen für weitere Lernerfahrungen. Hier geht es um zukünftige „lessons to be learned“.

3.1 Lessons learned: Erkenntnis- und Entwicklungsfortschritte bei den freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie

Unterzieht man die zahlreichen Einzelbeispiele für die Nachhaltigkeitsbemühungen der Mineralölindustrie, die in Kapitel 2 ausführlich dokumentiert wurden, einer umfassenden Gesamtanalyse, so wird eine Entwicklung deutlich. Um den Verlauf dieser Entwicklung vor Augen zu führen, wird im Folgenden ein Phasenmodell herangezogen, das fünf Stadien unterscheidet, wie Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für mehr Nachhaltigkeit nachkommen (vgl. Abb. 3-1). Bei den fünf Stadien handelt es sich um (1) defensive, (2) gesetzestreue, (3) operative, (4) strategische und (5) politische Unternehmensverantwortung. Diese fünf Stadien dienen zur überblicksartigen Systematisierung der Nachhaltigkeitsbemühungen der Mineralölindustrie. Abschließend (6) wird aus wirtschaftsethischer Sicht versucht, zwei wichtige Lektionen zu formulieren, die in diesen Bemühungen der Praxis bereits zu Ausdruck kommen.

TYPUS SELBSTBINDUNG	INDIVIDUELL				KOLLEKTIV
ART DER VERANTWORTUNG	DEFENSIV	GESETZESTREU	OPERATIV	STRATEGISCH	POLITISCH
TYPISCHE AUSSAGEN	„Stimmt nicht“ oder „Das liegt nicht in unserer Verantwortung“	„Wir machen genau so viel wie wir müssen“	„It's the business, stupid.“	„Wir erreichen dadurch einen Wettbewerbsvorteil“	„Wir müssen dafür sorgen, dass alle sich daran halten“
WARUMSIE ES TUN	Die Existenz von Problemen und/oder ihre Verantwortung dafür leugnen.	Anwendung eines vorschriftenorientierten Compliance-Ansatzes, der unter Kosten der Geschäftstätigkeit verbucht wird.	Managern die Verantwortung für Problemlösungen übertragen und Nachhaltigkeitsprinzipien ins Tagesgeschäft integrieren.	Ökologische und soziale Belange in die Unternehmensentwicklung und in das Innovationsmanagement integrieren.	Wettbewerber, Regierungen und zivilgesellschaftliche Organisationen für Zusammenarbeit und kollektive Selbstbindungen gewinnen.
	Um sich gegen Angriffe zu verteidigen, die das kurzfristige Geschäft, die Anwerbung neuer Mitarbeiter, die Produktivität und die Marke gefährden.	Um laufende Reputations- und Haftungsrisiken zu minimieren und somit den mittelfristigen Gewinn sicherzustellen.	Um die Gefährdung mittelfristiger Gewinne zu reduzieren und grundsätzlich langfristige Vorteile zu ermöglichen.	Um langfristige Gewinnchancen zu verbessern und First-Mover-Advantages gegenüber Konkurrenten herauszuarbeiten.	Um die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zu befördern.
	Exxon Mobil hat bis Anfang 2009 bestritten, dass Treibhausgasemissionen für die globale Klimaerwärmung verantwortlich sind.	Alle Mitglieder des Mineralölwirtschaftsverbands e.V. verpflichten sich dazu, geltende Gesetze und Verordnungen einzuhalten, und beschreiben Mechanismen zur Kontrolle der Einhaltung.	Alle Mitglieder des Mineralölwirtschaftsverbands e.V. haben Managementsysteme zur Einhaltung von Öko- und Sozialstandards implementiert.	Shell und BP haben bereits 1997 erkannt, dass ihre Geschäftstätigkeit von der Entwicklung und dem Ausbau Erneuerbarer Energien abhängt. Aus diesem Grund haben sie frühzeitig in neue Technologien investiert.	Mineralölproduzenten erkennen, dass sie globale Probleme nicht im Alleingang lösen können, und gründen daher Initiativen wie „Partnership for Clean Fuels and Vehicles at the UN“, „Oil Companies International Marine Forum“ oder entwickeln gemeinsame Standards wie die „Voluntary Principles on Security and Human Rights“.
BEISPIEL					

Abbildung 3-1: Fünf Phasen der Unternehmensverantwortung bei Unternehmen der Mineralölindustrie²¹²

²¹² In Anlehnung an Zadek (2004).

((1)) *Defensive Unternehmensverantwortung*: Darunter wird verstanden, dass Unternehmen die Existenz von gesellschaftlichen und/oder ökologischen Problemen leugnen beziehungsweise die Verantwortung für ihre Lösung ablehnen. Defensive Aktivitäten werden nur durchgeführt, um sich gegen Angriffe zu verteidigen, die das kurzfristige Geschäft, die Anwerbung neuer Mitarbeiter, die Produktivität des Unternehmens oder die Marke gefährden könnten. Aus wirtschaftsethischer Sicht ist darauf hinzuweisen, dass eine defensive Unternehmensverantwortung für die externe Kommunikation eines Unternehmens große Risiken birgt, da die Leugnung von Problemen bzw. der Verantwortungsbereitschaft in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit gegebenenfalls einen größeren Schaden anrichten kann als ihre freimütige Anerkennung. Aber auch die allein reicht nicht. Langfristig kommt ein Unternehmen weder mit der Leugnung eines Problems noch mit bloßen Lippenbekenntnissen gut aus. Ankündigungen müssen eingelöst werden. Ansonsten sind Worte ohne sichtbare Taten sogar besonders geeignet, Kritik auf sich zu ziehen und Misstrauen zu schaffen.²¹³

Es ist daher nicht verwunderlich, dass defensive Unternehmensverantwortung in Form einer Leugnung strittiger Themen oder einer grundsätzlichen Verweigerung der Verantwortungsübernahme bei Mineralölunternehmen tendenziell nicht zu finden ist.²¹⁴ Dass ExxonMobil erst 2006 seine Position zum Klimawandel aufgeweicht hat,²¹⁵ ist in der Branche eine eher seltene Erscheinung. Allerdings ist bei den meisten Unternehmen der Mineralölindustrie zu beobachten, dass sie ökologische und soziale Probleme zwar grundsätzlich anerkennen und ihre Bereitschaft zur Veränderung signalisieren, in ihrer Außenkommunikation jedoch abwehrend darauf hinweisen, dass die wichtigsten Schritte zunächst von der

²¹³ So schreibt von Geyer (2008): „Shell's attempts to apply the language of sustainability to its Albertan operations have backfired. In the UK, the Advertising Standards Authority ruled in August that Shell was wrong to describe its oil sands operations as „sustainable“. The watchdog said there was no evidence to show that the company was effectively managing carbon emissions from its oil sands projects to limit climate change.“

²¹⁴ Lokale Missstände in Bezug auf ökologische und soziale Auswirkungen der Mineralölindustrie werden immer wieder öffentlichkeitswirksam von zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Greenpeace, Amnesty International oder Friends of the Earth sowie von Organisationen, die für spezielle Fragestellungen ins Leben gerufen werden, wie der Niger Delta Human & Environmental Rescue Organisation oder von Sakhalin Environment Watch angeprangert. Jedoch ist in den seltensten Fällen zu beobachten, dass die Mineralölkonzerne jegliche Verantwortung weit von sich weisen. Selbst bei vehement attackierten Aktivitäten, beispielsweise bei der Förderung von Ölsanden in Kanada – Umweltorganisationen kritisieren neben dem erhöhten CO₂-Ausstoß der Ölsandförderung auch die Abholzung borealer Wälder und den immensen Wasserverbrauch, vgl. Greenpeace (2008) oder Bosold (2009) –, gestehen Unternehmen ihre (Mit-)Verantwortung grundsätzlich ein. So schreiben Royal Dutch Shell (2008a; S. 16): „To realise that potential, the costs of building and running oil sands operations will need to come down. So will their environmental and social impacts so that the cumulative effects of further growth can be responsibly managed. This will depend on further improving the technology and on finding a pace of development that is sustainable for Alberta's labour market and local communities“. Und bei BP (2008a; S. 2) liest man: „We recognize that oil sands projects raise significant environmental challenges, but we are actively seeking ways to undertake ours in a way that minimizes the environmental footprint“. Ähnlich schreibt ExxonMobil (2008a; S. 25): „Priority Issue Oil Sands: Conduct research to improve land reclamation, energy efficiency, and water use while developing oil sands.“

²¹⁵ So schreibt die New York Times (2008): „During the tenure of Lee R. Raymond, who ran the company from 1993 to 2005, Exxon became the lightning rod in the debate about climate change. Throughout the 1990s, the company was vilified by environmental groups and scientists for questioning the impact of human activities — especially the use of fossil fuels — on global warming. Gingerly, over the last three years, Exxon has moved away from its extreme position. It stopped financing climate skeptics this year, and has sought to soften its image with a \$100 million advertising campaign featuring real company executives, scientists and managers. One of the ads said the company aimed to provide energy »with dramatically lower CO₂ emissions«.“

Politik durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen erfüllt sein müssten.²¹⁶ Einerseits ist eine solche Argumentation verständlich – schließlich sind Unternehmen tatsächlich auf das Vorhandensein belastbarer Rahmenbedingungen angewiesen, um für nachhaltiges Verhalten nicht auch noch bestraft zu werden.²¹⁷ Andererseits jedoch sind solch defensive Aussagen insofern angreifbar, als Unternehmen durch Mechanismen der New Governance durchaus eine (Mit-)Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen Rahmenbedingungen tragen können. Dass in jüngster Zeit immer mehr Initiativen für kollektive Selbstbindung entstehen, bei denen dieselben Unternehmen sich in Zusammenarbeit mit der Politik proaktiv für die Schaffung leistungsstarker Rahmenbedingungen einsetzen,²¹⁸ ist daher als Indiz für einen wegweisenden Lernprozess zu deuten.

((2)) *Gesetzestreue Unternehmensverantwortung*: Darunter wird verstanden, dass Unternehmen sich an Gesetze und Verordnungen halten und dieses Engagement als notwendige Kosten der Geschäftstätigkeit verstehen, um Reputations- und Haftungsrisiken zu minimieren.

Obwohl alle untersuchten Mineralölunternehmen mittlerweile eine Vielzahl an Projekten, Managementsystemen und kollektiven Initiativen durchführen, die größtenteils über die Anforderungen von Gesetzen und Verordnungen hinaus gehen, weisen alle Unternehmen insbesondere auf ihren Internetseiten und in ihren Nachhaltigkeitsberichten explizit und mit großem Nachdruck darauf hin, dass sie sich an geltende Gesetze und Standards halten. Dabei beherzigen sie die Lektion, dass es mit reinen Worten nicht getan ist. So begleiten sie ihre Angaben mittlerweile stets mit Verweisen auf jene Systeme und Prozesse („Governance“-Dimension), mit denen sie ihre Einhaltung der Gesetze überwachen.²¹⁹

Isoliert gesehen, können solche Aussagen defensiv wirken und bei Lesern das Gefühl von Argwohn und Befremdung auslösen, da die Einhaltung von Gesetzen gerade in der industrialisierten Welt von den Unternehmen als pure Selbstverständlichkeit erwartet wird. Für die Unternehmen selbst scheinen diese Aussagen dazu zu dienen, ihre jeweiligen Commitments glaubwürdig zu bekräftigen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund zu sehen, dass multinationale börsennotierte Unternehmen sich abgrenzen wollen von jenen meist staatlich kontrollierten Erdölunternehmen der erdölexportierenden Länder, die 80% des globalen Marktes bedienen und denen zunehmend Verstöße gegen Gesetze und Verordnungen sowie gegen international vereinbarte Prinzipien wie die ILO-Standards oder die Prinzipien der

²¹⁶ Vgl. BP (2009b) oder IPIECA UND OGP (2002; S. 9):

²¹⁷ Vgl. Kapitel 2.1.

²¹⁸ Vgl. die Beispiele kollektiver Selbstbindung in den Abschnitten 2.1.2, 2.2.2 und 2.3.2 sowie die folgenden Ausführungen zu politischer Unternehmensverantwortung.

²¹⁹ Beispielsweise liest man bei Agip (2009): „Dabei wird die Einhaltung sicherheits- bzw. umweltrelevanter Rechtsvorschriften und Normen von Agip ständig überwacht – unter anderem durch regelmäßige Inspektionen und Audits.“ BP (2009a) schreibt: „Das Ziel von BP besteht nicht nur darin, den gesetzlichen Anforderungen zu genügen, sondern auch die Auswirkungen der operativen Tätigkeit auf Umwelt und Gesundheit so weit wie möglich einzuschränken, indem Abfall und Emissionen reduziert und Rohstoffe verantwortungsvoll eingesetzt werden“. Die Deutsche Shell Holding GmbH (2009a) lässt wissen: „Um die letztgenannten Ursachen zu vermeiden, bedarf es einer klaren Vorgehensweise, einer konsequenten Einhaltung aller gesetzlichen und internen Bestimmungen sowie harter Arbeit“. Und bei TOTAL (2009d; S. 6) findet man im Code of Conduct folgende Aussage: „[We C]omply with all applicable laws, regulations and decisions of the United Nations and the European Union, especially concerning the environment, competition and employment.“

Universal Human Rights Declaration (UHRD) vorgeworfen werden.²²⁰ Doch auch den großen westlichen Mineralölunternehmen wird in Einzelfällen der Verstoß gegen Gesetze und Standards zur Last gelegt.²²¹ Besseres operatives Management der Unternehmensverantwortung vor Ort bzw. die Wahrnehmung politischer Unternehmensverantwortung, um die Regierungen der Gastgeberländer dabei zu unterstützen, Gesetze und Standards für *alle* Unternehmen gleichermaßen einzufordern, könnte dazu beitragen, solche Vorwürfe in Zukunft zu vermeiden.

((3)) *Operative Unternehmensverantwortung*: Darunter wird verstanden, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsprinzipien in das operative Tagesgeschäft integrieren und ihren Führungskräften die Verantwortung für die Einhaltung der Prinzipien übertragen. Im Unterschied zur rein gesetzestreuenden Unternehmensverantwortung erkennen Unternehmen in solchen Aktivitäten neben der Option zu Risikominimierung grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Reputation langfristig zu stärken.

Die Recherchen haben ergeben, dass alle untersuchten Mineralölunternehmen operative Unternehmensverantwortung übernehmen. Dies tun sie in erster Linie durch das Eingehen individueller Selbstbindungen für bessere Strukturen und Prozesse, indem sie umfassende Managementsysteme implementieren (vgl. die Beispiele in Kapitel 3.3.2). Es liegt allerdings nicht im Vermögen dieser Studie zu beurteilen, ob die Managementsysteme der Unternehmen durchgängig Wirkung zeigen – eine solche Beurteilung würde stichprobenartige Kontrollen vor Ort und Zeitreihenstudien erfordern.²²² Um hier eine größere Glaubwürdigkeit herzustellen, setzen einige Unternehmen wie Shell, BP oder Eni mittlerweile unabhängige Kontrollgremien ein, die durch eigene Untersuchungen die Nachhaltigkeit der Mineralölunternehmen laufend kontrollieren und begutachten sollen (vgl. die Beispiele in Kapitel 2.3.1).

Es zeugt ganz offenkundig von einem Lernprozess, dass Unternehmen bereit sind, Formen der Kooperation mit der Wissenschaft und mit zivilgesellschaftlichen Organisationen

²²⁰ Als jüngstes Beispiel protestierten in den Jahren 2008 und 2009 über 80 Organisationen gegen die chinesischen Unternehmen PetroChina und CNCP, denen sie massive Menschenrechtsverletzungen in Darfur vorwerfen. Vgl. Cohen und Slob (2009).

²²¹ So schreibt Steiner (2008): „Shell Nigeria continues to operate well below internationally recognized standards to prevent and control pipeline oil spills, and thus is out of compliance with Nigerian law“. Demgegenüber verweist Shell in Nigeria darauf, dass 70 Prozent aller Ölaustritte auf Sabotage und kriminelle Handlungen zurückzuführen seien. Vgl. Shell in Nigeria (2009c).

