

**Dokumentation der Chemie<sup>3</sup>-Tagung „Chemie und Nachhaltigkeit - Leistungen, Lösungen und Herausforderungen“, 22. Mai 2014**



<a href="#">1. Einführung: Warum gibt es Chemie<sup>3</sup>?</a>	<a href="#">1</a>
<a href="#">2. Einführungsvortrag „Chemie<sup>3</sup>: Was wir vorhaben“, Dr. Martina Ludwig, Kommunikation und Nachhaltigkeit, VCI</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">3. Podiumsdiskussion „Nachhaltigkeit in der Chemie“</a>	<a href="#">4</a>
<a href="#">4. Zentrale Botschaften aus den Workshops aus der Abschlussrunde</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">5. Dokumentation der Workshops</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">Workshop 1: „Nachhaltigkeit als Innovationstreiber“</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">Workshop 2 „Gelebte Sozialpartnerschaft als Treiber von Nachhaltigkeit“</a>	<a href="#">12</a>
<a href="#">Workshop 3 „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“</a>	<a href="#">16</a>
<a href="#">Workshop 4 „Unternehmen als Partner einer nachhaltigen Entwicklung“</a>	<a href="#">19</a>

## 1. Einführung: Warum gibt es Chemie<sup>3</sup>?

**Zitate aus dem Einstiegs-Interview mit Dr. Utz Tillmann, VCI-Hauptgeschäftsführer, Michael Linnartz, IG BCE-Bereichsleiter Nachhaltigkeit, und Wolfgang Goos, BAVC-Hauptgeschäftsführer**

*„Nachhaltigkeit ist für die Chemie vor allem ein Chancenthema. Es geht um ein besseres Leben für eine wachsende Weltbevölkerung. Wenn die Chemie als Innovationstreiber in der Mitte der Wertschöpfungsketten vorangeht, kann sie an anderen Stellen Lösungen schaffen und damit Beiträge leisten, die allen zugutekommen.“*

Utz Tillmann

*„Für uns geht es bei Chemie<sup>3</sup> um einen Kulturwandel. Wir brauchen in der politischen Debatte eine neue Gewichtung der sozialen Dimension. Gute Arbeit, Tarifpartnerschaft – wir wollen zeigen, wie wichtig diese Themen für nachhaltiges Wirtschaften sind.“*

Michael Linnartz

*„Die Chemie-Sozialpartnerschaft hat sich über die letzten 20 Jahre als eine extrem vernünftige und kluge Entwicklung bewährt. Chemie<sup>3</sup> ist die Fortsetzung dieses Gedankens, partnerschaftlich langfristige Lösungen zu suchen und eine Chance über den Tellerrand zu blicken.“*

Wolfgang Goos

[Zum Anfang](#)



## **2. Einführungsvortrag „Chemie<sup>3</sup>: Was wir vorhaben“, Dr. Martina Ludwig, Kommunikation und Nachhaltigkeit, VCI**

Mit Chemie<sup>3</sup> will die chemische Industrie nachhaltiges Handeln in der Branche vorantreiben. Hierzu haben VCI, IG BCE und BAVC sich für Chemie<sup>3</sup> strategische Ziele gesetzt, die bis 2017 erreicht werden sollen und auch ein entsprechendes Maßnahmenpaket geschnürt. Im Mittelpunkt steht die Anwendung der „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“.

Um die Anwendung der Leitlinien durch die Unternehmen weiter zu fördern, haben die Allianzpartner VCI, IG BCE und BAVC als zentrales Unterstützungsinstrument für die Unternehmen einen Nachhaltigkeits-Check entwickelt. Dabei handelt es sich um eine vereinfachte Materialitätsanalyse, die insbesondere auf die Bedürfnisse von Mittelständlern zugeschnitten ist. Mit ihrer Hilfe kann ein Team aus Unternehmensleitung, Führungskräften, Experten und des Betriebsrats beziehungsweise der Mitarbeitervertretung systematisch Chancen und Risiken für das Geschäft ermitteln, die wichtigsten Handlungsfelder identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Ergänzt wird das Informations- und Unterstützungsangebot für die Mitglieder der Allianzpartner durch Good-Practice-Beispiele, Hintergrundpapiere zu den Leitlinien und Leitfäden. Hierzu haben wir eigens für unsere Mitglieder ein Online-Service-Portal eingerichtet.

Der Dialog ist ein wichtiger Baustein von Chemie<sup>3</sup>. Um eine breite Akzeptanz für unsere Leitlinien zu erreichen, haben wir die Meinung der Mitglieder in Workshops und über eine Internetkonsultation erfragt und einbezogen. Wichtig ist uns auch, was externe Stakeholder der chemischen Industrie von der Branche in Sachen Nachhaltigkeit erwarten und wie sie unsere Aktivitäten beurteilen. Deshalb haben wir von Anfang an den Austausch mit Vertretern aus der Politik, aus anderen Wirtschaftszweigen, Think Tanks, gesellschaftlichen Interessengruppen und Wissenschaft gesucht. Im März 2014 hat sich hieraus schließlich die Einrichtung eines festen Dialogkreises ergeben, der uns regelmäßig Feedback und damit wertvolle Impulse für das weitere Vorgehen gibt. Darüber hinaus werden wir auch künftig die Diskussion mit Stakeholdern unserer Branche im Rahmen größerer Fachtagungen suchen.