²²² Andere Einschätzungen zur Wirksamkeit der Managementsysteme variieren insbesondere in Abhängigkeit von der zugrunde liegenden Problematik. So schreibt oekom research (2007) bezüglich der Lernprozesse für Sicherheit am Arbeitsplatz: „For a long time now, the companies have been implementing extensive measures to prevent accidents at work and damage to health. The success of these “Health and Safety Management Systems” can be seen in the trend in accident rates, which is falling virtually across the board. The corporations are visibly making an effort to improve their measures continuously.“ In Bezug auf Menschenrechtsverletzungen schreibt oekom research/PwC (2009; S. 11) hingegen: „So haben Unternehmen in besonders relevanten Branchen – etwa in den Bereichen Öl und Gas, Bergbau, Nahrungsmittel und IT – zwar damit begonnen, sich zu ihrer Verantwortung für die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards an ausländischen Standorten und auch in der Zuliefererkette zu bekennen und entsprechende Leitlinien formuliert. Bei der Umsetzung der Leitlinien und Kontrolle der Einhaltung gibt es aber nach wie vor große Defizite. [...] Mit Menschenrechtsverletzungen wird mehr als [...] jedes fünfte Öl-/Gasunternehmen in Verbindung gebracht.“ Die gleiche Studie von oekom research/PwC (2009) bescheinigt der Mineralölindustrie, dass keine Verstöße in Bezug auf Arbeitsrechte vorliegen (vgl. S. 29), dass bei 21,1% der Unternehmen nachgewiesene Verstöße gegen anerkannte internationale Menschenrechtsstandards vorliegen (vgl. S. 31), und dass sie in Bezug auf Transparenz besser abschneiden als alle anderen Branchen (Metals & Mining, Utilities, Telecommunications, Automobile, Machinery, Commercial Banks, Chemicals, Pharma und Insurance) (vgl. S. 33).

zu suchen. Allerdings ist es für Unternehmen ratsam, die Ratschläge solcher Gremien (oder anderer Formen der Zusammenarbeit) auch wirklich ernst zu nehmen. So arbeiten Shell und seine Konsortialpartner in Sakhalin Energy (SEIC) mit dem Western Gray Whale Advisory Panel (GWAP) und der International Union for Conservation of Nature (IUCN) zusammen. Nachdem IUCN nach Auswertung von Daten der Walbeobachtung durch SEIC allen in der Region tätigen Unternehmen empfahl, ihre für 2009 geplanten Programme für Seismik vorsorglich auszusetzen,²²³ folgte SEIC dieser Empfehlung und setzte sein Seismikprogramm bis 2010 aus, um weitere Forschungsarbeiten zu ermöglichen.²²⁴ Diese Entscheidung wurde durch Umweltverbände begrüßt,²²⁵ was zeigt, dass die Übernahme proaktiver operativer Unternehmensverantwortung honoriert wird.

((4)) *Strategische Unternehmensverantwortung*: Darunter wird verstanden, dass Unternehmen sich die Verbesserung ihrer langfristigen Gewinnchancen und den Aufbau von First-Mover-Advantages durch die Integration von Nachhaltigkeitssystemen in die Unternehmensentwicklung und in das Innovationsmanagement versprechen. Hinzu kommt der gezielte Einsatz von Bindungsservices, um gemeinsam mit den eigenen Interaktionspartnern (Stakeholdern) neue Spielräume für eine produktive Wertschöpfung zu erschließen.

Diese Stufe der Unternehmensverantwortung kann bei manchen Unternehmen der Mineralölindustrie beobachtet werden. Insbesondere die Entwicklung und Anwendung neuer Produkte und Prozesse als individuelle Selbstbindungen für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2.1.1) verdeutlicht, wie Unternehmen von sich aus die Verwirklichung des Nachhaltigkeitsgedankens mit ihrer Geschäftsentwicklung in Einklang bringen können. Als Vorreiter kann hier insbesondere BP genannt werden, deren frühe Entscheidung, Klimaschutz in die Unternehmensstrategie zu integrieren, international Aufsehen erregt hat.²²⁶ Zwar nicht als First-Mover, aber doch als Pionier hat auch Shell im Vergleich zu anderen Unternehmen früh und gründlich den Kampf gegen den Klimawandel in die Geschäftsentwicklung einfließen lassen.²²⁷ Ebenso hat TOTAL erkannt, dass die Kennt-

²²³ Vgl. GWAP (2009b).

²²⁴ Vgl. SEIC (2009).

²²⁵ Vgl. BBCOnline (2009): „WWF and Pacific Environment conservation groups praised the Sakhalin Energy consortium for its decision to abandon underwater seismic work scheduled to take place off Sakhalin Island in 2009. »The results seen today demonstrate that collaborative science based initiatives like this panel process can succeed – even on issues as complex as oil and gas development,« said Aleksey Knizhnikov from WWF-Russia in a statement.“

²²⁶ Vgl. Lowe und Harris (1998).

²²⁷ So schreibt beispielsweise die Deutsche Shell Holding GmbH (2009b) über ihre strategische Stoßrichtung zur Wahrnehmung ihrer Klimaschutzverantwortung: „Erstens: Steigerung der Effizienz unserer Produktionsanlagen; im Vergleich zum Wettbewerb wollen wir dabei zu den 25 % Besten gehören. Zweitens: Schaffung großer Kapazitäten zur Abtrennung und Einlagerung von Kohlendioxid (engl. „Carbon Capture and Storage“, CCS). Die der CCS zugrundeliegenden Technologien haben sich bewährt, und wir engagieren uns in einer Reihe von Projekten, um so schnell wie möglich praktische Erfahrungen zu sammeln. Drittens: Forschung und Entwicklung von Technologien zur Steigerung der Effizienz und Senkung der Emissionen unserer Anlagen. Viertens: schnellstmögliche Erschließung CO₂-armer Energieträger einschließlich Erdgas und CO₂-armer Kraftstoffe. Wir halten unter allen privaten Energieunternehmen den größten Anteil an der weltweiten LNG-Kapazität (liquefied natural gas – verflüssigtes Erdgas). Dank unserer innovativen Technologien liegen die CO₂-Emissionen unserer Anlagen pro LNG-Einheit unter dem Branchendurchschnitt. Außerdem sind wir an Windkraftanlagen beteiligt, die emissionsfreien Strom erzeugen und gegenüber Kohlekraftwerken 1 Million Tonnen CO₂ jährlich einsparen. Wir sind einer der größten Vermarkter von Biokraftstoffen der ersten Generation. Derzeit investieren wir in Biokraftstoffe der zweiten Generation, die ein wesentliches CO₂-Einsparpotential bieten und nicht mit der Nahrungsmittelproduktion konkurrieren. Fünftens: Senkung der Energienachfrage. Durch Kraftstoffspar-Formeln bei

nis und Beobachtung der Ökosysteme in den Gebieten, in denen ihre Operationen stattfinden, helfen kann, bereits bei der Planung neuer Projekte Umweltaspekte mit einfließen zu lassen und somit Kosten zu sparen.²²⁸ Aber auch kleinere Unternehmen wie Eni oder OMV suchen mittlerweile nach Potentialen, den situationsweise auftretenden Tradeoff zwischen Gewinn und Moral immer wieder neu zu überwinden.²²⁹

Des weiteren erkennen die Unternehmen zunehmend, dass die Probleme anderer auch ihre eigenen Probleme sein können, weshalb sie verstärkt strategische Bemühungen unternehmen, ihren Stakeholdern als Servicedienstleister zur Verfügung zu stehen. So profitieren Unternehmen langfristig davon, wenn sie Capacity Development für die lokale Bevölkerung betreiben oder die lokale Wirtschaft beispielsweise durch Local Procurement oder durch die Förderung von Mikrokreditprozessen ankurbeln.²³⁰

((5)) *Politische Unternehmensverantwortung*: Darunter wird verstanden, dass Unternehmen die Schaffung stabiler Rahmenbedingungen zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme nicht mehr allein staatlichen Instanzen zuschreiben. Daher schmieden sie Allianzen mit Wettbewerbern, mit der Politik, mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Stakeholdern, um für die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens geeignete branchenübergreifende Strukturen zu schaffen.²³¹

Die defensive offizielle Kommunikationsstrategie aller Mineralölunternehmen lautet seit Jahren: Die Schaffung stabiler Spielregeln, die für alle eine gleichermaßen verbindliche Rahmenordnung bilden, ist Aufgabe der Politik – Unternehmen bewegen sich innerhalb dieser Rahmenbedingungen mit individuellen Spielzügen.²³² Doch in den letzten Jahren hat ein Lernprozess bei vielen Unternehmen stattgefunden, der sie über ihre eigene Kommunikationsstrategie hinauswachsen lässt: Die Unternehmen haben erkannt, dass in vielen Fällen kein einzelner Akteur die Rahmenbedingungen vollständig und befriedigend im Alleingang schaffen kann. Aus diesem Grund sind in den letzten Jahren einige wenige, aber dafür sehr effektive Initiativen entstanden, mit denen die Unternehmen ihrer (neu entdeckten) politischen (Mit-)Verantwortung Rechnung tragen. Durch innovative kollektive Selbstbindungen wie die Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), die Partnership for Clean Fuels and Vehicles at the UN oder die Erarbeitung der Voluntary Principles on Security and Hu-

unserem Benzin und effiziente Schmierstoffe helfen wir Millionen von Privat- und Geschäftskunden, ihren Energieverbrauch zu senken und weniger CO₂ zu emittieren.“

²²⁸ Vgl. TOTAL Foundation (2009; S. 29).

²²⁹ Vgl. die Beispiele in Kapitel 2.1.1.

²³⁰ Vgl. für diese Art von Bindungsservices insbesondere Kapitel 2.2.3.

²³¹ John Ruggie, UN-Sonderbeauftragter für Unternehmen und Menschenrechte, versteht solch kollektive Bindungen als Mechanismen, die (supra-)staatliche politische Prozesse unterstützen können. Ruggie (2007a; S. 16): „Beyond the intergovernmental system, a new multi-stakeholder form of soft law initiatives is emerging. Most prominent among them are the Voluntary Principles on Security and Human Rights (VPs), [...] and the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). [...] These initiatives may be seen as still largely experimental expressions of an emerging practice of voluntary global administrative rulemaking and implementation, which exist in a number of areas where the intergovernmental system has not kept pace with rapid changes in societal expectations.“

²³² So schreibt beispielsweise BP (2009b): „National governments and international law provide the ultimate protection of human rights – and their definition. Business cannot supplant this role. The duty of national and international companies alike is to comply fully with the legal and constitutional frameworks which governments have established.“ In ähnlicher Weise schreiben IPIECA UND OGP (2002; S. 9): „For economic growth to be sustainable – and benefit all – governments need to combine policies that promote a vibrant private sector, provide education and health care for all and maintain a framework of justice and security.“

man Rights (VP) demonstriert die Mineralölindustrie, dass sie proaktiv und partnerschaftlich an der Weiterentwicklung der globalen Rahmenordnung mitarbeitet.²³³ Der Erfolg solcher wegweisender Initiativen spiegelt sich im flächendeckenden Lob, das den Unternehmen hierfür gerade auch aus den Kreisen von Zivilgesellschaft und Politik zuteil wird.²³⁴ Die Entwicklung hin zu solch innovativen kollektiven Selbstbindungen ist auch aus wirtschaftsethischer Sicht als fortschrittlich und begrüßenswert einzuschätzen.

((6)) Das hier zur Auswertung der analysierten Best-Practice-Beispiele benutzte Fünf-Phasen-Schema von Zadek ist ersichtlich darauf angelegt, ein Spektrum abzustecken, das sich zwischen den Extrempolen passiver und aktiver Unternehmensverantwortung erstreckt. Insofern sind die einzelnen Phasenübergänge als graduell aufzufassen. Aus wirtschaftsethischer Sicht können jedoch auch systematische Anhaltspunkte identifiziert werden, durch die sich die einzelnen Phasen unterscheiden. Auf dieser Basis wird es möglich, zwei bereits umgesetzte Lektionen zu identifizieren, die in den Nachhaltigkeitsbemühungen der Mineralölindustrie zum Ausdruck kommen (vgl. Abb. 3-2).

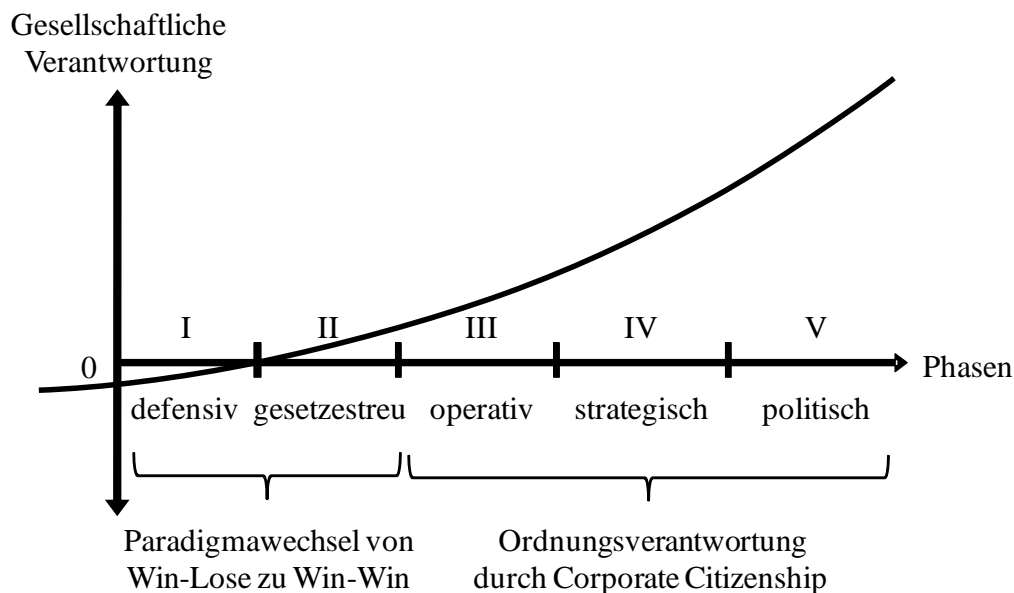


Abbildung 3-2: Die wirtschaftsethische Systematisierung des Fünf-Phasen-Modells

Wenn ein Unternehmen defensiv reagiert (Phase I), so ist dies ein sicheres Indiz dafür, dass das Management die Situation des Unternehmens handlungstheoretisch wahrnimmt und dann folgerichtig gesellschaftliche Anliegen für mehr Nachhaltigkeit primär als Bedrohung

²³³ Vgl. Beispiele in Kapitel 2.3.2.

²³⁴ Vgl. beispielsweise oekom research/PwC (2009; S. 34): „Die Analyse der Daten zeigt, dass die Transparenz insgesamt sehr gering ist. [...] Dabei sind vor allem der Öl- und Gassektor und die Bergbaubranche den anderen Branchen einen Schritt voraus – dicht gefolgt von den Energieversorgern. Dieser bescheidene Erfolg kommt nicht von ungefähr: In den erstgenannten Branchen gibt es mit der Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) eine richtungsweisende Initiative zur Verbesserung der Transparenz“; oder der Bericht der grünen Bundestagsabgeordneten Ute Kocyk (2009; S. 2): „Für mich, die ich mich intensiv mit den Folgen der Rohstoffförderung auf Mensch und Umwelt auseinandersetze, viele Berichte kenne und mich über die Lage in Ländern wie Nigeria, Tschad, Kamerun oder Ecuador auch persönlich informiert habe, ist die wichtige Arbeit von EITI der Auftakt dafür, die Verantwortung von Unternehmen und Regierungen einzuklagen, Rohstoffförderung nicht länger auf Kosten von Menschen und Umwelt zu betreiben.“

der eigenen Geschäftstätigkeit auffasst und abzuwehren versucht (vgl. Abb. 1-1a). Hier wird Nachhaltigkeit im Paradigma von Win-Lose gedacht. Insofern ist der Übergang von Phase I zu Phase II ein Indikator für eine veränderte Situationswahrnehmung und mithin für einen Paradigmawechsel von Win-Lose zu Win-Win (vgl. Abb. 1-1b), der seine volle Entfaltung freilich erst dann findet, wenn auch die nachfolgenden Phasen erreicht werden.

Vor diesem Hintergrund lässt sich als die *erste gelernte Lektion* festhalten, dass Unternehmen der Mineralölindustrie sich systematisch darauf eingestellt haben, das gesellschaftliche Anliegen für mehr Nachhaltigkeit nicht einfach destruktiv abzuwehren, sondern als unternehmerische Herausforderung konstruktiv anzunehmen. Trotz mancher Unterschiede im Detail und trotz mancher immer noch bestehenden Herausforderungen ist diese Lektion mittlerweile von praktisch allen Unternehmen der Branche gründlich gelernt worden.

Betrachtet man nun die Phasen III, IV und V, so zeigt sich, dass Unternehmen hier immer besser lernen, das Bemühen um Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren. In Phase III dominiert noch eine interne Orientierung. Hier versucht man, durch operative Maßnahmen individueller Bindung primär das eigene Haus in Ordnung zu bringen. In Phase IV wendet sich der Blick nach außen. Hier versucht man, durch eine strategische Orientierung auf längere Frist nicht nur sich selbst, sondern auch die eigenen Interaktionspartner durch Bindungsservices auf die unternehmerische Herausforderung einzustellen, mit Nachhaltigkeit Geld zu verdienen. In Phase V schließlich erstreckt sich die Zusammenarbeit auch auf die eigenen Konkurrenten am Markt, die im Wege kollektiver Bindungen mit ins Boot geholt werden sollen. Das gemeinsame Kennzeichen dieser drei Phasen besteht darin, dass die Unternehmen sich hier dezidiert dafür einsetzen, die Regelarrangements für ihr eigenes Verhalten aktiv mitzugestalten: Sie übernehmen „Ordnungsverantwortung“²³⁵ und beteiligen sich als „Corporate Citizens“²³⁶ an politischen Regelsetzungsprozessen und öffentlichen Regelfindungsdiskursen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich als die *zweite gelernte Lektion* festhalten, dass Unternehmen der Mineralölindustrie sich bereits darauf eingestellt haben, als Corporate Citizens Ordnungsverantwortung zu übernehmen. Diese zweite Lektion wird zwar noch nicht von allen Unternehmen gleichermaßen beherzigt, und sie wird auch in thematischer Hinsicht noch nicht auf breiter Front umgesetzt. Aber erste Pilotinitiativen zeigen doch, dass die Lektion schon gelernt wurde. Insbesondere die Arrangements kollektiver Selbstverpflichtungen legen Zeugnis davon ab, wie die Unternehmen der Mineralölindustrie durch die Wahrnehmung von Ordnungsverantwortung versuchen, ihr Nachhaltigkeitsengagement durch selbst geschaffene Anreize flankierend zu unterstützen.

3.2 Lessons to be learned: Erkenntnis- und Entwicklungsbedarf bei den freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie

Die bereits erreichte Funktionalität des New-Governance-Instruments freiwilliger unternehmerischer Selbstverpflichtungen ließe sich freilich noch weiter steigern, wenn Lernbereitschaft – nicht nur von den Unternehmen, sondern – auch von anderen Akteuren an den Tag gelegt würde, deren konstruktives Mitwirken erforderlich ist, um im weltweiten Maß-

²³⁵ Zum wirtschaftsethischen Konzept der Ordnungsverantwortung von Unternehmen vgl. Beckmann und Pies (2008).

²³⁶ Zur wirtschaftsethischen Diskussion um Corporate Citizenship vgl. Matten und Crane (2005a) und (2005b), Moon et al. (2005), Pies, Hielscher und Beckmann (2009a) sowie Backhaus-Maul et al. (2009).

stab mehr Nachhaltigkeit zu fördern. Neben ((1)) den Unternehmen geht es hier vor allem um ((2)) die zivilgesellschaftlichen Organisationen, ((3)) die staatlichen Instanzen, aber auch um ((4)) die Medien und ((5)) die Wissenschaft. Abb. 3-3 hilft, die aus wirtschaftsethischer Sicht erforderlichen „lessons to be learned“ vor Augen zu führen. Unterschieden werden drei Ebenen:

- erstens das Basisspiel der Wirtschaft: Hier finden die Spielzüge statt, die Unternehmen wählen, um Wertschöpfung zu organisieren.
- zweitens das Metaspiel der Politik: Hier werden die Spielregeln festgelegt, an denen sich die Unternehmen bei der Wahl ihrer wirtschaftlichen Spielzüge orientieren müssen.
- drittens das Meta-Metaspiel der Öffentlichkeit: Hier werden Ideen diskutiert und Erwartungen abgeglichen, um so im Diskurs eine Verständigung darüber herbeizuführen, welche Ziele die Politik verfolgen und welche Problemlösungsstrategien sie dabei zur Anwendung bringen sollte.

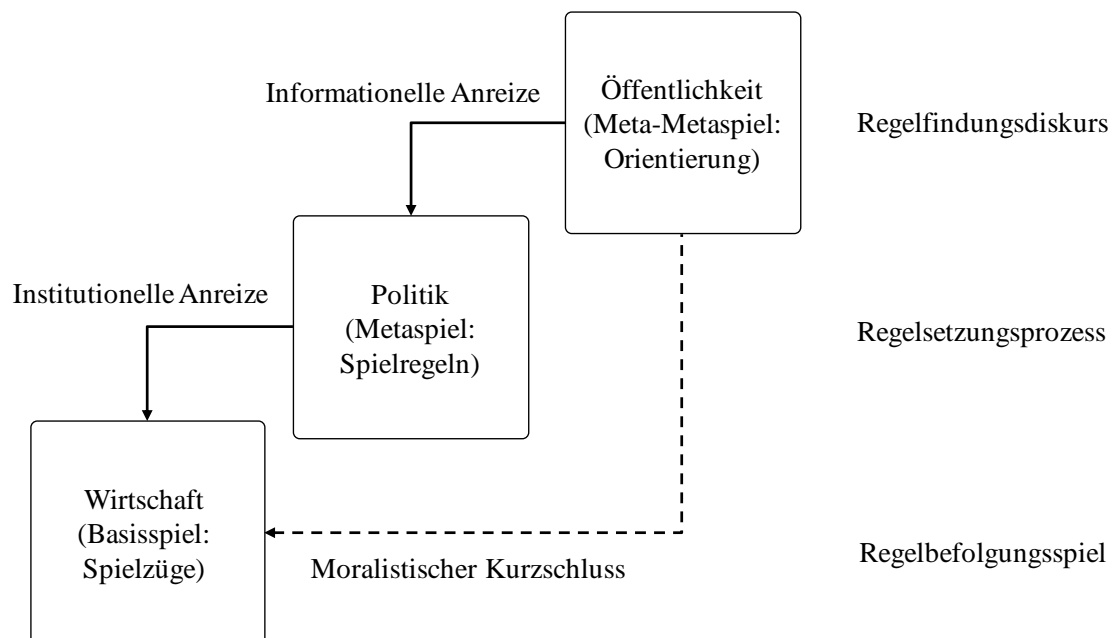


Abb. 3-3: Das Drei-Ebenen-Modell für New-Governance-Prozesse

((1)) Unternehmen verstehen sich traditionell als wirtschaftliche Akteure. Ihr angestammtes Spielfeld ist die Wirtschaft, die Arena des Basisspiels. Abb. 3-3 macht deutlich, dass dieses Basisspiel gesellschaftlich eingerichtet wird und dass hierfür zwei weitere Arenen – nämlich Politik und Öffentlichkeit – eine konstitutive Bedeutung haben, weil im Zusammenspiel von Regelfindungsdiskurs und Regelsetzungsprozess ein Set institutioneller Anreize – und damit der Ordnungsrahmen – für das Basisspiel der Wirtschaft festgelegt wird. Unternehmen müssen lernen, sich nicht nur als wirtschaftliche Akteure, sondern zunehmend auch als Corporate Citizens zu verstehen, die Ordnungsverantwortung wahrnehmen, indem sie sich an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen konstruktiv beteiligen.²³⁷

²³⁷ Für diese Wahrnehmung von Ordnungsverantwortung sprechen auch Aspekte des betrieblichen Risikomanagements. Vgl. Hielscher (2009).

Dass Unternehmen sich nicht mehr auf eine bloße Regelbefolgung beschränken können, sondern zunehmend auch an der Regelgestaltung aktiv teilnehmen und hierfür die Arenen der Politik und der Öffentlichkeit betreten müssen, liegt letztlich darin begründet, dass das Zusammenspiel zwischen Staaten(en) und Wirtschaft vor allem in internationalen Kontexten Funktionsdefizite aufweist. Unternehmen können sich immer weniger darauf verlassen, mit einem Ordnungsrahmen fremdversorgt zu werden, der garantieren würde, dass alles, was innerhalb dieses Rahmens legal ist, von (welt-)gesellschaftlichen Akteuren auch als legitim anerkannt wird. Deshalb müssen die Unternehmen hier – die Fremdversorgung ergänzend – Maßnahmen zur Selbstversorgung ergreifen, wenn sie ihre Legitimationsbasis nicht erodieren lassen wollen. Das bedeutet: Die soziale Akzeptanz des Wirtschaftens wird gerade im globalen Maßstab für die Unternehmen immer mehr zu einem knappen Faktor, der eigenständige Bewirtschaftungsmaßnahmen erfordert, die freilich ebenso strategisch durchdacht und professionell umgesetzt werden müssen wie die Tätigkeiten im traditionellen Kerngeschäft. Richtig verstanden, setzen Unternehmen ihre Ordnungsverantwortung aber nicht nur zur legitimierenden Flankierung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ein. Dies wäre zu kurz gedacht. Vielmehr lassen sich durch Ordnungsverantwortung innovativ neue Geschäftsfelder eröffnen, weil mit Hilfe von Bindungen eine Berechenbarkeit des Verhaltens und auf dieser Basis Vertrauen entsteht, so dass nun Partner zusammenfinden können, die sich sonst meiden würden, mit der Folge, dass auf diese Weise produktive Interaktionen zustande kommen können, die andernfalls unterbleiben würden. Durch Ordnungsverantwortung eröffnet man neue Spielräume für innovative Wertschöpfung. Denn es geht ja darum, Nachhaltigkeit durch eine Win-Win-Orientierung zu fördern.

Zwischenfazit: Aus wirtschaftsethischer Sicht betrachtet, besteht die New-Governance-Herausforderung für Unternehmen in einer *Professionalisierung von Corporate-Citizenship-Strategien*.

((2)) Zivilgesellschaftliche Organisationen sind als Impulsgeber für Lernprozesse ein wichtiges Korrektiv für etwaige Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Politik. Sie verstehen sich deshalb zu Recht als öffentliche Akteure. Mit diesem traditionellen Selbstverständnis stehen sie jedoch vor einer spiegelbildlichen Herausforderung wie die Unternehmen (vgl. Abb. 3-3). Während letztere sich nicht nur auf die Arena der Wirtschaft kaprizieren können, wenn es darum geht, Nachhaltigkeit im globalen Maßstab durch New-Governance-Prozesse voranzubringen, müssen erstere sich darauf einstellen, nicht nur die Arena der Öffentlichkeit zu bedienen. Zivilgesellschaftliche Organisationen müssen ihr Nachhaltigkeitsengagement von Regelfindungsdiskursen auf Regelsetzungsprozesse ausdehnen. Dies bedeutet, im Rahmen von New-Governance-Prozessen mit anderen Akteuren – und namentlich auch mit Unternehmen – partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.²³⁸

Für viele Organisationen der Zivilgesellschaft stellt dies eine enorme Herausforderung dar. Ihre raison d'être besteht ja darin, für ein bestimmtes inhaltliches Anliegen – wie etwa für Menschenrechte oder Umweltschutz oder Korruptionsprävention – Anhänger zu sammeln und Unterstützung zu organisieren. Diese Organisationen arbeiten vielfach mit ehrenamtlichem Engagement und finanzieren sich durch Spenden und freiwillige Mitgliedsbeiträge. Viele zivilgesellschaftliche Organisationen mobilisieren ihre Ressourcen, indem sie in der Öffentlichkeit eine vikarische Alarmierfunktion übernehmen und auf Missstände hinweisen. Prononciert formuliert, gehört die Skandalkommunikation konstitutiv zum Geschäftsmodell zahlreicher zivilgesellschaftlicher Organisationen. Dies liegt darin begründet,

²³⁸ Zur gesellschaftlichen Bedeutung von zivilgesellschaftlichen Organisationen und ihrer Rolle in New-Governance-Prozessen aus wirtschaftsethischer Sicht vgl. Pies und Hielscher (2008).

dass sie durch entsprechende Kampagnen, die zunehmend professionell organisiert werden, nicht nur – extern – öffentliche Aufmerksamkeit auf ihr inhaltliches Anliegen lenken, sondern auch – intern – bei ihren Mitgliedern und Sympathisanten um weitere Unterstützung werben können.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass manche zivilgesellschaftliche Organisationen ein eher antagonistisches Verhältnis zu Unternehmen pflegen, denen Missstände öffentlichkeitswirksam zur Last gelegt werden. Verständlich wird dann aber auch, warum es ihnen gerade deshalb schwer fällt, mit genau diesen Unternehmen partnerschaftlich daran zu arbeiten, die Missstände systematisch abzustellen: Das Problem besteht darin, dass zivilgesellschaftliche Organisationen ihre eigene Glaubwürdigkeit und damit schlicht ihre Existenz gefährden, wenn der Eindruck entsteht, dass sie sich durch eine Zusammenarbeit mit den von ihnen kritisierten Unternehmen ihre Kritik „abkaufen“ und ihr Nachhaltigkeitsstreben korrumpieren lassen.

Dieses Problem ist ernst und gravierend, aber es ist nicht unlösbar.²³⁹ Abb. 3-3 kann dabei helfen, den systematischen Lösungsweg vor Augen zu führen: Auf den ersten Blick erscheint der Gedanke einer antagonistischen Kooperation als paradox. Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch, dass dieses Paradoxon aufgelöst werden kann, wenn man Antagonismus und Kooperation auf unterschiedliche Ebenen bezieht. Dann lassen sie sich – ohne Widerspruch und vor allem: ohne Einbußen an Integrität – gleichzeitig verwirklichen: Zivilgesellschaftliche Organisationen können – und sollen! – Unternehmen kritisieren, indem sie auf Missstände hinweisen, die aus dem wirtschaftlichen Basisspiel resultieren, und sie können simultan – mit den gleichen Unternehmen! – partnerschaftlich zusammenarbeiten, wenn es darum geht, den Missstand durch verbesserte Regelsetzung im politischen Metaspiel zu beheben. Die erste Voraussetzung hierfür ist, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht zu weniger, sondern zu mehr Nachhaltigkeit führt. Die zweite Voraussetzung ist, dass dies auch von der eigenen Klientel so wahrgenommen wird, was freilich erfordern kann, dass auch hier der Wahrnehmungsrahmen für Nachhaltigkeit von Win-Lose auf Win-Win umgestellt werden muss. Hier kommt auf zivilgesellschaftliche Organisationen eine Aufklärungsverantwortung gegenüber ihren eigenen Mitgliedern und Sympathisanten zu. Sind beide Voraussetzungen erfüllt – und hieran muss immer wieder neu gearbeitet werden –, dann ist zivilgesellschaftlichen Organisationen eine konstruktive Teilnahme an New-Governance-Prozessen im Wege antagonistischer Kooperation möglich: Der Antagonismus kann *gegen* Unternehmen gerichtet sein, wenn diese für Missstände kritisiert werden. Die Kooperation kann *mit* Unternehmen erfolgen, wenn diese dafür gewonnen werden, sich – etwa in Form freiwilliger Selbstverpflichtungen – an einer anreizgestützten Beseitigung der Missstände zu engagieren. Hierbei sollte man auch folgenden Aspekt mit bedenken: Entwickeln und kommunizieren zivilgesellschaftliche Organisationen ein solches Verständnis von antagonistischer Kooperation, dann fällt es umgekehrt den Unternehmen in Zukunft leichter, sich für Kritik zu öffnen.

²³⁹ Dies zeigen auch die dokumentierten New-Governance-Initiativen, bei denen sich zivilgesellschaftliche Organisationen aktiv beteiligen und so die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölunternehmen für mehr Nachhaltigkeit unterstützen. Erinnert sei hier nur an die Mitwirkung von Amnesty International an den Voluntary Principles, an die Mitarbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen bei EITI, an das Stakeholder-Panel der BTC-Pipeline oder an die Mitarbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen im Western Gray Whale Advisory Panel (WGWAP). Hier wird deutlich, dass in der konkreten Praxis vieles bereits pragmatisch realisiert wird, was eigentlich undenkbar sein müsste, wenn man die öffentlich kommunizierten Selbstdarstellungen zum Nennwert nehmen würde, die oft stark antagonistisch geprägt sind.