#### **Zitat aus dem Vortrag von Frau Dr. Ludwig**

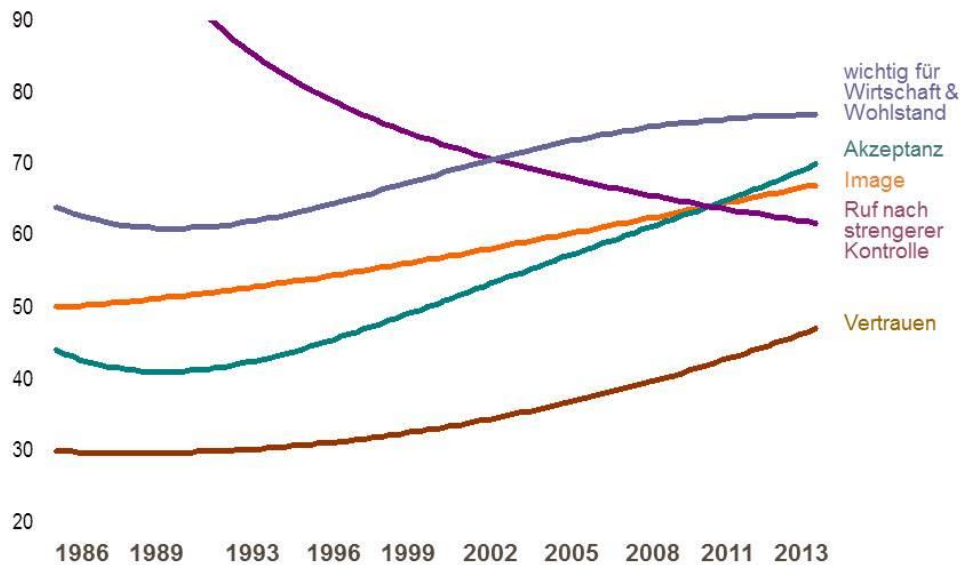
*„Ist Chemie<sup>3</sup> nicht nur eine weitere Imagekampagne?“ – Das ist eine Frage, die den Allianzpartnern VCI, IG BCE und BAVC immer wieder gestellt wird. Die Antwort ist nein. Chemie<sup>3</sup> ist aus der Erkenntnis entstanden, dass die Branche heute kein grundsätzliches Akzeptanzproblem mehr hat. Umfragen über die letzten 25 Jahre belegen, dass über 60 Prozent der Bevölkerung der Chemie positiv gegenüberstehen. Defizite hat die Branche hingegen bei dem Vertrauen, das die Bevölkerung in sie hat. Die Vertrauenswerte haben sich zwar auch deutlich verbessert, dennoch liegen sie immer noch bei unter 50 Prozent. Und Vertrauen gewinnt man durch konkretes Handeln, durch Dialog und Transparenz. Chemie<sup>3</sup> setzt genau dort an.“*

Dr. Martina Ludwig

[Zum Anfang](#)

## Entwicklung des Meinungsklimas zur chemischen Industrie in den letzten 25 Jahren

### Breite Bevölkerung, Angaben in Prozent



Best-Fit-Trendkurven aus den Umfragen GfK, TNS-Emnid, Trend & Motives, für „Bevölkerung“

16.06.2014 | 1

### 3. Podiumsdiskussion „Nachhaltigkeit in der Chemie“

In der Podiumsdiskussion unter der Überschrift „Nachhaltigkeit in der Chemie“ mit den Experten Günther Bachmann (Generalsekretär beim Rat für Nachhaltige Entwicklung), Thomas Fricke (Chief Economist bei der European Climate Foundation) und Klaus Jacob (Forschungsleiter beim Forschungszentrum für Umweltpolitik) wurde deutlich, wie wichtig ein ernst gemeinter Dialog zwischen Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Wissenschaft ist, um den Weg Richtung Nachhaltigkeit gemeinsam erfolgreich zu gestalten. Jenseits ideologischer Debatten werden dringend Lösungen gesucht, die ein Wirtschaften innerhalb der begrenzten Ressourcen möglich machen und neue Perspektiven für eine wachsende Weltbevölkerung schaffen. Die Erfahrungen aus der Chemie im Bereich der Ressourceneffizienz, das Innovationspotenzial der Branche in der Mitte der Wertschöpfungsketten und nicht zuletzt auch die Beiträge der Chemie zur sozialen Nachhaltigkeit können genutzt und weiterentwickelt werden. Gleichzeitig bietet Chemie<sup>3</sup> die Chance, neue Themen aufzugreifen und im Dialog ein besseres gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wie der Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden kann.

### **Zitate aus der Diskussion**

*„Nachhaltigkeit ist vor allem eine Chance für die Branche, ihre Lösungen einbringen zu können – zum Beispiel um das Problem der begrenzten natürlichen Ressourcen anzugehen.“*

Utz Tillmann, Hauptgeschäftsführer des VCI

*„Wir praktizieren in der Chemie seit Jahrzehnten echte Sozialpartnerschaft, die wir immer weiter verfeinern. Das ist unser Erfolgsgeheimnis für Wettbewerbsfähigkeit, gute Arbeit und ein wichtiger Beitrag zur sozialen Dimension von Nachhaltigkeit.“*

Wolfgang Goos, Hauptgeschäftsführer des BAVC

*„In der Chemie haben sich die Sozialpartner schon vor Jahren den Herausforderungen des demografischen Wandels gestellt. Der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie bietet Raum für passgenaue betriebliche Umsetzungen.“*

Michael Linnartz, Bereichsleiter Nachhaltigkeit in der IG BCE

*„In Deutschland wird zu viel über Nachhaltigkeit gequatscht und zu wenig ernsthaft diskutiert. Seriöser Dialog kommt selten vor. Chemie<sup>3</sup> bildet hier eine Ausnahme.“*

Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung

*„Wir überschreiten in vielen Kriterien die planetaren Grenzen, zum Beispiel bei den Emissionen von Treibhausgasen. Wie auch immer man Nachhaltigkeit definiert, am Ende des Tages brauchen wir Lösungen um diese Grenzen einhalten zu können. Die dafür notwendigen Innovationen werden von der Politik angetrieben.“*

Klaus Jacob, Forschungsleiter im Forschungszentrum für Umweltpolitik

*„Die Chemie hat gezeigt, dass Wettbewerbsfähigkeit und Klimaschutz kein Widerspruch sein müssen. Sie hat ihre Produktion erheblich ausgeweitet und trotzdem die CO<sub>2</sub>-Emissionen deutlich reduziert. Wachstum und Umweltentlastung, beides ist möglich. Eine ideologische Debatte hilft nicht weiter.“*

Thomas Fricke, Chief Economist der Climate Foundation

[Zum Anfang](#)

#### 4. Zentrale Botschaften aus den Workshops aus der Abschlussrunde

(Ausführliche Dokumentation der Workshops siehe 5.)