Zwischenfazit: Aus wirtschaftsethischer Sicht betrachtet, stehen zivilgesellschaftliche Organisationen vor der New-Governance-Herausforderung *antagonistischer Kooperation*.

((3)) Staatliche Instanzen sehen ihr traditionell angestammtes Tätigkeitsfeld in politischen Prozessen der Regelsetzung (vgl. die mittlere Ebene in Abb. 3-3). Sie betreiben Regulierung als *Ordnungspolitik erster Ordnung*, indem sie für die marktwirtschaftlichen Aktivitäten einen institutionellen Ordnungsrahmen festlegen und damit Anreize für Unternehmen setzen.

Im Hinblick auf New-Governance-Prozesse für mehr Nachhaltigkeit besteht die Herausforderung für staatliche Instanzen nicht nur darin, mit Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenzuarbeiten, was bedeutet, von Sub-Ordination auf Ko-Ordination umzuschalten und Partizipation zuzulassen. Die Herausforderung ist noch größer. Sie besteht darin, Regulierung auch als *Ordnungspolitik zweiter Ordnung* zu konzipieren: als Regulierung zugunsten von Selbstregulierung. Staatliche Instanzen können Anreize setzen für eine Anreizsetzung in und durch Unternehmen. Zwar können sie allenfalls in Ausnahmefällen dazu verpflichtet, dass sich Unternehmen „freiwillig“ selbst verpflichten. Aber sie können steuern, ob und inwiefern es zu unternehmerischen Aktivitäten der Selbststeuerung kommt. Hier kann Ordnungspolitik ermutigend oder entmutigend wirken. Deshalb ist es wichtig, Fehler zu vermeiden. Ein möglicher – und im Zweifelsfall unbeabsichtigter und sogar kontraproduktiver – Fehler besteht darin, die nationale Regulierung so auszugestalten, dass sie eine internationale Selbstregulierung be- oder gar verhindert, anstatt aktiv zu befördern.²⁴⁰

Zwischenfazit: Aus wirtschaftsethischer Sicht betrachtet, stehen staatliche Instanzen vor der New-Governance-Herausforderung einer *Ordnungspolitik zweiter Ordnung*.

((4)) Neben Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und staatlichen Instanzen sind auch die Medien an New-Governance-Prozessen beteiligt. Sie konstituieren die demokratische Öffentlichkeit, in der die Regelfindungsdiskurse stattfinden (vgl. die obere Ebene in Abb. 3-3).

Zur Ergänzung – und Kontrolle – der rechtsstaatlichen Instanzen von Legislative, Judikative und Exekutive spielen die Medien als gleichsam „vierte Gewalt“ eine ganz zentrale Rolle für die gemeinwohlorientierte Verfassung nationalstaatlicher Demokratien. Die Medien verschaffen durch ihre kritische Berichterstattung über Missstände berechtigten Reformanliegen einen gesellschaftlichen Resonanzboden, zumal viele Regelverstöße erfahrungsgemäß nicht von den dafür eigentlich zuständigen Kontrollinstanzen wie z.B. Staatsanwaltschaften aufgedeckt werden, sondern durch einen investigativen Journalismus.

Aber nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Kontext können Medien aktiv dazu beitragen, (welt-)gesellschaftliche Selbstheilungskräfte freizusetzen. Insofern ist ein unabhängiger Journalismus gerade auch für das Anliegen der Nachhaltigkeit absolut unverzichtbar. Eine kritische Berichterstattung, die Verstöße gegen ESG-Kriterien klar be-

²⁴⁰ Vgl. auch Ruggie (2007a; S. 24): „Considerable innovation was found in soft law initiatives, both intergovernmental and, even more so, the multi-stakeholder hybrids. In the latter, individual states most directly concerned with a pressing problem collaborate directly with business and civil society to establish voluntary regulatory systems in specific operational contexts. In addition, self-regulation by business through company codes and collective initiatives, often undertaken in collaboration with civil society, also exhibits innovation and policy diffusion. All of these approaches show some potential, despite obvious weaknesses. The biggest challenge is bringing such efforts to a scale where they become truly systemic interventions. For that to occur, states need to more proactively structure business incentives and disincentives, while accountability practices must be more deeply embedded within market mechanisms themselves.”

nennt, kann aktiv dazu beitragen, dass in den Unternehmen ein Problemdruck entsteht – und vom Management auch wahrgenommen und bearbeitet wird –, der die Suche nach und das Ingangsetzen von funktionalen Problemlösungsprozessen forciert. Von daher haben auch die Medien eine eigenständige Mitverantwortung dafür, dass New-Governance-Prozesse durch öffentliche Meinungsbildung unterstützt werden, auch wenn dies im konkreten Einzelfall von einigen Betroffenen als unbequem empfunden werden mag.

New-Governance-Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit sind auf ein „enabling environment“ angewiesen, auf ein unterstützendes gesellschaftliches Umfeld, zu dem also nicht nur staatliche Instanzen mittels einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung, sondern insbesondere auch die Medien aktiv beitragen können. Dies soll nun an einem Beispiel näher verdeutlicht werden, das gerade aus wirtschaftsethischer Sicht als besonders wichtig ausgewiesen werden kann.

In der öffentlichen Kommunikation unterlaufen gelegentlich moralistische Fehlschlüsse. Ein solcher Fehlschluss liegt dann vor, wenn von einem Akteur normativ etwas gefordert wird, was er eigentlich gar nicht leisten kann, so dass gegen den altbewährten Grundsatz verstoßen wird, dass jedes moralische Sollen immer ein Können impliziert (*ultra posse nemo obligatur*).

Abb. 3-3 hilft, sich das Problem und seine Lösung vor Augen zu führen: Das Basisspiel der Wirtschaft ist wettbewerblich verfasst. Die Spielzüge finden unter Konkurrenzbedingungen statt. Mangelt es dem Wettbewerb an einem geeigneten Ordnungsrahmen, so entsteht die Situation eines mehrseitigen sozialen Dilemmas. Hier kommt es anreizbedingt zu Missständen, etwa in Form von Umweltbelastungen. Diese Missstände sind im öffentlichen Diskurs kritisch zu thematisieren. Dabei lassen sich jedoch zwei Stoßrichtungen unterscheiden. Die eine ist tendenziell funktional, die andere dysfunktional.

Das öffentlich artikulierte Nachhaltigkeitsanliegen kann zum einen an ein einzelnes Unternehmen im Basisspiel adressiert werden. Typisch hierfür ist die Zuweisung von Schuldvorwürfen, für den Missstand verantwortlich zu sein, verbunden mit der appellativen Aufforderung, Verhaltensänderungen vorzunehmen. Dies ist tendenziell dysfunktional: Diese Form der Moralkommunikation unterliegt einem moralistischen Fehlschluss, weil sie übersieht, dass in einem mehrseitigen Dilemma kein einzelnes Unternehmen für den Missstand verantwortlich (zu machen) ist. Dies zu übersehen, ist einer Problemlösung nicht generell zuträglich. Es kann ihr sogar ausgesprochen abträglich sein, etwa wenn – dem gedanklichen Tradeoff des Win-Lose-Paradigmas folgend – Abwehrreaktionen provoziert werden, durch die die nachhaltigkeitsinteressierten Reformkräfte in den Unternehmen in die Defensive geraten und geschwächt oder entmutigt werden.

Das Nachhaltigkeitsanliegen kann zum anderen aber auch – nicht minder kritisch – an das Metaspiel adressiert werden, und zwar als Aufforderung an die Unternehmen (und an andere relevante Akteure), die Anreize für das Basisspiel so zu verändern, dass der Missstand behoben und dem Anliegen der Nachhaltigkeit Genüge getan wird. Diese Form der Moralkommunikation ist tendenziell funktional. Sie wendet die Kritik konstruktiv. Sie hilft bei der Problemlösung, indem sie den öffentlichen Druck so kanalisiert, dass er die Reformkräfte ermutigt und stärkt.

Es geht also um folgenden Unterschied: Angesichts eines anhaltenden Missstands schlussfolgert die erste Argumentationsweise, dass Unternehmen sich offenbar nicht anders verhalten *wollen*, während die zweite Argumentationsweise dafür Sorge trägt, dass die Unternehmen, von denen sich ja durchaus viele im Sinne der Nachhaltigkeit verhalten *wollen*, dies auch tatsächlich *können*, indem sie – gemeinsam mit anderen Akteuren – dazu angehal-

ten werden, die Rahmenbedingungen herbeizuführen, die ein nachhaltiges Wirtschaften stützen – und gegen Trittbrettfahrer schützen.

Im Hinblick auf die Unternehmen ist also zu unterscheiden zwischen ihren Interessen *im* Spiel und ihren Interessen *am* Spiel. Mit der Markierung dieses Unterschieds macht die Wirtschaftsethik darauf aufmerksam, dass die Verwirklichungschancen moralischer Anliegen ganz entscheidend davon abhängen, auf welche Ebene sich die Moralkommunikation richtet. Richtet sie sich – als moralischer Appell – direkt an den einzelnen Akteur, der sich in einem mehrseitigen sozialen Dilemma befindet, dann kommt die moralische Forderung einer moralistischen Überforderung gleich. Sie mutet dem einzelnen Akteur zu, gegen seine Interessen *im* Basisspiel verstoßen zu sollen (Win-Lose). Ein solcher Druck erzeugt Gegen- druck. Das ist dysfunktional. Richtet sich die Moralkommunikation jedoch – gleichsam eine Ebene höher – nicht auf das Basisspiel, sondern auf das Metaspiel, dann sind die Verwirkli- chungschancen wesentlich größer. Hier kann die Moral als Heuristik für institutionelle Ar- rangements eine funktional wichtige Rolle spielen. Sie ermutigt die Akteure, ihre Interessen *am* Spiel – ihre Interessen an einem mittels Anreizsetzung verbesserten Basisspiel – durch die Wahrnehmung von Ordnungsverantwortung zur Geltung zu bringen (Win-Win). Hier wird Nachhaltigkeit nicht nur gefordert, sondern auch tatsächlich gefördert.

Zwischenfazit: Aus wirtschaftsethischer Sicht betrachtet, stehen die Medien vor der He- rausforderung, zu einem „*enabling environment*“ für New-Governance-Prozesse beizutra- gen, indem sie *moralistische Fehlschlüsse* vermeiden helfen.

((5)) Auch die Wissenschaft steht vor Herausforderungen, wenn es darum geht, New-Governance für mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. Diese Herausforderungen beziehen sich auf Forschung und Lehre – genauer: auf den Transfer von der Forschung zur Lehre.²⁴¹

Zur Forschung: Neben den Naturwissenschaften, die mit den von ihnen entwickelten Er- kenntnissen und Technologien ganz maßgeblich zur Nachhaltigkeitsorientierung beitragen, stehen auch die Sozialwissenschaften in der Pflicht, durch Beiträge zur Grundlagenfor- schung ebenso wie durch Beiträge zur konkreten Anwendungsforschung (welt-)gesell- schaftliche Lernprozesse für mehr Nachhaltigkeit zu fördern. Insbesondere die Verfahren der New Governance müssen noch besser untersucht werden. Bislang mangelt es an quanti- tativen Studien. Hier wäre mehr Begleitforschung wünschenswert.²⁴²

Zur Lehre: Die akademische Ausbildung von Führungskräften muss deutlich nachgebes- sert werden, wenn New-Governance-Prozesse für mehr Nachhaltigkeit zur besseren Entfal- tung gelangen sollen. Das betrifft nicht nur die Ausbildung von Managern, sondern die Ausbildung gesellschaftlicher Führungskräfte allgemein. Nicht nur in den Unternehmen, sondern auch in den zivilgesellschaftlichen Organisationen und bei staatlichen (und supra- staatlichen) Instanzen sowie in den Medien wird Fachpersonal benötigt, das mit den menta- len Modellen der Nachhaltigkeit als Ziel und der New Governance als Mittel vertraut ist. Hierfür sind innovative Lehrinhalte (und Lehrformate) erforderlich, die systematischer als

²⁴¹ Für Anregungen zur Verbesserung von Forschung und Lehre aus wirtschaftsethischer Sicht vgl. Pies, Hielscher und Beckmann (2009b).

²⁴² Eine solche Begleitforschung würde erleichtert, wenn die zahlreichen New-Governance- Aktivitäten, die in der Praxis bereits angestoßen wurden, besser dokumentiert würden. Es würde auch helfen, Wissenschaftler in die Konzeption – nicht nur der Aktivitäten, sondern vor allem auch – der Do- kumentation von vornherein mit einzubeziehen. Für konkrete Hinweise, wie Lernprozesse gefördert wer- den könnten, vgl. Hielscher, Pies und Beckmann (2009). – Generell gilt: Aus Fehlern wird man klug. Man lernt also nicht nur aus Erfolgen, sondern gerade auch aus Misserfolgen. Deshalb wäre es besonders wün- schenswert, wenn in Zukunft nicht nur Best-Practice-Beispiele, sondern auch problembehaftete Initiativen und gescheiterte Projekte der Forschung verstärkt zugänglich gemacht würden.

bisher in die Ausbildung von Volks- und Betriebswirten, Juristen, Politikwissenschaftlern, Journalisten usw. eingespeist werden müssen, damit die für mehr Nachhaltigkeit nötigen Denk-, Argumentations- und Handlungsmuster auf breiter Front (welt-)gesellschaftlich verfügbar werden.

Zwischenfazit: Aus wirtschaftsethischer Sicht betrachtet, steht die Wissenschaft vor der Herausforderung, durch eine *interdisziplinäre Kompetenzvermittlung* zu einem „*enabling environment*“ für New-Governance-Prozesse beizutragen.

((6)) Insgesamt betrachtet, stehen also nicht nur die Unternehmen vor großen Herausforderungen, sondern auch zahlreiche andere Akteure, deren aktive Mitwirkung benötigt wird, um das gesellschaftliche Problemlösungspotential selbstregulierender Aktivitäten in Zukunft noch besser auszureizen. Richtig verstanden, sind die mit diesen Herausforderungen notwendig verbundenen Zumutungen jedoch primär intellektueller Art. Denn von den Akteuren wird nicht verlangt, dass sie ihre je individuellen Ziele aufgeben. Verlangt wird lediglich, dass sie sich jener Denk- und Handlungsblockaden bewusst werden und entledigen, die sie daran hindern, gemeinsame Interessen identifizieren und dadurch ihre je individuellen Ziele wirksamer verfolgen zu können. Es geht um neue realitätstaugliche Optionen für mehr Nachhaltigkeit.²⁴³

Nachhaltigkeit ist eine selbstreferentielle Kategorie, denn man kann nach der Nachhaltigkeit des Nachhaltigkeitsstrebens fragen: Wie lässt sich das Nachhaltigkeitsstreben institutionell verankern, so dass es die Form eines Prozesses annimmt und damit unabhängiger wird von den stets zufälligen Personenkonstellationen? Fragt man so, dann wird der Blick dafür frei, dass alle Akteure auch vor einer *gemeinsamen* Herausforderung stehen. Sie besteht darin, dass nicht nur das Basisspiel der Wirtschaft, sondern auch die zugehörigen Metaspiele einer Verfassung einer Rahmenordnung bedürfen. Auch Regelfindungsdiskurse und Regelsetzungsprozesse müssen nach verlässlichen Spielregeln ablaufen, damit es fair und transparent zugeht und die Prozesse immer wieder neu justiert und korrigiert werden können, um etwaigen Fehlentwicklungen gegenzusteuern. Insofern sind öffentliche Regelfindungsdiskurse als weltgesellschaftliche (Selbst-)Aufklärung und analog politische Regelsetzungsprozesse als weltgesellschaftliche (Selbst-)Steuerung zu denken und zu gestalten. Es geht um vorwärtsweisende Schritte auf dem Weg zu einer weltgesellschaftlichen Selbstorganisation.²⁴⁴

Zwischenfazit: Aus wirtschaftsethischer Sicht betrachtet, verbindet sich mit dem moralischen Anliegen der Nachhaltigkeit die Herausforderung, durch New Governance zur *Konstitu(tionalis)ierung weltgesellschaftlicher Lernprozesse* beizutragen.

²⁴³ John Ruggie (2008: S 4), UN-Sonderbeauftragter für Unternehmen und Menschenrechte, drückt dies folgendermaßen aus: „There is no single silver bullet solution to the institutional misalignments in the business and human rights domain. Instead, all societal actors – states, businesses, and civil society – must learn to do many things differently. But those things must cohere and become cumulative, which makes it critically important to get the foundation right.”

²⁴⁴ Man kann es auch so ausdrücken: Die Weltgesellschaft konstituiert sich in genau dem Maße, wie sie sich konstitutionalisiert: durch einen dreigestuften Lernprozess zur Verfassungsgebung (a) auf der Ebene öffentlicher Diskurse (Meta-Metaspiele), (b) auf der Ebene politischer Regelsetzung (Metaspiele) und (c) auf der Ebene des unternehmerischen Verhaltens auf Märkten (Basisspiele). Konkrete Initiativen zur New Governance für mehr Nachhaltigkeit sind also stets darauf hin zu durchdenken und auszurichten, dass durch sie die entstehende Weltgesellschaft ein kosmopolitisches „Selbstbewusstsein“ – im doppelten Sinne des Wortes – ausbildet und eine Gestalt annimmt, die sie sich im Wege institutioneller Gestaltung selbst geben wollen kann.

((7)) Diese letzte Lektion verdient es, anhand der besonderen Konstellation von Akteuren und Interessen näher ausgeführt zu werden, mit der sich die Mineralölindustrie bei ihrem internationalen Geschäft typischerweise konfrontiert sieht. Abb. 3-4 vermittelt einen Überblick.

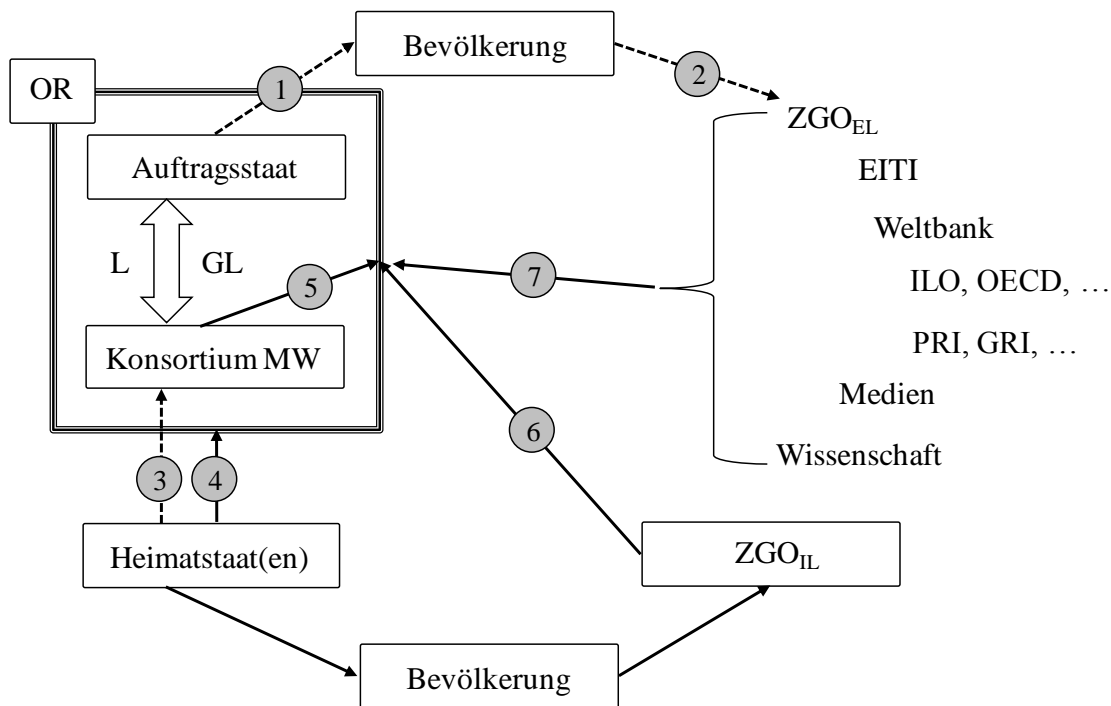


Abbildung 3-4: Konstellation von Akteuren in der (globalen) Mineralölindustrie

Der Auftragsstaat ist Eigentümer natürlicher Ressourcen und tritt als Nachfrager für Produkte und Dienstleistungen auf, die bei der Förderung dieser Ressourcen und ihrem Transport zu den Absatzmärkten behilflich sind, etwa in Form der Errichtung und Unterhaltung eines Pipeline-Systems. Die Mineralölindustrie (MW) bildet ein Konsortium und bietet dem Auftragsstaat an, die dafür nötige Infrastruktur zu errichten, zu unterhalten und zu pflegen. Beide Parteien schließen einen Vertrag, der den Austausch von Leistung (L) und Gegenleistung (GL) langfristig absichert. Zeithorizonte von 20 Jahren und mehr sind hier keine Seltenheit.

Handelt es sich beim Auftragsstaat um ein westliches Industrieland, so sind im Regelfall keine größeren Probleme zu beobachten. Hier gibt es so gut wie keine Beanstandungen, dass ESG-Kriterien im Alltagsgeschäft schwerwiegend verletzt werden. Für diesen Sachverhalt lassen sich, systematisch betrachtet, zwei Gründe anführen. Der erste Grund ist, dass in Folge dynamischer Innovationen Unternehmen mittlerweile über das technische und organisatorische Know-How verfügen, Mineralöl – angefangen von der Förderung über den Transport bis hin zur Verarbeitung – so zu bewirtschaften, dass es nicht zu einer Verletzung der Nachhaltigkeitskriterien kommt. Der zweite Grund ist, dass man in Industrieländern bereit ist, die Kosten zu tragen, die zur Einhaltung dieser Standards anfallen. Diese Kosten fallen hauptsächlich beim Auftragsstaat an und schmälern seinen Gewinn beim Verkauf des

Öls.²⁴⁵ Die Politiker sind hier offenbar bereit, den Nutzen für die Bevölkerung so hoch zu gewichten, dass sie diese Einnahmeausfälle im Staatsbudget in Kauf nehmen.

Die eigentlichen Nachhaltigkeitsprobleme entstehen praktisch ausnahmslos nur dann, wenn es sich beim Auftragsstaat nicht um ein reiches Industrieland (IL) handelt, sondern um ein armes Entwicklungsland (EL). Die politische Verfassung dieser Länder ist zumeist so beschaffen, dass die politischen Entscheidungsträger hier nur sehr eingeschränkt darum konkurrieren, die Gemeinwohlinteressen breiter Bevölkerungsmehrheiten zu bedienen.²⁴⁶ Deshalb fällt bei ihnen die Kosten-Nutzen-Abwägung im Hinblick auf den gewünschten Nachhaltigkeitsaufwand völlig anders aus, als dies bei Politikern in einem gut funktionierenden demokratischen Rechtsstaat der Fall ist. Die Folge: Das Nachhaltigkeitsangebot der Mineralölindustrie stößt nur auf eine mangelhafte Nachfrage und Zahlungsbereitschaft. Dies liegt daran, dass den Entscheidungsträgern in den Auftragsstaaten im Zweifelsfall der direkte Zugriff auf die Einnahmen aus dem Ölgeschäft wichtiger ist als der Nutzen für die eigene Bevölkerung, der mit einer nachhaltig ausgerichteten Ölförderung verbunden wäre.

Die Bevölkerung in diesen Ländern kann naturgemäß wenig dagegen ausrichten. Deshalb ist in Abb. 3-4 nicht nur der erste Pfeil, sondern auch der zweite Pfeil gestrichelt. Dies soll deutlich machen, dass es erstens an Governance-Strukturen fehlt, die das Handeln der Politiker an die Interessen der Bevölkerung binden, und dass es zweitens auch an einer Infrastruktur mangelt, die es erlauben würde, die Wahrnehmung politisch vernachlässigter Bevölkerungsinteressen zivilgesellschaftlich zu organisieren. In Entwicklungsländern ist typischerweise auch der Sektor zivilgesellschaftlicher Organisationen (ZGO_{EL}) unterentwickelt.

Aufgrund dieser Anreizkonstellation kommt es systematisch zu Missständen, die zu Recht Unmut auslösen und in den Heimatländern der Mineralölunternehmen zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO_{IL}) auf den Plan rufen, die diese Missstände kritisieren und Abhilfe fordern.

Das durch Governance-Defizite in den Auftragsstaaten verursachte Nachhaltigkeitsproblem lässt sich nun aber nicht einfach dadurch lösen, dass die Heimatstaaten der Mineralölindustrie ihre Unternehmen im direkten Durchgriff regulatorisch anweisen, nun auch im Ausland die (höheren) Standards einzuführen, die im Inland ohne Beanstandungen eingehalten werden. Deshalb ist auch der dritte Pfeil in Abb. 3-4 nur gestrichelt. Dies soll deutlich machen, dass eine Ordnungspolitik erster Ordnung hier sehr schnell – buchstäblich – an ihre „Grenzen“ stößt. Dafür gibt es, systematisch betrachtet, wiederum zwei Gründe. Der erste Grund liegt darin, dass es sich bei den Auftraggebern der Mineralölindustrie um souveräne Staaten handelt, die ausländische Nachhaltigkeitsforderungen einfach ignorieren können und sich entsprechende Regulierungsversuche als unerbetene Einmischung verbiten. Insbesondere lassen sie sich von der Mineralölindustrie nicht einfach diktieren, wie viel Kosten sie für mehr Nachhaltigkeit auszugeben haben. Der zweite Grund liegt darin, dass es mittlerweile auch Unternehmen der Mineralölindustrie gibt, die nicht in westlichen Demokratien beheimatet sind. Gegenwärtig treten z.B. chinesische Unternehmen auf dem Markt auf und bieten den Auftragsstaaten sehr niedrige Nachhaltigkeitsstandards mit entsprechen-

²⁴⁵ Zur Erläuterung: Bei einem gegebenen Weltmarktpreis für Öl schlägt sich ein höherer Nachhaltigkeitsaufwand in höheren Förder- und Transportkosten nieder, weil die unter Wettbewerbsbedingungen agierenden Unternehmen der Mineralölindustrie die von ihnen eingesetzten Produktionsfaktoren – vor allem Arbeit und Kapital – auf Märkten einkaufen und deshalb den von ihnen zu zahlenden Preis hierfür an die Auftraggeber weiterbelasten (müssen).

²⁴⁶ Collier (2008) argumentiert, dass der Reichtum an natürlichen Ressourcen wie Öl und Gas für ein Entwicklungsland nicht nur produktiv sein muss und das Land sogar in eine Entwicklungsfalle führen kann, in der es zur Verfestigung von Armut kommt.

den Kostenvorteilen an, die – zwar nicht gesellschaftlich, wohl aber – fiskalisch lukrativ sind. Deshalb läuft eine Ordnungspolitik erster Ordnung Gefahr, dass die Heimatländer ihre eigenen Unternehmen mit gravierenden Wettbewerbsnachteilen ausstatten, wogegen die Unternehmen sich verständlicherweise zu wehren versuchen, zumal dies ja mit Rückschlüssen für das Anliegen der Nachhaltigkeit verbunden wäre.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung darin, die Interaktion zwischen Auftragsstaaten und Mineralölindustrie mit einem Ordnungsrahmen (OR) zu versehen, der mehr Nachhaltigkeit möglich macht. Hierzu können die Heimatstaaten (Pfeil 4) ebenso beitragen wie die Unternehmen der Mineralölindustrie (Pfeil 5) und die zivilgesellschaftlichen Organisationen (Pfeil 6) wie beispielsweise amnesty international oder transparency international.

An dem (Lern-)Prozess, mittels New-Governance diesen Ordnungsrahmen mit gestalten zu helfen, nehmen aber auch noch zahlreiche andere Akteure und Initiativen teil (Pfeil 7). Hier seien – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige aufgezählt, die wichtige Beiträge leisten.

- Neben den zivilgesellschaftlichen Organisationen der Industrieländer (ZGO_{IL}) spielen auch die zivilgesellschaftlichen Organisationen in den Entwicklungsländern (ZGO_{EL}) vor Ort eine zunehmend wichtige Rolle. Sie können maßgeblich dazu beitragen, dass Umweltschutzstandards nicht nur aufgestellt, sondern auch eingehalten werden und dass die Projekte der Mineralölindustrie in den involvierten Regionen und Bevölkerungsteilen eine soziale Akzeptanz genießen. Dies ist besonders wichtig, weil es andernfalls zu Sicherheitsproblemen kommen kann, deren Eskalation erfahrungsgemäß mit Menschenrechtsverletzungen verbunden ist. Vor diesem Hintergrund ist „Capacity Development“ ein wichtiger Beitrag zur funktionalen Ausrichtung von New Governance, angefangen von der finanziellen Unterstützung des ZGO-Sektors über Know-How-Transfers bis zur gezielten Einbindung in Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Auf diese Weise mag auch in Entwicklungsländern ein Problembewusstsein entstehen und ein Erwartungsdruck im Hinblick auf unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement aufgebaut werden, dem sich auf Dauer selbst solche Unternehmen nicht entziehen können, die derzeit eher geneigt sind, ihr Geschäft durch Unterbietung westlicher Standards voranzutreiben.
- Die Initiative EITI setzt das Transparenz-Prinzip um, dass Unternehmen der Mineralölindustrie öffentlich bekanntmachen, an welche Instanzen im Auftragsstaat sie Zahlungen leisten und wie hoch diese Zahlungen sind. Diese Informationen sind extrem wichtig, weil sie die Governance in den Auftragsstaaten verbessern helfen. Sie erleichtern es der innenpolitischen Opposition, den zivilgesellschaftlichen Organisationen und den Medien, unangenehme Fragen nach dem Verbleib und der Verwendung dieser finanziellen Mittel zu stellen. Insofern verwundert es nicht, dass diese Transparenz-Initiative in den Auftragsstaaten von offizieller Seite zunächst auf wenig Gegenliebe stieß. Die Widerstände konnten nur überwunden werden, weil die Heimatstaaten einen entsprechenden Druck aufgebaut haben, etwa über eine entsprechende Konditionierung ihrer Zahlungen für Entwicklungshilfe.
- Auch die Weltbank spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Da viele große Projekte einer Mischfinanzierung bedürfen, bei der die Weltbank als Investor auftritt, ist es von großer Bedeutung, dass sie ihre Kreditvergabe an entsprechende

Nachhaltigkeitskriterien knüpft. Bei der Weltbank ist man sich dieser Zusammenhänge bereits seit längerem klar bewusst: „Extractive Industries can contribute to sustainable development, when projects are implemented well and preserve the rights of affected people, and if the benefits they generate are well used.“²⁴⁷

- Internationale Organisationen wie die ILO oder die OECD haben Grundsätze erstellt, die jeweils wichtige Standards für das Verhalten von Unternehmen formulieren und hierfür sogar Sanktionsmechanismen vorsehen.²⁴⁸
- Initiativen wie die „Principles for Responsible Investment“ (PRI) oder die „Global Reporting Initiative“ (GRI) tragen ebenfalls maßgeblich dazu, das Verhalten der Unternehmen auf Nachhaltigkeit auszurichten. Zum einen müssen Unternehmen, die die ESG-Kriterien nicht erfüllen, mit höheren Refinanzierungskosten rechnen. Zum anderen erhöht eine transparente und verlässliche Berichterstattung die Vergleichbarkeit der Unternehmen und setzt dadurch Wettbewerbsprozesse in Gang, die für eine schnellere Verbreitung von Best-Practice-Lösungen sorgen.
- Neben den Unternehmen, den staatlichen Instanzen und zivilgesellschaftlichen Organisationen können auch die Medien und die Wissenschaft dazu beitragen, den internationalen Ordnungsrahmen funktional zu gestalten. Hierzu gehören eine sachliche Berichterstattung, eine kritische Begleitforschung von New-Governance-Aktivitäten und last not least eine entsprechende Kompetenzvermittlung an gesellschaftliche Führungskräfte.