##### **Workshop 1 „Nachhaltigkeit als Innovationstreiber“**

*„Nachhaltigkeit kann und muss ein Innovationstreiber sein. Die Herausforderung liegt jedoch darin, dass eben nicht jede Innovation automatisch nachhaltig ist. Innovationsprozesse müssen gestaltet werden. Mit dem Sustainability Master von Henkel wurde hier ein Beispiel vorgestellt, wie Nachhaltigkeitskriterien in Innovationsprozesse erfolgreich integriert werden können.*

*Damit sind aber längst nicht alle Fragen beantwortet. Wie Nachhaltigkeit zu einem Innovationstreiber werden kann, wird uns auf jeden Fall noch länger beschäftigen. Ein spannendes Thema für Chemie<sup>3</sup>.“*

Moderatorin Iris Wolf, Bereichsleiterin Innovation/Forschung der IG BCE

[Zur ausführlichen Dokumentation von Workshop 1](#)

## **Workshop 2 „Gelebte Sozialpartnerschaft als Treiber von Nachhaltigkeit“**

*„Sozialpartnerschaftliche Kooperation und nachhaltige Personalpolitik sind zentrale Faktoren für die Verankerung von sozialer Nachhaltigkeit. Dabei geht es auch um die Bereitschaft von Führungskräften und Beschäftigten, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen. Das Beispiel Evonik zeigt, wie die Sozialpartnerschaft effektiv zur Lösung ernsthafter Probleme in der Krise beitragen kann. Sozialpartnerschaft ist jedoch keine „prästabile Harmonie“ oder ein Kuschelkurs, sie muss gelebt und immer wieder neu ausgestaltet werden. Eine zentrale Aufgabe für Chemie<sup>3</sup> ist, diese Themen und Erfahrungen, die nur selten öffentlich kommuniziert werden, von der „backstage“ auf die „stage“ zu holen.“*

Moderator Dr. Klaus W. West, Geschäftsführer der Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA)

[Zur ausführlichen Dokumentation von Workshop 2](#)

## **Workshop 3 „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“**

*„Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist ein neues Wachstumsthema, das die Wirtschaft auf Jahre hinaus noch beschäftigen und herausfordern wird. Vor allem die Verankerung von sozialen Kriterien in den Lieferketten ist noch längst nicht gelöst. Wie groß die Herausforderung ist, transparente Audits in Lieferketten mit über hunderttausend Lieferanten zu etablieren, wurde am Beispiel der Bayer AG deutlich.*

*Wir brauchen pragmatische Lösungen, die den internationalen Prinzipien entsprechen und gleichzeitig auch für KMU handhabbar sind. Mit der Initiative „Together for Sustainability“ gibt es hier einen ersten Lösungsansatz. Aber die Aufgabe, die Einkaufspraxis auch für den Chemie-Mittelstand transparent zu machen, bleibt. Hier kann Chemie<sup>3</sup> Hilfestellungen bieten.“*

Moderator Dr. Thomas Jostmann, Head of Corporate Environment & Responsibility, Evonik Industries AG:

[Zur ausführlichen Dokumentation von Workshop 3](#)

## **Workshop 4 „Unternehmen als Partner einer nachhaltigen Entwicklung“**

*„Unternehmen sind in sehr vielen und unterschiedlichen Bereichen Partner einer nachhaltigen Entwicklung – mit ihren Kunden und Lieferanten, mit der Politik, mit Stakeholdern. Diese Gestaltungsmöglichkeiten sollten Unternehmen selbstbewusst nutzen. Dabei sind die Potenziale vielfältig und reichen weit über die Reaktion auf Krisensituationen hinaus bis in die*



*Möglichkeiten von Co-Creation-Prozessen, bei denen Unternehmen mit Kunden, Mitarbeitern, anderen Firmen und Instituten als Partner neue Produkte entwickeln.*

*Chemie<sup>3</sup> hat das Thema Partnerschaft bereits im Kern der Initiative verankert und in den Leitlinien aufgenommen. Das sollte man fortsetzen und Chemie<sup>3</sup> über die Branche hinaus denken. Aber auch konkrete Hilfestellungen wie ein Werkzeugkasten „Partnerschaften“ für KMU kann von Chemie<sup>3</sup> angeboten werden und helfen, neue Türen für Unternehmen zu öffnen.“*

Moderator Thorsten Pinkepank, BASF SE

[Zur ausführlichen Dokumentation von Workshop 4](#)

## **5. Dokumentation der Workshops**

### **Workshop 1: „Nachhaltigkeit als Innovationstreiber“**

#### **Allgemeines**

- Teilnehmerzahl: rund 15
- Moderation: Iris Wolf, Bereichsleiterin Innovation/Forschung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
- Impulsreferat: Dr. Daniel Vallentin, stellvertr. Leiter des Berliner Büros des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH und Projektleiter der Forschungsgruppe Zukünftige Energie- und Mobilitätsstrukturen
- Impulsreferat: Christine Schneider, Head Sustainability Laundry & Home Care der Henkel AG & Co. KGaA

#### **Mitschrift**

Im Workshop „Nachhaltigkeit als Innovationstreiber“, moderiert von Iris Wolf, Bereichsleiterin Innovation/Forschung bei der IG BCE, ging es um die Frage, wie die chemische Industrie die Leitlinie 4 der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup> konkret im Betriebsalltag umsetzen kann. Die Leitlinie 4 lautet: „Mit Innovationen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leisten“.

**Dr. Daniel Vallentin** analysierte in seinem Vortrag, welche konzeptionellen Ansatzpunkte und Strategien es für eine nachhaltige Entwicklung in der chemischen Industrie gibt. Er unterschied dabei mehrere Ebenen:

Bei der **Produktion** gehe es darum, die ökologischen Belastungen je Produktionseinheit zu senken. Dies erfordere einerseits die technische Optimierung bestehender Prozesse und neuer Prozesspfade mit Hilfe von Innovationen. Andererseits seien aber auch soziale Innovationen unabdingbar. Diese müssten nach Auffassung Vallentins beispielsweise durch Weiterbildung der Beschäftigten herbeigeführt werden. Denn nur durch Weiterbildung könnten die Mitarbeiter neue Verfahren anwenden. Auch Verhaltensänderungen seien so möglich.

Eine andere Ebene betreffe die **Produkte**: Die Chemie müsse sich fragen, wie sie ihre Produkte umweltfreundlich und sozialverträglich herstellen könne. Aufgabe der Chemieunternehmen sei es, Produkte mit geringeren ökologischen Belastungen zu entwickeln. Dafür sei in den Unternehmen ein innovationsfreundliches Klima erforderlich. Ein solches könne man mit Wettbewerben, Anreizsystemen sowie durch Kooperationen mit anderen Branchen und der Wissenschaft stimulieren.

Der **Funktionsverbund** sei eine weitere bedeutsame Ebene, denn das Innovationspotenzial liege häufig an den Schnittstellen zwischen den Branchen, betonte Vallentin. Um dieses Potenzial zu heben, seien vor allem Kooperation, Dialog und Vereinbarungen entlang der Wertschöpfungsstufen erforderlich. Als Beispiel führte er das Cluster CleanTech in Nordrhein-Westfalen auf, dessen Ziel es, das Innovationspotenzial entlang der vier Industrie-Schnittstellen Chemie, Energie, Stahl und Biotechnologie zu nutzen. Ergänzend könnten auch die Abnehmer-Branchen neue Standards für Vorprodukte definieren.