All diese Aktivitäten können zu einem unterstützenden Umfeld, zu einem „enabling environment“ beitragen, innerhalb dessen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit der zentralen New-Governance-Akteure Fortschritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit im globalen Maßstab organisieren kann. Die maßgebliche Herausforderung lautet

- für die Unternehmen: *Corporate Citizenship*
- für die zivilgesellschaftlichen Organisationen: *antagonistische Kooperation*
- für die staatlichen Instanzen: *Ordnungspolitik zweiter Ordnung*

((8)) Freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen sind kein Allheilmittel zur vollständigen Lösung aller Probleme. Aber sie sind ein wichtiger Bestandteil weltgesellschaftlicher Lernprozesse, wie sich die internationalen Ordnungsdefizite durch New Governance so abbauen lassen, dass mehr Nachhaltigkeit möglich wird. Hierbei kann man im Detail sicherlich über Vieles unterschiedlicher Meinung sein. Insofern sind eine kritische Distanz und kontroverse Diskussionen absolut unverzichtbar, um New Governance immer wieder neu auszurichten und produktiv voranzutreiben.

Angesichts der enormen Komplexität dieser jeweiligen Lernprozesse gelingt dies in genau dem Maße, wie die diversen Personen und Organisationen, die an den Lösungsversuchen beteiligt sind, sich ein gemeinsames Problemverständnis erarbeiten. Vielleicht können Studien wie diese dazu beitragen.

²⁴⁷ World Bank Group (2004; S. iii). Der Bericht stellt die finale Stellungnahme der Weltbank zur Mineralölindustrie dar. In den Jahren 2000-2004 hatte die Weltbank unter Beteiligung von Regierungen, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen eine Analyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Mineralölindustrie vorgenommen und Empfehlungen abgeleitet.

²⁴⁸ Vgl. hierzu Kapitel 2.2.1.

Fazit

Diese Studie analysiert aus einer wirtschaftsethischen Perspektive, wie die international tätige Mineralölindustrie angesichts gravierender Defizite der Rahmenordnungen für globales Wirtschaften konkret versucht, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, indem sie sich auf ESG-Kriterien – also auf soziale und ökologische Standards sowie auf Governance-Standards – freiwillig selbst verpflichtet. Die zentralen Ergebnisse lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

Erstens: Aus theoretischer Sicht sind freiwillige Selbstverpflichtungen kein Allheilmittel, aber sie sind ein wichtiges und bisweilen unterschätztes Steuerungsinstrument zur Förderung nachhaltiger Entwicklung. Richtig verstanden, können freiwillige Selbstverpflichtungen so ausgestaltet werden, dass sie ein geeignetes Ordnungsinstrument zur Überwindung gesellschaftlich unerwünschter sozialer Dilemmata sind.

Zweitens: Die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Mineralölindustrie decken ein breites Spektrum ab. Insgesamt lassen sich neun Handlungsfelder identifizieren. Derzeit werden alle Felder aktiv bearbeitet. Anhand der dokumentierten Beispiele lässt sich anschaulich zeigen, wie sich die Mineralölindustrie mit dem Instrument der freiwilligen Selbstverpflichtung im Rahmen von Best-Practice-Projekten für mehr Nachhaltigkeit engagiert – und dass sie im Laufe der Zeit gelernt hat, die verschiedenen Varianten dieses Instruments immer besser einzusetzen. Hier sind deutliche Lernfortschritte zu verzeichnen.

Drittens: Das (welt-)gesellschaftliche Problemlösungspotential freiwilliger Selbstverpflichtungen wird derzeit noch nicht optimal ausgeschöpft. Das gilt sowohl für die Mineralölindustrie als auch für andere Branchen. Zahlreiche Akteure müssen noch lernen, wie man dieses Instrument produktiv(er) einsetzen kann. Vor diesem Hintergrund können aus einer wirtschaftsethischen Perspektive acht Lektionen zur Förderung von Nachhaltigkeit formuliert werden. Die ersten beiden werden als „lessons learned“ bereits umgesetzt, die nachfolgenden indizieren als „lessons to be learned“ weiteren Handlungs- und Lernbedarf.

1. Damit Unternehmen das gesellschaftliche Anliegen nachhaltiger Entwicklung und die entsprechenden ESG-Kriterien nicht einfach als Bedrohung für das eigene Geschäft, sondern als unternehmerische Herausforderung – und mithin als Chance – wahrnehmen können, wird ein Denkmuster (mental model) für eine produktive Situationswahrnehmung benötigt. Das Win-Win-Paradigma ist dafür kategorial geeignet, das Win-Lose-Paradigma nicht. Letzteres sieht nur einen Konflikt (einen unüberwindbaren Tradeoff) zwischen Gewinnstreben und Nachhaltigkeitsstreben. Ersteres hingegen öffnet den Blick für Optionen, funktionale Anreizarrangements zu finden und gegebenenfalls zu erfinden, durch die sich das unternehmerische Gewinnstreben für das Anliegen der Nachhaltigkeit (welt-)gesellschaftlich in Dienst nehmen lässt.
2. Angesichts gravierender Ordnungsdefizite können sich Unternehmen nicht mit der Position eines Regelnehmers begnügen, der seine Verantwortung darin erschöpft sieht, die gegebenen (mangelhaften) Spielregeln einzuhalten. Denn nicht alles, was innerhalb dieser Spielregeln legal ist, wird (welt-)gesellschaftlich auch als legitim anerkannt. Deshalb müssen sich Unternehmen – in ihrem eigenen wohlverstandenen Interesse – auf New Governance einlassen. Dies bedeutet, Ordnungsverantwortung zu übernehmen und sich als Corporate Citizens an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen konstruktiv zu beteiligen.

3. Trotz bedeutender Fortschritte in den letzten Jahren stehen Unternehmen derzeit vor der Herausforderung, sich noch professioneller darauf einzustellen, dass ihrem Engagement für Nachhaltigkeit eine strategische Bedeutung für die Wertschöpfung zukommt und dass diese Wertschöpfung durch funktionale Bindungen gefördert werden kann. Bindungen restringieren das eigene Verhalten, machen es für andere berechenbar und schaffen so Vertrauen. Auf dieser Vertrauensbasis werden neue Partnerschaften möglich, und es können produktive Interaktionen durchgeführt werden, die andernfalls unterbleiben würden. Wertschöpfung erfordert mithin ein professionelles Bindungsmanagement, d.h. den gezielten – und strategisch durchdachten – Einsatz individueller sowie kollektiver Bindungen und Bindungsservices. Diese „lesson to be learned“ zielt mithin auf eine forcierte *Professionalisierung von Corporate Citizenship*.
4. Zivilgesellschaftliche Organisationen stehen vor der Herausforderung, neben ihrer klassisch vikarischen Alarmierfunktion zunehmend auch die Funktion zu übernehmen, konstruktiv zur Lösung der angemahnten Probleme beizutragen. Dies erfordert in vielen Fällen, gemeinsam mit staatlichen Akteuren und mit Unternehmen an New Governance-Prozessen der Regelfindung und Regelsetzung partnerschaftlich teilzunehmen. Durch eine solche Partnerschaft soll das eigene Nachhaltigkeitsanliegen nicht aufgegeben, sondern besser zur Geltung gebracht werden. Dies kann nur gelingen, wenn die zivilgesellschaftlichen Organisationen ihre Integrität bewahren. Es gilt also zu lernen, dass man auf verschiedenen Ebenen agieren kann und dass deshalb im Hinblick auf die Unternehmen ein Miteinander und gleichzeitig auch ein Gegeneinander möglich ist. Insofern zielt diese „lesson to be learned“ auf das Erlernen partnerschaftlicher Zusammenarbeit im Wege *antagonistischer Kooperation*.
5. Staatliche Instanzen stehen vor der Herausforderung, die Erkenntnis umzusetzen, dass die klassische Ordnungspolitik per Gesetz und neue Steuerungsformen per freiwilliger Selbstverpflichtung kein Gegensatz sein müssen, sondern sich wechselseitig ergänzen können. Die nationale Regulierung sollte eine internationale Selbst-Regulierung der Wirtschaft nicht be- oder gar verhindern, sondern durch geeignete Push- und Pull-Maßnahmen aktiv fördern. Insofern zielt diese „lesson to be learned“ auf die Option einer *Ordnungspolitik zweiter Ordnung*, die Anreize setzt für eine funktionale Anreizsetzung in und durch Unternehmen.
6. Medien können zu einem förderlichen Umfeld („enabling environment“) für freiwillige Selbstverpflichtungen beitragen, indem sie sachlich angemessen über Missstände berichten und dazu beitragen, *moralistische Fehlschlüsse* vermeiden zu helfen. Auch dies ist eine wichtige „lesson to be learned“.
7. Eine weitere „lesson to be learned“ betrifft die Wissenschaft. Sie kann maßgeblich dazu beitragen, dass gesellschaftliche Führungskräfte durch eine *interdisziplinäre Kompetenzvermittlung* mit den für eine gelingende New Governance nötigen Denk-, Argumentations- und Handlungsmustern vertraut (gemacht) werden.

8. Eine letzte „lesson to be learned“ betrifft alle Akteure gleichermaßen. Nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Arenen öffentlicher Regelfindungsdiskurse und politischer Regelsetzungsprozesse bedürfen ihrerseits geeigneter Rahmenbedingungen. Sie müssen funktional verfasst sein, um Nachhaltigkeit im globalen Maßstab verwirklichen zu helfen. Es geht um die *Konstitu(tionalis)ierung weltgesellschaftlicher Lernprozesse*.

Literaturverzeichnis

- Adolf, Jörg und Karlheinz Berg (2004): Die Umsetzung der EU-Emissionshandels-Richtlinie aus der Perspektive eines globalen Energie-Konzerns, in: Zeitschrift für Europäisches Umwelt- und Planungsrecht (EurUP), Februar 2004, S. 2-10, Berlin.
- American Petroleum Institute (API) (2009): Energizing America: Facts for Addressing Energy Policy, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.api.org/aboutoilgas/upload/truth_primer.pdf
- amnesty international (2003): Human rights on the line: The Baku-Tbilisi-Ceyhan pipeline project, am 02.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.amnestyusa.org/business/humanrightsontheline.pdf>
- Agip (2009): Sicherheit und Umweltschutz, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter http://www.agip.de/de/html/folder_5541.shtml
- Backhaus-Maul, Holger, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich und Judith Polterauer (Hrsg.) (2009): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- BBCOnline (2009): Gray whales granted rare reprieve, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/8017291.stm>
- Beck, Ulrich (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter, Frankfurt am Main.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2008): Ordnungs-, Steuerungs- und Aufklärungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation, in: Heidbrink, Ludger und Alfred Hirsch (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, Frankfurt und New York, S. 31-67.
- Bosold, David (2009): Öldorado? Kanadas Aufstieg zur Energiemacht wird Wunschdenken bleiben, in: Sandschneider, Eberhard (Hrsg.): DGAP analyse, Juni 2009, No. 5, Berlin.
- BP (2003): BTC Human Rights Undertaking, am 02.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://subsites.bp.com/caspian/Human%20Rights%20Undertaking.pdf>
- BP (2005): Human Rights – A Guidance Note, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/BP_Human_Rights_2005.pdf
- BP (2007a): The Report of the BP U.S. Refineries Independent Safety Review Panel, Januar 2007, am 01.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/SP/STAGING/local_assets/assets/pdfs/Baker_panel_report.pdf
- BP (2007b): BP and IFC Launch Access to Finance Programme in Western Azerbaijan, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006615&contentId=7038779>
- BP (2008a): Sustainability Review 2008, am 24.09.2009 im Internet gefunden unter: [bp.com/sustainability](http://www.bp.com/sustainability).
- BP (2008b): Management systems and standards, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9027850&contentId=7050812>.
- BP (2008c): Safeguarding human rights, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9027991&contentId=7050933>
- BP (2009a): Umweltmanagementsystem, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.deutschebp.de/sectiongenericarticle.do?categoryId=2012346&contentId=2018256>
- BP (2009b): Memorandum submitted by BP, in: Joint Committee on Human Rights (2009): Written evidence received by the Committee as of 21 May 2009, Ev 46, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.parliament.uk/documents/upload/BHRevidence210509.pdf>
- BP (2009c): BP Code of Conduct (Verhaltenskodex): Unsere Verpflichtung zur Integrität, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.deutschebp.de/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/download/C/coc_de_full_document.pdf
- BP (2009d): BP Response to the Tangguh Independent Advisory Panel's seventh report on the Tangguh LNG Project, April 2009, am 01.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/indonesia/STAGING/home_assets/downloads/t/TIAP_BP_Response_2009_rev.pdf

- BP (2009e): Emissionshandel – BP hat langjährige Erfolge im Umgang und Handel mit Emissionen vorzuweisen, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.deutschebp.de/genericarticle.do?categoryId=9006349&contentId=7013460>.
- BP (2009f): Encouraging Enterprise, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9027989&contentId=7050930>
- Brand, Ulrich, Achim Brunnengräber, Lutz Schrader, Christian Stock und Peter Wahl (2000): Global Governance. Alternative zur neoliberalen Globalisierung?, 1. Auflage, Münster.
- Braun, Johanna (2009): Unternehmerische Ordnungsverantwortung: Potenzial und Grenzen einer veränderten Rolle von Unternehmen in der modernen Gesellschaft, hrsg. von Ingo Pies, Berlin (im Druck).
- Brinkmann, Johanna (2004): Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships – Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft, Lutherstadt Wittenberg und Halle.
- Brown, Lester R. (2000): Plan B Updates. The Rise and Fall of the Global Climate Coalition, Earth Policy Institute vom 25.07.2000, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.earth-policy.org/index.php?plan_b_updates/2000/alert6
- Brugmann, Jeb und C.K. Prahalad (2007): Cocreating Business's New Social Compact, in: Harvard Business Review, Februar 2007, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: http://business.twoday.net/static/foehrenbergkreis/files/20070226HBR_Cocreating.pdf
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2009): EITI – Mehr Transparenz in der Rohstoffindustrie, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.bmz.de/de/themen/goodgovernance/EITI/hintergrund/index.html>
- Business and Human Rights (2008): Transcript of the video "Shell and Human Rights" dated 10 December 2008, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://198.170.85.29/Shell-and-human-rights-video-transcript-10-Dec-2008.pdf>
- Businesswire (2009): ExxonMobil startet Biokraftstoffprogramm, am 20.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.businesswire.com/portal/site/exxonmobil/index.jsp?ndmViewId=news_view&ndmConfigId=1001106&newsId=20090714005584&newsLang=de
- California Fuel Cell Partnership (2009): California Fuel Cell Partnership – Driving for the Future, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.fuelcellpartnership.org/>
- Caring for Climate: The Business Leadership Platform (2009a): Caring for Climate: The Business Leadership Platform, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/Climate_Change/.
- Caring for Climate: The Business Leadership Platform (2009b): A Statement by the Business Leaders of the UN Global Compact, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Environment/CLIMATESTATEMENT_revised_postsummit.pdf.
- Caspian Development Advisory Panel (CDAP) (2007): Final Report and Conclusions, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.caspsea.com/pdf/CDAP-Final-Report-and-Conclusions.pdf>
- Caspian Development Advisory Panel (CDAP) (2009): Terms of Reference, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.caspsea.com/terms.html>
- Clark, Andrew (2009): ExxonMobil asks for carbon tax, in: The Guardian, 09.01.2009.
- Clean Energy Partnership (CEP) (2009a): Home, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://cleanenergypartnership.de/index.php?id=13>
- Clean Energy Partnership (CEP) (2009b): „H2 Mobility“ – Gemeinsame Initiative zum Aufbau einer Wasserstoffinfrastruktur in Deutschland, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.cleanenergypartnership.de/index.php?id=101>
- Cohen, Eric und Bart Slob (2009): Open letter to Mr. Georg Kell of the United Nations Global Compact Office, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://investorsagainstgenocide.net/2008-1215%20UNGC%20complaint%20against%20PetroChina.pdf>
- Collier, Paul (2008): The Bottom Billion. Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It, Oxford.
- Committee on Review of the FreedomCAR and Fuel Research Program und National Research Council (2008): Review of the Research Program of the FreedomCar and Fuel Partnership – Second Report, Washington D.C.