Wichtig sei aber auch die „**Bedürfnisebene**“, unterstrich Vallentin. Hier müsse es das Ziel sein, politischen Konsens zu erzielen. Als einen gangbaren Weg für die Branche bezeichnete er beispielsweise den Verzicht auf bestimmte Einsatzstoffe oder sogar auf Produkte, wenn sie „ökologisch unverträglich“ sein sollten. Dies erfordere aber eine Transformation von Prozessen, einen intensiven Dialog und Regelungen zwischen Politik und Unternehmen sowie die Akzeptanz bei Verbrauchern.

Vallentin forderte, dass die chemische Industrie ein „systemisches Innovationsverständnis“ entwickelt. Dies sei für die Branche notwendig, um sich strategisch auf neue Geschäftsmodelle auszurichten und neue Wertschöpfungsketten aufzubauen. Dabei dürfe sie Innovationen nicht eindimensional auf technische Innovationen beschränken. Zu einem

„systemischen Innovationsverständnis“ gehörten kooperative, politische, technologische und soziale Innovationen. Erst mit dieser ganzheitlichen Perspektive könne die Branche neue Strategien für neue Geschäftsmodelle entwickeln.

**Christine Schneider** stellte die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens vor und wie man im Betriebsalltag konkret zu nachhaltigen Innovationen kommt. Hierzu habe sich das Unternehmen ein ehrgeiziges 20-Jahres-Ziel gesetzt: Bis zum Jahr 2030 will Henkel die Ressourceneffizienz seiner Geschäftstätigkeit verdreifachen. Dieses Ziel bezeichnet Henkel vereinfacht als „Faktor 3“.

Sechs Fokusfelder steuern die Umsetzung, um die ersten Zwischenziele bis zum Jahr 2015 zu erreichen. Dazu zählen: Gesundheit und Sicherheit, Wasser und Abwasser, Materialien und Abfall, Energie und Klima, gesellschaftlicher/sozialer Fortschritt und Leistung. Ein konkretes Ziel sei laut Schneider, beispielsweise den Wasserverbrauch, den Abfall und den Energieverbrauch je Produktionseinheit um 15 Prozent zu senken. Gleichzeitig soll der Umsatz pro Produktionseinheit um 10 Prozent steigen.

Schneider erläuterte weiter, dass jedes neue Produkt in mindestens **einem** dieser Fokusfelder besser als sein Vorgänger-Produkt sein müsse. Dies könne bereits in der Grundlagen- und angewandten Forschung beginnen und über die Produktentwicklung, Markteinführung bis hin zur Marktbeobachtung reichen. Zugleich betonte Schneider, dass jede Innovation nachhaltig sei. Man könne allerdings nicht an allen Stellschrauben gleichzeitig drehen. Als zentrales Bewertungselement habe das Unternehmen deshalb einen sogenannten „Sustainability#Master“ entwickelt, der aufzeigt, an welcher Stelle entlang der gesamten Wertschöpfungskette das Produkt signifikant verbessert werden könne, um einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Der „Sustainability#Master“ ist als Matrix aufgebaut, die die sechs Fokusfelder enthält und die Wertschöpfungskette Rohstoffe, Produktion, Logistik, Einzelhandel, Anwendung und Entsorgung erfasst. Ein weiterer Vorteil sei, dass man ihn gleichzeitig für die Kommunikation mit den Partnern nutzen könne, um weitere Verbesserungen zu erzielen.

An einem Beispiel erläuterte Schneider, wie das Unternehmen seine Ziele in den sechs Fokusfeldern für das Flüssigwaschmittel Persil Duo-Caps konkret erreichen möchte. So hat man mithilfe des „Sustainability#Masters“ festgestellt, dass man signifikante Verbesserungen bei folgenden Aspekten erreichen könne: Im Fokusfeld Leistung beispielsweise durch eine

effizientere Beladung der Waschmaschine und eine höhere Reinigungsleistung. Gesellschaftlicher/Sozialer Fortschritt ließe sich durch ein einfacheres Handling des Waschmittels erzielen. Und den Materialverbrauch könne man senken, indem man weniger petrochemische Rohstoffe einsetzt, die Verpackung reduziert und die Dosierung verringert. Weiter hob Schneider hervor, dass bei Wasch- und Geschirrmitteln vor allem der Verbraucher gefragt sei. Hier gebe es das größte Effizienzpotenzial, denn die Verbraucher trügen mit etwa 70 Prozent zum CO<sub>2</sub>-Fußabdruck bei, während auf die Verwendung der Rohstoffe nur rund 20 Prozent und auf Produktion, Logistik, Einzelhandel und Entsorgung nur etwa 10 Prozent entfielen. Man habe festgestellt, dass die Konsumenten sehr häufig nach wie vor zu viel Waschmittel verwenden. Heute könne man jedoch durch kürzere Waschzyklen, niedrigere Temperatur und weniger Mechanik und vor allem dank einer intelligenten Chemie erheblich Energie einsparen und so zum Umweltschutz beim Waschen beitragen. Ersetze man beispielsweise klassische Rohstoffe wie Tenside durch Enzyme könne man den Rohstoffeinsatz um 12 Prozent reduzieren, die Leistung um 10 Prozent steigern und 14.000 Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen.

## **Fazit**

Die ganzheitliche Betrachtung von Innovationen ist ein Schlüsselfaktor für die Beiträge von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung. Chemie<sup>3</sup> greift dieses Thema daher in den „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“ an prominenter Stelle auf. Auch der Dialog mit den Stakeholdern aus Gesellschaft, Politik und Wissenschaft, der ein wichtiger Treiber für nachhaltige Innovationen sein kann, wird in den Leitlinien angesprochen. Immer mehr Unternehmen machen Nachhaltigkeit zu einem zentralen Kriterium in ihren Innovationsprozessen. Die Chemie versteht sich hier als Treiber, sowohl in der Mitte der Wertschöpfungsketten als auch dort, wo sie wie Henkel Konsumentenprodukte herstellt. Ziel dieses anspruchsvollen Prozesses, der intelligente Bewertungstools und ein vorausschauendes Management erfordert, sollte sein, dass jede Innovation einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet. Das geht nur, wenn die gesamte Wertschöpfungskette in den Blick genommen wird und in den Innovationsprozessen alle Dimensionen der Nachhaltigkeit mitgedacht werden. Die Herausforderung hinter dieser Aufgabe, zumal in einer sich ständig wandelnden Welt, ist enorm und für kleine und mittelständische Unternehmen kaum allein zu bewältigen. Dialog und Kooperation sind für nachhaltige Innovationen daher unabdingbar.