- CONCAWE (2009): About Us, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.concawe.be/Content/Default.asp?PageID=8>
- ConocoPhillips (2008): 2008 Sustainability Development Review, Houston.
- Deutsche Shell (2003): Kosteneffizienter Klimaschutz durch Emissionshandel. Positionen und Argumente der Shell Gruppe, Hamburg.
- Deutsche Shell Holding GmbH (2009a): Auswirkungen auf die Umwelt managen, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.de/home/content/deu/responsible_energy/respecting_environment/environmental_impacts/
- Deutsche Shell Holding GmbH (2009b): Herausforderung Klimawandel, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.de/home/content/deu/responsible_energy/respecting_environment/climate_change/
- DIE ZEIT (2009a): Ein Ladegerät für alle, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.zeit.de/online/2009/08/ladegeraet-Handy>
- DIE ZEIT (2009b): Ein Ladegerät für viele, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.zeit.de/online/2009/27/handy-netzteil>
- Down to Earth (2008): NGOs accused of 'crying wolf' over Tangguh human rights risks, Nr. 82 von September 2008, am 28.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://dte.gn.apc.org/82fng.htm>
- Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung – Abschlussbericht, Bonn.
- Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten“ (2001): Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten. Zwischenbericht der Enquête-Kommission, Drucksache 14/6910, Berlin.
- Europäische Kommission (2009): Kommission begrüßt Einigung der Industrie auf ein universelles Ladegerät für Mobiltelefone, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1049&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>
- Eni (2006): Eni and Sustainability 2006, Taking actions for sustainable development, Rom.
- Eni (2008a): Ethikkodex, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.agip.ch/ch/de/attachments/pdf/ethikkodex-eni-de.pdf>
- Eni (2008b): Sustainability Report 2008, Rom.
- Environmental Expert (2007): Joint EUCAR/JRC/CONCAWE Study on: Effects of Gasoline Vapour Pressure and Ethanol Content on Evaporative Emissions from Modern Cars, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter <http://www.environmental-expert.com/resultteacharticle.aspx?cid=27957&codi=26190>
- Environmental Protection Agency (EPA) (2009): Air Quality Modelling – Resources: Tools and Training, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.epa.gov/air/aqmportal/management/links/modeling_resources_tool.htm
- Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) (2009a): Supporting Companies, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://eitransparency.org/supporters/companies>
- Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) (2009b): The EITI Board, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://eitransparency.org/about/board>
- Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) (2009c): Candidate Country, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://eitransparency.org/countries/candidate>
- ExxonMobil (2008a): 2008 Corporate Citizenship Report, Irving.
- ExxonMobil (2008b): Operations Integrity Management System, Irving.
- ExxonMobil (2009a): Chad/Cameroon – Doba Basin, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.exxonmobil.com/corporate/energy_project_chad.aspx
- ExxonMobil (2009b): Promoting energy investment and innovation to U.S. economic and environmental challenges, am 20.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.exxonmobil.com/corporate/news_speeches_20091001_rwt.aspx
- Financial Times Deutschland (FTD) (2009): Alternative Energie – BP prescht im Solargeschäft vor, vom 03.06.2009, im Internet gefunden am 24.09.2009 unter: <http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:alternative-energie-bp-prescht-im-solargeschaeft-vor/521887.html>

- Foley Hoag Attorneys at Law (2002): Human Rights Assessment of the Proposed Tangguh LNG Project: Summary of Recommendations and Conclusion, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/indonesia/STAGING/home_assets/downloads/h/Tangguh_HRIA.pdf
- Freeman, R. Edward (2007): Stakeholder Management: Framework and Philosophy, in: Crane, Andrew (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Volume 2: Managing and Implementing Corporate Social Responsibility, Los Angeles and London, S. 267-299.
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: The New York Time Magazine vom 13.9.1970, S. 32-33 und 122-126.
- Germanwatch (2002): An der Schwarzen Nadel, vom 12.09.2002, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter <http://www.germanwatch.org/klak/cd/3-d-nad.htm>
- Geyer, Felix von (2008): Oil sands – Shell's sustainability gamble, in: Ethical Corporation Newsroom, 14.11.2008.
- Global Compact der Vereinten Nationen (2009): The Ten Principles, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- Global Gas Flaring Reduction Public-Private Partnership (2004): Update June 2004, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://siteresources.worldbank.org/INTGGFR/64199955-1103818621278/20298973/ggfrupdate0704.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2009): History, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/History/>
- Greenpeace (2008): BP and Shell. Rising Risks in Tar Sands Investments, September 2009, London.
- Henderson, David (2001): Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility, Welling-ton.
- Henderson, David (2004): The Role of Business in the Modern World – Progress, Pressures and Prospects for the Market Economy, London.
- Henderson, David (2005): The Role of Business in the World of Today, in: Journal of Corporate Citizen-ship, 17, S. 30-32.
- Hielscher, Stefan (2009): Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Ma-nagement, Diskussionspapier Nr. 2009-14 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle 2009.
- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2009): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Verein-ten Nationen, in: zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 10(1), S. 41-65.
- Hoag, Christina (2000): A Tale of Pain and Hope on Lake Maracaibo, in: Business Week, international edition, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.businessweek.com/2000/00_22/c3683206.htm
- Homann, Karl und Franz Blome-Drees (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Stuttgart.
- Homann, Karl (2002): Vorteile und Anreize: Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft, Tübingen.
- Human Rights Watch (2009): Well Oiled: Oil and Human Rights in Equatorial Guinea, July 2009, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/bhr0709web_0.pdf
- Initiative 2° (2009): Grundsatzpapier, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.initiative2grad.de/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=8
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2007): Contribution of Working Group II – Sum-mary for Policy Makers, am 8.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/wg2/ar4-wg2-spm.pdf>
- International Business Leaders Forum (IBLF) und Business for Social Responsibility (BSR) (2009): Vo-luntary Principles – A Timeline, am 20.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.voluntaryprinciples.org/timeline/index.htm>
- International Finance Corporation (IFC) (2006): The Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) Pipeline Project, in: Lessons of Experience, September 2006, No. 2, am 02.10.2009 im Internet gefunden unter: [http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/p_BTC_LessonsLearned/\\$FILE/BTC_LOE_Final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/p_BTC_LessonsLearned/$FILE/BTC_LOE_Final.pdf)

- International Chamber of Commerce (ICC) (2009): The Business Charter for Sustainable Development - 16 principles, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.iccwbo.org/policy/environment/id1309/index.html>
- International Chamber of Commerce/ United Nations Environment Programme (ICC/ UNEP) (2002): World Summit Business Awards for Sustainable Development Partnerships, Presented at the World Summit on Sustainable Development Johannesburg, South Africa, 26 August – 4 September 2002, am 26. 10. 2009 im Internet gefunden unter: <http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/WBA/WBA-leaflet-2002.pdf>
- International Union for the Conservation of Nature (IUCN) (2003): News Release: Shell's Commitment to Biodiversity, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://liveassets.iucn.getunik.net/downloads/shell_biodiversity_commitment.pdf.
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (2005): A Guide to Social Impact Assessment in the Oil and Gas Industry, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/sia_guide.pdf
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (2006a): Human Rights Training Toolkit for the Oil and Gas Industry, London.
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (2006b): Partnerships in the Oil and Gas Industry, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.ipieca.org/activities/partnerships/downloads/partnerships.pdf>.
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (2008a): Creating Successful, Sustainable Social Investment – Guidance document for the oil and gas industry, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/SocialInvestmentGuide.pdf>
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (2008b): Operating in areas of conflict – An IPIECA guide for the oil and gas industry, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ipieca.org/activities/social/downloads/publications/conflict_guide.pdf
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (2009): About us, am 20.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ipieca.org/ipieca_info/about.php
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) und International Association of Oil & Gas Producers (OGP) (2002): The oil and gas industry: from Rio to Johannesburg and beyond, London.
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) und American Petroleum Institute (API) (2005): Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting, Using Environmental, Health & Safety, Social and Economic Performance Indicators, April 2005, im Internet gefunden am 07.10.2009, unter: <http://www.api.org/ehs/performance/industry-vol-report.cfm> .
- International Union for Conservation of Nature (IUCN) (2009): Western Gray Whale Advisory Panel (WGWP), am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.iucn.org/wgwap/wgwap/>
- Jachtenfuchs, Markus (1996): International policy making as a learning process? The European Union and the greenhouse effect, Aldershot u.a.O.
- Jensen, Michael C. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly 12(2), S. 235–256.
- JIP – Oil in Ice (2009): JIP – Oil in Ice, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.sintef.no/Projectweb/JIP-Oil-In-Ice/>
- Koczy, Ute (2009): EITI: Kein Königsweg – aber ein Schritt zu mehr Stabilität, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ute-koczy.de/cms/default/dok/270/270254.4_globale_eitikonferenz_in_doha_qatar.html
- Kunzig, Robert (2009): The Canadian Oil Boom – Scraping Bottom, in: National Geographic März 2009, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://ngm.nationalgeographic.com/2009/03/canadian-oil-sands/kunzig-text>
- Levy, David L. und Ans Kolk (2002): Strategic Responses to Global Climate Change: Conflicting Pressures on Multinationals in the Oil Industry, in: Business and Politics, Vol. 4, No. 3, S. 275–300.
- Lobby Control (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf>

- Lowe, Ernest und Robert Harris (1998): Taking Climate Change Seriously: British Petroleum's Business Strategy, in: Corporate Environmental Strategy, Volume 5, Number 2, Winter 1998, S. 22-31.
- Matten, Dirk und Andrew Crane (2005a): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review 30(1), S. 166-179.
- Matten, Dirk und Andrew Crane (2005b): Corporate Citizenship: Missing the Point or Missing the Boat? A Reply to van Oosterhout, in: Academy of Management Review 30(4), S. 681-684.
- Michalowitz, Irina (2005): Assessing Conditions for Influence Groups in the EU. Aus der Reihe Politikwissenschaft, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_106.pdf
- MicroCapital (2007): IFC and BP to Fund Expansion of Services by the Micro Finance Bank of Azerbaijan, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.microcapital.org/microcapital-story-ifc-and-bp-to-fund-expansion-of-services-by-the-micro-finance-bank-of-azerbaijan/>
- Moon, Jeremy, Andrew Crane und Dirk Matten (2005): Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, in: Business Ethics Quarterly 15, S. 429-454.
- Muggenthaler, Ferdinand (2009): Die Kloake der Ölindustrie, in: amnesty journal August/September 2009, im Internet am 23.09.2009 unter: <http://www.amnesty.de/journal/2009/august/die-kloake-der-oelindustrie?>
- Nalebuff, Barry J. und Adam M. Brandenburger (1996): Co-opetition, New York.
- Niedersächsische Energie Agentur (2003): „Kyoto-Mechanismen“ – Ein Überblick zu den Klimaschutz-Instrumenten des Kyoto-Protokolls und der damit verbundenen unternehmerischen Chancen, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2330016_L20.pdf.
- OECD (2000): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Neufassung 2000, Paris.
- oekom research (2007): oekom Industry Focus Oil & Gas, 01/2007, München.
- oekom research und PricewaterhouseCoopers AG (PwC) (2009): Corporate Responsibility bei Auslandsinvestitionen: Stand und Perspektiven des Managements bei Auslandsinvestitionen unter sozialen und umweltbezogenen Gesichtspunkten, Frankfurt am Main und München.
- Oil & Gas Journal (OGJ) (2007): Shell withdraws from Global Climate Coalition, Volume 96, Issue 18, o.O.
- Oil Companies International Maritime Forum (OCIMF) (2009a): Welcome to OCIMF, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.ocimf.com/index.cfm>
- Oil Companies International Maritime Forum (OCIMF) (2009b): Ship Inspection Report (SIRE) Programme, am 20.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ocimf.com/view_document.cfm?id=1078
- Oil Spill Preparedness Regional Initiative (OSPRI) (2009): Oil Spill Preparedness Regional Initiative, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.ospri.org/>
- ORLEN (2006): Report on Corporate Social Responsibility 2005-2006, Plock.
- ORLEN (2009): Orlen Annual Report 2008 – Environment, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://raportroczny.orlen.pl/report_en_environmental_protection_2008
- OMV (2008): Nachhaltigkeitsbericht 2007/08, Wien.
- OMV (2009a): OMV Human Rights Matrix, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1243328836452&lang=de&swa_id=484369646280.82184&swa_site=wps.vp.com
- OMV (2009b): Umweltmanagement in der OMV Gruppe, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.omv.com/portal/01/com/cxml/Zc5BC4IwGMbxz9Kl66uSMw8eVhEZWGlabZcxdNhgzrFmUZ8-ETx5eeD_Oz1AgQDV_C1b7mSvuRqbslhlXnw6pIVQ4U3q7YqQ-cg7QwkUaF6kl5IdcImB-P42CCIUB2icRV6zO9v3lvSWOwHk5uxQu8GKhmHrZK1GWxs5kerr6UAy6EbYWV_yJ5KPbMQMXMIWJ4Zb3lpunvAAytDyblhzKIQG03U4_-LVHxBgQ_Q!
- Outen, Guy (2008): Keynote Speech „Clearing the Air – a role for us all“ at the Worldbank Global Gas Flaring Reduction Program Forum, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.methanetomarkets.org/m2m2009/documents/events_oilgas_20081203_oilgas-4Dec08_outen.pdf
- Pagnamenta, Robin (2008): Rockefeller family call for ExxonMobil shake-up, in: TimesOnline, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/natural_resources/article3835629.ece

- Peregrín, Tabata (2008): Case Studies for Community Development: Royal Dutch Shell, in: Americas Quarterly, Winter 2008, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.americasquarterly-digital.org/americasquarterly/wintersample1/?pg=6>
- Petroplus (2006): Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzpolitik, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.petroplusholdings.com/de/env_man.php
- PFC Energy (2009): The Definitive Annual Ranking of the World's Largest Listed Energy Firms, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: www.pfcenergy.com/download.aspx?idDoc=20735&idf=2
- Pies, Ingo (2000): Ordnungspolitik in der Demokratie: Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen.
- Pies, Ingo (2009a): Moral als Heuristik. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin (im Erscheinen).
- Pies, Ingo (2009b): Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik, Berlin (im Erscheinen).
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2009a): Moral als Produktionsfaktor: Wie Unternehmen dem Vertrauensverlust im System und ins System der Marktwirtschaft unternehmerisch begegnen können, in: BFuP – Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 61(5), S. 443-464.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2009b): Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance – An Ordonomic Conceptualization, Diskussionspapier Nr. 2009-13 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle 2009.
- Pies, Ingo und Stefan Hielscher (2008): Der systematische Ort der Zivilgesellschaft. Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu? Korreferat zum Beitrag von Karl Gabriel, in: zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 9(3), S. 337-344.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009a): Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, in: Business Ethics Quarterly 19(3), S. 375-401.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009b): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik – Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte, in: DBW - Die Betriebswirtschaft 69(3), S. 315-330.
- Publish What You Pay (PWYP) (2009): Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.publishwhatyoupay.org/en/activities/advocacy/extractive-industries-transparency-initiative>
- Robinson, James A., Ragnar Torvik und Thierry Verdier (2006): Political Foundations of the Resource Curse, in: Journal of Development Economics 79(2), S. 447-468.
- Rockefellers Brothers Fund (2009): The Climate Group, Inc., am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.rbf.org/close_ups/close_ups_show.htm?doc_id=703018
- Röttgers, Sina (2008): Kanada: Teersande verursachen unabsehbar großen Umweltschaden, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.greenpeace.de/themen/oel/nachrichten/artikel/kanada_oelsande_verursachen_unabsehbar_grossen_umweltschaden/
- Royal Dutch Shell (2007): Shell Nachhaltigkeitsbericht 2007, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.static.shell.com/static/deu/downloads/responsible_energy/sustainability_report/german_shell_sustainability_report_2007.pdf
- Royal Dutch Shell (2008a): Responsible Energy. Sustainability Report 2008, am 24.09.2009 im Internet gefunden unter: <http://sustainabilityreport.shell.com/2008>.
- Royal Dutch Shell (2008b): CORPORATE AND SOCIAL RESPONSIBILITY COMMITTEE: TERMS OF REFERENCE, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.static.shell.com/static/investor/downloads/company_information/committees/tor_rds_corp_soc_resp_committee_10092008.pdf
- Royal Dutch Shell (2008c): External Review Committee, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://sustainabilityreport.shell.com/2008/measuringourperformance/externalreviewcommittee.html>
- Royal Dutch Shell (2008d): Joint ventures, contractors and suppliers, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://sustainabilityreport.shell.com/2008/responsibleoperations/jvscontractorsandsuppliers.html>