## Zitate

*„In den Unternehmen muss ein innovationsfreundliches Klima herrschen. Dies kann man durch Wettbewerb, Anreizsysteme und Kooperationen stimulieren.“*

Dr. Daniel Vallentin, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie:

*„Unser Ziel ist: Jede Innovation ist nachhaltig.“*

Christine Schneider, Head Sustainability Laundry & Home Care der Henkel AG & Co. KGaA

[Zum Anfang](#)

## Workshop 2 „Gelebte Sozialpartnerschaft als Treiber von Nachhaltigkeit“

### Allgemeines

- Teilnehmerzahl: ca. 20
- Moderator: Dr. Klaus W. West, Geschäftsführer der Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA)
- Impulsreferat: Matthias C. Dipper, Head of International Labor Relations & Employment, Corporate Human Resources, Clariant International AG
- Impulsreferat: Günter Adam, stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Evonik Industries AG

### Mitschrift

„Was heißt soziale Nachhaltigkeit für die Unternehmen der chemischen Industrie? Und welche Beiträge kann die besondere Chemie-Sozialpartnerschaft hierzu leisten?“ Mit diesen beiden Fragen setzte der **Moderator Klaus West** den Rahmen für die Diskussion. Die Antworten kamen sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite und eröffneten Einblicke in Theorie und Praxis von sozialer Nachhaltigkeit. Das Thema wird in den Leitlinien 6 („Gute Arbeit sichern und Sozialpartnerschaft leben“) und 7 („Demografischen Wandel gestalten und Fachkräftebedarf sichern“) als zentraler Punkt angesprochen.

**Matthias Dipper**, Clariant, führte in das Thema aus Arbeitgebersicht ein und umriss das aktuelle Verständnis und die Herausforderungen einer zeitgemäßen Personalpolitik. „Wie gelingt es einem Unternehmen die Ressource Mensch möglichst innovativ und wettbewerbsfähig einzusetzen?“, fragte Dipper. Die Antwort liegt in einer nachhaltigen Personalpolitik. Unternehmen müssen in die physische und psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten investieren, wenn sie erfolgreich sein und bleiben wollen, führte Dipper aus. Die Aufgaben für die Unternehmen sind dabei umfassend und erfordern einen integrierten Ansatz. An dessen Anfang steht die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des demografischen Wandels und der Aufbau von Lebensphasenorientierung, Chancengleichheit sowie eines Langfristhorizonts in der beruflichen Bildung. Weitere wichtige Elemente sind das Eingehen auf die neuen Arbeitsbelastungen und die Herausforderungen im Gesundheitsschutz, die Förderung von Diversity und das In-den-Blick-nehmen der Lebensphase nach dem Beruf mit entsprechenden Altersvorsorgelösungen. Last but not least sind Beteiligung, also die Pflege eines konstruktiven Dialogs auf Augenhöhe, und das Herstellen von Transparenz nach innen und außen entscheidende Faktoren einer nachhaltigen Personalpolitik.

**Günter Adam**, Betriebsratschef bei Evonik, betrachtete das Thema aus Arbeitnehmersicht und machte anhand konkreter Beispiele deutlich, wie die besondere Chemie-Sozialpartnerschaft zur sozialen Nachhaltigkeit beiträgt. Transparenz und der konstruktive Dialog auf Augenhöhe sind dabei entscheidende Faktoren, bestätigte Adam. Denn sie ermöglichen es, auch in schwierigen Situationen Lösungen zum beiderseitigen Vorteil zu finden. In der Finanz- und Wirtschaftskrise war es dank der guten sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit möglich, innerhalb von nur 14 Tagen ein wirksames Maßnahmenpaket zu vereinbaren, mit dem die Krise ohne große personalpolitische Einschnitte gemeistert werden konnte. Langfristig vorgedachte Lösungen und das Vertrauen der Beschäftigten waren die Basis für Eingeständnisse auf Seiten der Beschäftigten, die durch die schnelle Erholung des Unternehmens wieder ausgeglichen werden konnten, erläuterte Adam. Eine Umfrage unter den Beschäftigten im Nachgang belegte eindrucksvoll, dass auf diese Weise eine Krise tatsächlich eine Chance sein kann: Mit einer Beteiligung von über 80 Prozent bestätigten die Beschäftigten nicht nur ihr Vertrauen in das Unternehmen, das Vertrauen war nach der Krise sogar um 15 Prozent gestiegen.

Auch im personalpolitischen Alltag schafft die Sozialpartnerschaft laut Adam Vorteile für beide Seiten. „Mit dem Demografie-Tarifvertrag hatten wir eine Grundlage für den Aufbau einer langfristigen Personalpolitik“, betonte Adam, „denn dank Generationenpakt kann Evonik nun Ausbildung, Übergang und Altersabgang zusammenbringen.“ Damit trägt die Sozialpartnerschaft in der Chemie nicht nur dazu bei, jungen Menschen frühzeitig eine Perspektive zu bieten, sondern ermöglicht auch eine langfristige Personalplanung.

### **Fazit**

Gelebte Sozialpartnerschaft und nachhaltige Personalpolitik sind zentrale Stellschrauben zur Verankerung von sozialer Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln. Die vielfältigen Herausforderungen in diesem komplexen Themenfeld, das Chemie<sup>3</sup> in den „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“ aufgreift, erfordern langfristig angelegtes und partnerschaftliches Handeln in allen Fragen. Innovative Antworten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels oder auf Krisensituationen werden nicht nur schneller gefunden, sie gewinnen auch inhaltlich durch einen konstruktiven Dialog.

Gleichzeitig ist klar, dass auf dem Weg zu einer nachhaltigen Personalpolitik noch viele Aufgaben vor den Unternehmen liegen, die nicht nur neue Instrumente sondern auch ein neues Denken erfordern. Führungskräfte und Beschäftigte müssen die Bereitschaft entwickeln, den Weg der Veränderung mitzugehen. Die Sozialpartnerschaft kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, auf diesem Weg die Chancen sichtbar und erfahrbar zu machen. Nachhaltigkeit kann nicht verordnet werden, aber im partnerschaftlichen Dialog vielfältige Chancen für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen und die Zufriedenheit der Beschäftigten eröffnen.