- Royal Dutch Shell (2009a): External voluntary codes that Shell supports, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.static.shell.com/static/responsible_energy/downloads/our_approach_to_reporting/exteexte_voluntary_codes/external_codes_shell.pdf
- Royal Dutch Shell (2009b): Health, Safety and Environment Policy and Commitment, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.com/home/content/responsible_energy/integrated_approach/our_commitments_and_standards/hse_com_policy/health_safety_env_com_standard_25042007.html
- Royal Dutch Shell (2009c): Impact Assessment, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.com/home/content/responsible_energy/integrated_approach/our_commitments_and_standards/impact_assessment/impact_assessment_13062007.html
- Ruggie, John (2007a): Business and Human Rights: Mapping International Standards of Responsibility and Accountability for Corporate Acts, Report of the Special Representative of the Secretary-General (SRSG) on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.business-humanrights.org/Documents/SRSG-report-Human-Rights-Council-19-Feb-2007.pdf>
- Ruggie, John (2007b): Voluntary Principles on Security & Human Rights – Remarks at Annual Plenary, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-remarks-Voluntary-Principles-plenary-7-May-2007.pdf>
- Ruggie, John (2008): Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, am 06.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf>
- Ruggie, John (2009): Voluntary Principles on Security & Human Rights – Video Message to VPs Plenary on March 16, 2009, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.business-humanrights.org/Documents/Text-of-Ruggie-video-message-to-VPs-plenary-16-Mar-2009.pdf>
- Sakhalin Energy Investment Company (SEIC) (2009): The 6th meeting of the Western Gray Whale Advisory Panel has finished, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.sakhalinenergy.com/en/media.asp?p=media_page&itmID=271
- Sardison, Markus (2009): Global Governance: Vom Machtkampf zum Lernprozess. Konzeptionelle Überlegungen aus der Perspektive einer ökonomischen Ethik, Berlin.
- Shell in Deutschland (2008): Shell führt schwefelarmes Heizöl ein, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/media_centre/news_and_media_releases/archive/2008/shell_low_sulphur_heating_oil_281208.html
- Shell in Deutschland (2009a): Shell führt TÜV-zertifiziertes Heizöl mit Biokomponente ein, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/media_centre/news_and_media_releases/2009/shell_thermoplusbio10_120609.html
- Shell in Deutschland (2009b): Recycling-Asphalt auf dem Vormarsch, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/media_centre/news_and_media_releases/2009/shell_bitumen_recycling_asphalt_120109.html
- Shell in Nigeria (2009a): Harnessing Nigeria's gas, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.com/static/nigeria/downloads/pdfs/briefing_notes/harnessing_gas.pdf
- Shell in Nigeria (2009b): The operating environment, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.com/static/nigeria/downloads/pdfs/briefing_notes/operating_environment.pdf
- Shell in Nigeria (2009c): Environmental Performance, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.shell.com/static/nigeria/downloads/pdfs/briefing_notes/environmental_performance.pdf
- Shell International Limited (2005): Unternehmensgrundsätze von Shell, am 23.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www-static.shell.com/static/public/downloads/corporate_pkg/sgbp_german.pdf
- Shell International Petroleum Company (SIPC) (1998): Business and Human Rights. A Management Primer, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.static.shell.com/static/responsible_energy/downloads/management_primers/business_and_human_rights_primer.pdf
- Skea, Jim (1992): Environmental issues facing the oil industry, in: Butterworth-Heinemann (Hrsg.): Energy Policy, October 1992, S. 950-958.
- Smith, Adam (1776, 1983): Der Wohlstand der Nationen, Aus dem Englischen übertragen und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerks von Horst Claus Recktenwald, München.

- SpiegelOnline (2007): Schlamperei und Todesfälle – Das BP-Inferno, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,460234,00.html>
- SpiegelOnline (2009): Kopenhagen-Kommuniqué. Konzerne fordern mehr Klimaschutz, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,650525,00.html>
- Steiner, Richard (2008): Double standards? International Standards to Prevent and Control Pipeline Oil Spills Compared with Shell Practices in Nigeria, Alaska/USA.
- Suchanek, Andreas (2001, 2007): Ökonomische Ethik, Tübingen.
- Sundaram, Anant K., and Andrew C. Inkpen (2004): The Corporate Objective Revisited, in: Organization Science 15(3), S. 350-363.
- Svensson, Bent (2008) in Shell World (2008): Der Traum vom Ende des Abfackelns, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www-static.shell.com/static/responsible_energy/downloads/swol/apr_june_2008/flaring/flaring_ge.pdf
- taz (2009): Kapital kämpft fürs Klima, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.taz.de/1/zukunft/umwelt/artikel/1/kapital-kaempft-fuers-klima/>
- The Climate Group (2009): What we do – We create game-changing initiatives, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.theclimategroup.org/what_we_do
- The New York Times (2008): At Exxon, Making the Case For Oil, am 20.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.nytimes.com/2008/11/16/business/16exxon.html?pagewanted=all>
- TOTAL (2007): TOTAL Code of Conduct, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.total.com/static/en/medias/topic1608/Total_code_conduct_en.pdf
- TOTAL (2008): Environment and Society 2007, Courbevoie.
- TOTAL (2009a): Environment and Society 2008, Nanterre.
- TOTAL (2009b): Purchasing and Competition, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Ethical-Business-Principles/Business-policy/>
- TOTAL (2009c): Applying the Code of Conduct, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Ethical-Business-Principles/formal-commitments-actions/commitments-into-actions_9154.htm
- TOTAL (2009d): Code of Conduct, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.total.com/static/en/medias/topic1608/Total_code_conduct_en.pdf
- TOTAL Foundation (2009): Activities Report 2008, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: http://foundation.total.com/fichiers/mediaLibrary/Image/galerie/rapports_activites/FondTotalRA08GB.pdf
- UNI global union (2001): Verantwortungsbewusste Geschäftstätigkeit? – Ein UNI-Leitfaden für internationale Verfahrenskodexe, am 01.10.2009 im Internet gefunden unter: www.uniglobalunion.org/
- United Nations, Economic and Social Council (2007): Ad Hoc Preparatory Working Group of Senior Officials “Environment for Europe”, Public-Private Partnership for Reduced Air Pollution from Vehicles through No-Lead and Low-Sulphur Fuels, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.unece.org/env/documents/2007/ece/cep/ac.11/ece.cep.ac.11.2007.13.e.pdf>
- United Nations Environment Programme (UNEP) (2009): Partnership for Clean Fuels and Vehicles, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.unep.org/pcfv/index.asp>.
- United Nations Global Compact (UNGC) (2009): Implementation Review of the UN Convention against Corruption, am 09.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNCAC_Letter.pdf
- United Nations Global Compact (UNGC), Castan Centre for Human Rights Law, International Business Leaders Forum (IBLF) und Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR) (2008): Human Rights Translated – A Business Reference Guide, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/human_rights_translated.pdf
- United Nations Global Compact (UNGC) und International Labour Organization (ILO) (2009): The Labour Principles of the United Nations Global Compact – A Guide for Business, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/labour/the_labour_principles_a_guide_for_business.pdf

- United Nations Global Compact (UNGC), International Chamber of Commerce (ICC), Transparency International (TI) und World Economic Forum (WEF) (2009): Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions – A company tool for employee training, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RESIST.pdf
- Unternehmen und Umwelt (2004): Mit internem Handel sparen. Der Emissionshandel bei BP führte zu Kosten- und Ressourceneinsparungen, am 08.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.future-ev.de/fileadmin/pdf/uuu/2-2004_BP_emissionshandel.pdf.
- Vanberg, Viktor J. (2007): Corporate Social Responsibility and the „Game of Catallaxy“: The Perspective of Constitutional Economics, in: Constitutional Political Economy 18(3), S. 199-222.
- Webb, Toby und Meg Carstens (2008): Corporations, institutions and better governance, am 05.10.2009 im Internet gefunden unter: http://www.ethicalcorp.com/resources/downloads/20084163827_ECI%20-%20Corporations,%20Institutions%20and%20Better%20Governance.pdf
- Western Gray Whale Advisory Panel (WGWAP) (2009a): Report of the Western Gray Whale Advisory Panel at its fifth meeting, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter: http://cmsdata.iucn.org/downloads/wgwap_5_report_final_040209.pdf
- Western Gray Whale Advisory Panel (WGWAP) (2009b): Stop all oil and gas activities that could harm Western Gray Whales, says panel, am 25.09.2009 im Internet gefunden unter: http://www.iucn.org/wgwap/news_archive/?3069/Stop-all-oil-and-gas-activities-that-could-harm-Western-Gray-Whales-says-panel
- World Bank Group (2004): Striking A Better Balance – The World Bank Group and Extractive Industries: The Final Report of the Extractive Industries Review, am 29.09.2009 im Internet gefunden unter: [http://www.ifc.org/ifcext/eir.nsf/AttachmentsByTitle/FinalMgtResponseExecSum/\\$FILE/finaleirmanagementresponseexecsum.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/eir.nsf/AttachmentsByTitle/FinalMgtResponseExecSum/$FILE/finaleirmanagementresponseexecsum.pdf)
- World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future, Oxford u.a.O.
- World Resources Institute (WRI) (2007): Development without Conflict, The Business Case for Community Consent, Mai 2007, Washington D.C.
- World Resources Institute (WRI) (2009): About EMBARQ, am 22.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.embarq.org/en/about/about-embarq>
- WWF Deutschland (2009): Westpazifische Grauwale – Energiehunger gefährdet die Letzten ihrer Art, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.wwf.de/themen/artenschutz/bedrohte-tiere-und-pflanzen/wale-und-delfine/westpazifische-grauwale/>
- Zadek, Simon (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, 82(12), S. 125-132.

*Wirtschaftsethik-Studien*²⁴⁹

- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship - Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

*Diskussionspapiere*²⁵⁰

- Nr. 2009-15 **Markus Beckmann**
The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective
- Nr. 2009-14 **Stefan Hielscher**
Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management
- Nr. 2009-13 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance—An Ordonomic Conceptualization
- Nr. 2009-12 **Stefan Hielscher**
Zum Argumentationsmodus von Wissenschaft in der Gesellschaft: Ludwig von Mises und der Liberalismus
- Nr. 2009-11 **Ingo Pies**
Die Entwicklung der Unternehmensethik – Retrospektive und prospektive Betrachtungen aus Sicht der Ordonomik
- Nr. 2009-10 **Ingo Pies**
Ludwig von Mises als Theoretiker des Liberalismus
- Nr. 2009-9 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Ludwig von Mises
- Nr. 2009-8 **Markus Beckmann**
Diagnosen der Moderne: North, Luhmann und mögliche Folgerungen für das Rational-Choice-Forschungsprogramm

²⁴⁹ Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

²⁵⁰ Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003, 2004 und 2005.

- Nr. 2009-7 **Ingo Pies**
Das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-6 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft
- Nr. 2009-5 **Ingo Pies**
Hayeks Diagnose der Moderne – Lessons (to be) learnt für das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethik für die Schule
- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge
- Nr. 2008-11 **Ingo Pies und Stefan Hielscher**
Der systematische Ort der Zivilgesellschaft – Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu?
- Nr. 2008-10 **Ingo Pies und Stefan Hielscher**
The Role of Corporate Citizens in Fighting Poverty: An Ordonomic Approach to Global Justice
- Nr. 2008-9 **Ingo Pies**
Korruptionsprävention: Wie aktiviert man die Selbstheilungskräfte des Marktes?
- Nr. 2008-8 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Douglass North
- Nr. 2008-7 **Ingo Pies**
Mathematik und Ordnungspolitik sind kein Widerspruch – Aber die universitäre Zukunft der Ordnungspolitik ist selbst ein gravierendes Ordnungsproblem
- Nr. 2008-6 **Stefan Hielscher**
Die Sachs-Easterly-Kontroverse: „Dissent on Development“ Revisited
- Nr. 2008-5 **Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik:
Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2008-4 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Corporate Citizenship as Stakeholder Management:
An Ordonomic Approach to Business Ethics
- Nr. 2008-3 **Ingo Pies, Christof Wockenfuß**
Armutsbekämpfung versus Demokratieförderung: Wie lässt sich der entwicklungspolitische Trade-Off überwinden?
- Nr. 2008-2 **Ingo Pies**
Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2008-1 **Ingo Pies**
Unternehmensethik für die Marktwirtschaft:
Moral als Produktionsfaktor

- Nr. 2007-23 **Ingo Pies**
Globalisierung und Soziale Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2007-22 **Hans-Ulrich Zabel**
Nachhaltigkeit mit ethischen Herausforderungen
- Nr. 2007-21 **Klaus Beckmann**
Jon Elster und das Zeitinkonsistenz-Problem
- Nr. 2007-20 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre – Die „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact
- Nr. 2007-19 **Claus Offe**
Die genetische Entschlüsselung der politischen Ordnung
Jon Elster über Selbstbindung und die Verfassungsprozesse in Osteuropa
- Nr. 2007-18 **Ingo Pies, Jörg Viebranz**
Jon Elster und das Problem lokaler Gerechtigkeit
- Nr. 2007-17 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Jon Elster.
- Nr. 2007-16 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Mind the Gap! – Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance
- Nr. 2007-15 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften
- Nr. 2007-14 **Sabine Campe, Lothar Rieth**
Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien
- Nr. 2007-13 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen
- Nr. 2007-12 **Ingo Pies**
Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-11 **Ingo Pies**
Fragen und Antworten – Wie reagiert eine ökonomische Theorie der Moral auf die „Frequently Asked Questions“ zur Wirtschafts- und Unternehmensethik?
- Nr. 2007-10 **Johanna Brinkmann-Braun, Ingo Pies**
The Global Compact's Contribution to Global Governance Revisited
- Nr. 2007-9 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
The International Provision of Pharmaceuticals: A Comparison of Two Alternative Theoretical Strategies for Global Ethics
- Nr. 2007-8 **Markus Beckmann**
NePAD und der African Peer Review Mechanism:
Zum Potential politischer Selbstbindung
- Nr. 2007-7 **Karl Homann**
Moral oder ökonomisches Gesetz?
- Nr. 2007-6 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Responsibility and Economics
- Nr. 2007-5 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem weltmarktlicher Arzneimittelversorgung:
Ein Vergleich alternativer Argumentationsstrategien für eine globale Ethik
- Nr. 2007-4 **Ingo Pies**
Wie bekämpft man Korruption? – Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2007-3 **Markus Beckmann**
Ökonomischer Ansatz und die Theorie des Self-Command bei Thomas Schelling

- Nr. 2007-2 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Thomas Schelling
- Nr. 2007-1 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem der internationalen Arzneimittelversorgung: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2006-13 **Ingo Pies**
Ist Konsens im Konflikt möglich? – Zur gesellschaftstheoretischen und gesellschaftspolitischen Bedeutung von Metaspielen
- Nr. 2006-12 **Ingo Pies**
Nachhaltigkeit: eine semantische Innovation von welthistorischer Bedeutung
- Nr. 2006-11 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Ordo-Responsibility – Conceptual Reflections towards a Semantic Innovation
- Nr. 2006-10 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation
- Nr. 2006-9 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-8 **Ingo Pies**
Methodologischer Hobbesianismus und das Theorieprogramm einer interessenbasierten Moralbegründung
- Nr. 06-7 **Ingo Pies, Peter Sass**
Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement
- Nr. 06-6 **Nikolaus Knoepffler**
Projekt „Wirtschaftsethik“. Zur Aufhebung des Ansatzes von Karl Homann
- Nr. 06-5 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ und der Beitrag des Global Compact: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 06-4 **Ingo Pies**
Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der Globalisierung
- Nr. 06-3 **Markus Beckmann, Diana Kraft, Ingo Pies**
Freiheit durch Bindung – Zur Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-2 **Sören Buttkereit, Ingo Pies**
The Economics of Social Dilemmas
- Nr. 06-1 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Albert Hirschman

Autoren:

Prof. Dr. Ingo Pies

Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Forschungsgebiete: Wirtschaftsethik, Institutionenökonomik, Globale Ordnungspolitik (New Governance), Corporate Citizenship

Dr. Alexandra von Winning

Dr. Markus Sardison

Katrin Girlich

Freie Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Forschungsgebiete: Corporate Social Responsibility und New Governance

ISBN 978-3-86829-200-8 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86829-201-5 (elektronische Form)