### **Zitate**

*„Die gelebte Sozialpartnerschaft ist ein zartes Pflänzchen, dass man hegen und pflegen muss, damit es wächst und gedeiht. Wenn man es düngt und auch den Mut hat, ab und zu „zurückzuschneiden“, trägt es reichlich Früchte.“*

Günter Adam, stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Evonik Industries AG

*„Einen Streik habe ich nie erlebt. Das kann man als Arbeitnehmervertreter nun bedauern oder eben stolz auf die vielen nachhaltigen Lösungen sein, die wir mit der IG BCE im Rahmen der Sozialpartnerschaft für die Beschäftigten erreicht haben.“*

Günter Adam, stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Evonik Industries AG

*„Nachhaltige Personalpolitik trägt wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei, denn sie ermöglicht es, innovativ und wettbewerbsfähig mit der Ressource Mensch umzugehen.“*

Matthias C. Dipper, Head of International Labor Relations & Employment, Corporate Human Resources, Clariant International AG

*„Nachhaltigkeit gehört in die Unternehmensstrategie. Das gilt auch für die soziale Dimension. Denn es geht um die zukunftsfeste Vorbereitung des Unternehmens - nicht nur auf den demografischen Wandel.“*

Matthias C. Dipper, Head of International Labor Relations & Employment, Corporate Human Resources, Clariant International AG

*„Es geht bei sozialer Nachhaltigkeit um mehr als das gute Miteinander im Unternehmen. Mit unseren Produkten leisten wir wichtige Beiträge für die nachhaltige Entwicklung in der ganzen Welt, zum Beispiel mit dem Zugang zu medizinischer Versorgung und Wasser.“*

Heiner Wilhelm, ehem. Betriebsratsvorsitzender Merck KGaA

[Zum Anfang](#)



## Workshop 3 „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“

### Allgemeines

- Teilnehmerzahl: ca. 25
- Moderator: Thomas Jostmann, Head of Corporate Environment & Responsibility, Evonik Industries AG;
- Impulsreferat: Wolfgang Große Entrup, Leiter des Konzernbereiches Umwelt und Nachhaltigkeit der Bayer AG
- Impulsreferat: Cornelia Heydenreich, Teamleiterin Unternehmensverantwortung bei Germanwatch

### Mitschrift

Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen im Zusammenhang mit der Lieferkette stehen können, werden in den Leitlinien 3 („Wirtschaftliche Stabilität stärken und globale Zusammenarbeit ausbauen“) und 5 („Nachhaltigkeit in betrieblichen Prozessen umsetzen“) angesprochen. Eingang der Diskussion wurde von **Moderator Thomas Jostmann**, Evonik Industries, festgestellt, dass gerade die Chemie wegen der Komplexität ihrer globalen Lieferketten mit tausenden Produkten vor besonderen Problemen steht, was das Nachhaltigkeitsmanagement betrifft.

In seinem Impulsreferat bestätigte **Wolfgang Große Entrup** die enorme Aufgabe, der sich die Bayer AG hier stellt, mit Zahlen: Das Unternehmen besitzt weltweit 107.000 Lieferanten. Rund 2.000 Mitarbeiter tätigen ein Einkaufsvolumen von rund 18 Milliarden Euro in rund 3 Millionen Geschäftsprozessen pro Jahr. Nachhaltiges Lieferantenmanagement sei als Wort schnell ausgesprochen und als Anspruch leicht definiert, stelle aber in der Praxis eine riesige Herausforderung dar, betonte Große Entrup. Er wies als Beispiel auf eine Food-Chain-Partnerschaft für ein Pflanzenschutzmittel hin, die sein Unternehmen zum Zweck der Produktverantwortung vom Landwirt bis zum Einzelhandel eingerichtet habe. Während man die ökologischen Prozesse inzwischen weitgehend abgedeckt habe, so Große Entrup, sei Nachhaltigkeit in Bezug auf soziale Aspekte wesentlich schwieriger zu gewährleisten. So sei selbst die Einhaltung von vereinbarten Standards, zum Beispiel in China oder Afrika, trotz größter Mühe nur bedingt kontrollierbar.

**Cornelia Heydenreich** bestätigte, dass die Sorgfaltspflichten – im Fachjargon „due diligence“ – der Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferkette zukünftig eine immer größere Rolle spielen. Das habe unlängst eine Umfrage von Germanwatch unter den DAX-30 Firmen bestätigt. Aus Sicht ihrer Organisation untersuchen die allermeisten Unternehmen die menschenrechtlichen Folgen ihrer Aktivitäten und Geschäftsbeziehungen im Ausland aber allenfalls oberflächlich. Ob sich Einkaufspraktiken negativ auf Arbeitsstandards bei ihren Zulieferern auswirkten, schein bislang kein Unternehmen systematisch zu überprüfen. Aus ihrer Sicht müssten die Unternehmen ihre Erwartungen an die Lieferanten klar kommunizieren und Anreize setzen, damit sie bestimmte Standards einhalten.

Germanwatch setze sich für ein politisches Rahmenwerk ein, das verbindliche Instrumente wie etwa Offenlegungs-, Haftungs- und Sorgfaltspflichten und freiwillige Ansätze – zum Beispiel Selbstverpflichtungen zu Transparenz und Unternehmensverantwortung – in einem "intelligenten Mix" miteinander kombiniert.

## **Fazit**

Die Thematik „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ ist vor allem in den großen Unternehmen der Branche angekommen. Viele Unternehmen arbeiten an Lösungen – auch in Zusammenarbeit mit NGOs, um sich mehr Kenntnisse zu verschaffen. Aber der Aufwand, sich Transparenz über die Lieferanten zu erarbeiten, ist enorm. In den „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“ wurde das Thema entsprechend als zentrale Herausforderung für die Implementierung von Nachhaltigkeit in unternehmerischen Prozessen aufgenommen.

Audits von Lieferanten sind ein wichtiges Instrument aber kein Allheilmittel. Ihre Aussagekraft hat Grenzen. Vor allem gibt es zu viele unterschiedliche Standards. Daher macht es Sinn, wenn sich Unternehmen aus der gleichen Branche in Initiativen organisieren und sich so auf einheitliche Bewertungskriterien für Standards verständigen. In der chemischen Industrie praktizieren dies zurzeit acht global aufgestellte Unternehmen mit der Initiative „Together for sustainability“.

Ein flächendeckendes Lieferantenmanagement für jedes Produkt ist in der Chemie wegen der Komplexität der Lieferkette nicht machbar. Deshalb sollten zunächst Risiken kategorisiert und die wichtigsten Lieferanten prioritär analysiert werden. Aus der Sicht von Stakeholdern müssen die Unternehmen jedoch systematisch prüfen, ob ihre Einkaufspraktiken sich negativ

auf Sozial- und Arbeitsstandards bei ihren Zulieferern auswirken. Um dies zu verhindern, sollten Unternehmen ihre Erwartungen an die Lieferanten klar kommunizieren und Anreize setzen, damit sie bestimmte Standards einhalten.

## **Zitate**

*„Wie wichtig strategische Kooperationen mit Schlüssellieferanten sind, zeigt sich beispielsweise bei der Umsetzung der REACH-Verordnung: Unsere Experten können klein- und mittelständischen Unternehmen Hilfestellung bei der Stoffregistrierung geben, und gleichzeitig sichern wir nachhaltig unsere (Zu-)Lieferkette. Eine echte Win-Win-Situation.“*

Wolfgang Grosse Entrup

*„Ein Audit ist vergleichbar mit einem Tachometer im Auto. In beiden Fällen handelt es sich um ein Instrument, das wichtige Informationen anzeigt. Damit allein ist es aber nicht getan. Entscheidend ist es, dass Unternehmen Konsequenzen für ihr Handeln aus den Auditergebnissen ziehen.“*

Dr. Thomas Jostmann

*„Das Profil eines Einkäufers hat sich in den letzten Jahren erheblich gewandelt und umfasst weit mehr als das Management von Preisen und Lieferzeiten. Kosten- und Qualitätsansprüche müssen mit Anforderungen an Compliance und Nachhaltigkeit in Einklang stehen.“*

Wolfgang Grosse Entrup

*„Es gibt heute in den Unternehmen meistens noch keine organisatorisch klar zugeordnete Verantwortung für Nachhaltigkeitsmanagement in der Lieferkette. Das hat auch damit zu tun, dass es bislang hierfür keine Lehrbücher gibt.“*

Joerg Hofstetter, Universität St. Gallen, Institute of Information Management

[Zum Anfang](#)

## **Workshop 4 „Unternehmen als Partner einer nachhaltigen Entwicklung“**

### **Allgemeines**

- Teilnehmer: 16
- Moderator: Torsten Pinkepank, BASF SE
- Impulsreferat: Jörg Hartmann, Dow in Deutschland
- Impulsreferat: Jürgen Janssen, Deutsches Global Compact Netzwerk

### **Einleitung: Unternehmen als Partner einer nachhaltigen Entwicklung**

**Moderator Torsten Pinkepank**, erläuterte eingangs, wo in den „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“ der Begriff Partner/Partnerschaft auftaucht: Er findet sich mehrmals im Zusammenhang mit „Sozialpartnerschaft“ (Leitlinien 1, 6 und 7), in der Leitlinie 3 (Partner einer nachhaltigen Entwicklung), in der Leitlinie 6 (partnerschaftliche Zusammenarbeit auf betrieblicher Ebene), und in der Leitlinie 10 (aktive Partner regionaler Akteure) auf. Ziel des Workshops sei es daher, zu verdeutlichen, was Partnerschaft überhaupt bedeutet. So könnten Unternehmen zum Beispiel Partner in der Lieferkette oder innerhalb der Sozialpartnerschaft sein. Auch komme es darauf an, welche Ziele die Unternehmen in Partnerschaften verfolgen. So könnten sie innerhalb einer Partnerschaft Impulse aus Politik und Gesellschaft aufnehmen, verantwortlicher Nachbar sein, Teil einer nationalen oder internationalen Partnerschaft sein, sich gegenüber der Öffentlichkeit transparent verhalten und vieles mehr.

**Jürgen Janssen** vom Deutschen Global Compact Netzwerk griff diese Fragestellungen in seinem Impulsvortrag aus Sicht einer Organisation auf, die es sich Aufgabe gemacht hat, Partnerschaften von Unternehmen im Themenfeld Nachhaltigkeit zu fördern. Janssen gab einen Überblick über mögliche Formen und Anlässe für Partnerschaften: Grundsätzlich, so Janssen, bedeute Partnerschaft, dass ein Handelnder mit einem anderen Handelnden gemeinsam ein Ziel verfolge. Dabei könne es sich um eine Tarifpartnerschaft, eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und einer NGO oder eine Partnerschaft von „Betroffenen“ oder Rights-Holdern“ handeln. Partnerschaften könnten in Verträgen fixiert werden wie bei der Tarif- bzw. Sozialpartnerschaft oder bei Public-Private Partnerships, häufig hätten sie jedoch einen eher informellen Charakter.

Partnerschaften könnten zwischen öffentlichem Sektor, Unternehmen und der Zivilgesellschaft entstehen. Es gebe Multi-Stakeholder-Partnerschaften in verschiedenen Eskalationsstufen. Oft werde in diesem Zusammenhang zuvor eine Materialitätsanalyse durchgeführt. Häufig entstünden Partnerschaften im Umfeld von Investitionsentscheidungen, wenn zum Beispiel Bürger in diese Entscheidungen eingebunden werden. Dabei würden Unternehmen die Erfahrung machen, dass ein legales Recht nicht notwendigerweise bedeute, dass die Verfolgung dieses Rechts legitim sei.

Janssen benannte für Partnerschaften folgende Erfolgsfaktoren. Zunächst sind Wirkungsbereich / Tragweite (scope) und die Umfang / Größe (scale) der Partnerschaft zu beachten. Des Weiteren müssten sich Organisationen, die Partnerschaften eingehen wollen, immer über eine Reihe von grundlegenden Fragen im Klaren sein: Sind alle relevanten Partner dabei? Was ist der Nutzen der Partnerschaft? Was ist das Ziel der Partnerschaft? Ist das Vorhaben berechtigt? Welche Bedeutung hat das Thema für die Betroffenen? Fundamental ist auch, der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Beteiligten.

Aus der Perspektive eines Unternehmensvertreters stellte **Jörg Hartmann** von Dow in Deutschland fest, dass Partnerschaften im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit beziehungsweise nachhaltiger Unternehmensführung häufig schwer zu fassen seien. Grundsätzlich seien Unternehmen immer Partner, sie müssten immer mit jemandem kooperieren, zum Beispiel mit Lieferanten und Kunden. „Warum also ist Partnerschaft im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ein Thema?“, fragte Hartmann. Meist bedürfe es eines „Defektes“ oder eines Defizits, damit Nachhaltigkeit und damit auch Partnerschaften notwendig werden. Als Beispiel nannte Hartmann Schulen, die nicht mehr für eine gute Ausbildung in den MINT-Fächern sorgen können. Bei diesem Beispiel kämen verschiedene Interessen ins Spiel: (Chemie-)Unternehmen benötigten gut ausgebildeten Nachwuchs. Eltern wiederum würden das Defizit bemerken, wollten aber unter Umständen nicht, dass sich Unternehmen einmischen, sondern sähen es als Aufgabe des Staates an, für guten Unterricht zu sorgen. Würde dieser Dialog produktiv geführt, könne im Ergebnis eine Partnerschaft mit einem Unternehmen entstehen.

Die Gründe für einen „Defekt“, der eine Partnerschaft notwendig machen kann, seien immer dieselben: Marktversagen und menschliches Versagen. Sei der Defekt erkannt, könnten

Partnerschaften eine Lösung bringen. Sie seien jedoch kein Allheilmittel. Partnerschaften seien ein vorübergehendes Vehikel oder Instrument, um ein Problem zu lösen.

Das Interesse von Unternehmen dürfe in Partnerschaften materieller / kommerzieller Natur sein. Denn die Kernaufgabe der Unternehmen sei das Verkaufen von Produkten, nicht das Lösen von Problemen aus altruistischen Gründen. Deshalb sei es beispielsweise keine originäre Aufgabe von Unternehmen, sich mit dem Schulunterricht zu beschäftigen. Auch sollten Unternehmen in Partnerschaften nicht die Aufgabe der Politik übernehmen. Wenn ein Unternehmen mit seinem Produkt ein Problem innerhalb einer Partnerschaft lösen kann, solle es ehrlich kommunizieren, dass es kommerzielle Interessen dabei verfolgt.

Dennoch kann ein Unternehmen in einer Partnerschaft mit am Gemeinwesen bauen. Wie das Beispiel Engagement im Schulunterricht zeige, sollte das Engagement aber vorübergehend, nicht permanent sein. Sei der Defekt behoben, muss sich das Unternehmen wieder zurückziehen und sich seinem Kernanliegen wieder zuwenden.

## **Fazit**

Partnerschaften bieten für Unternehmen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen: Von der gemeinsamen Arbeit an konkreten Problemstellungen und kritischen Fragen mit NGOs bis zum Engagement in Bildung oder gesellschaftspolitischen Herausforderungen wie nachhaltiger Entwicklung.

Für eine erfolgreiche Partnerschaft sind dabei ein gemeinsames Interesse und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von zentraler Bedeutung. Ehrlichkeit in der Kommunikation und – bei konkreten Fragestellungen – eine klare, auch zeitliche Fokussierung auf die Problemstellung sind ebenfalls sehr wichtig. Sucht ein Unternehmen nach Partnerschaften, um eine Frage zu bearbeiten oder eine Problemstellung zu lösen, so sollte gezielt geprüft werden, welche zentralen Akteure beteiligt werden müssen. Gerade für den Mittelstand können Kooperationen mit NGOs hilfreich sein, um Fragestellungen zu bearbeiten, die das Unternehmen mit den eigenen Kapazitäten nicht lösen kann. In diesem Sinne sind Partnerschaften nicht nur ein Weg, konkrete Problemstellungen durch Dialog zu lösen, sondern auch eine Chance, neues Wissen und fehlende Kapazitäten für ein Unternehmen zu gewinnen. Innovationsprozesse können auf diese Weise beschleunigt werden.

Partnerschaften von und mit Unternehmen werden jedoch nicht immer und automatisch positiv bewertet. Das wirtschaftliche Interesse von Unternehmen macht ein vermeintlich

gemeinnütziges Engagement zum Beispiel im Bildungsbereich in den Augen von kritischen Akteuren schnell fragwürdig. Soll hier wirklich zum Bildungsauftrag beigetragen werden oder geht es am Ende eben doch nur darum, das unternehmerische Handeln in ein positives Licht zu rücken? Gerade bei kritischen Themen wie Gentechnik kommt es hier schnell zu Vorbehalten. Für Unternehmen ist es daher zentral, Transparenz herzustellen und neutral zu informieren.

Eine neue Aufgabenstellung für Partnerschaften, die derzeit viel Aufmerksamkeit erfährt, ist die Zusammenarbeit in den Lieferketten. Gerade die Chemie, mit ihrer Position in der Mitte der Wertschöpfungsketten, steht hier von großen Herausforderungen und hat gleichzeitig ein hohes Gestaltungspotenzial. Die Themenfelder für Partnerschaften reichen dabei vom Abbau der Rohstoffe bis zur Ermittlung von Effizienzgewinnen und der Kennzeichnung von Produkten. Für die Chemie sind dabei auch die Fragestellungen rund um die Substitution von Stoffen dialogrelevant. Nur Information und Dialog können helfen, hier sinnvolle Lösungen zu finden.

Für Chemie<sup>3</sup> sind Partnerschaften ein zentrales Thema. Nicht nur mit Blick auf den kooperativen Charakter der Initiative selbst, sondern auch hinsichtlich konkreter Hilfestellungen für die Unternehmen, damit Partnerschaften noch besser nutzbar gemacht werden können. So kann eine „Dialog-Toolbox“ helfen, Partnerschaften „klug“ zu entwickeln und gerade kleinen und mittleren Unternehmen die notwendige Sicherheit geben, das Experiment Partnerschaft zu wagen. Die hohe Relevanz von Partnerschaften in den „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“, ist eine wichtige Botschaft. Sie lautet: „Ihr seid nicht allein.“ Der Horizont für die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen wird dadurch weiter. Die Leitlinien helfen, das Thema Partnerschaften zu erkennen und zu lernen, es mitzudenken.

## **Zitate**

*„Wichtig für eine Partnerschaft mit einer NGO ist die Frage, welche Bedeutung eine NGO für ein Thema hat. Die Chemie<sup>3</sup>-Leitlinien helfen, das Thema Partnerschaften zu erkennen und zu lernen, es mitzudenken.“*

Thorsten Pinkepank, BASF SE

*„Häufig entstehen Partnerschaften im Umfeld größerer Investitionsvorhaben. Dabei müssen Unternehmen lernen, dass ein legales Recht nicht notwendigerweise bedeutet, dass die Verfolgung dieses Rechts als legitim wahrgenommen und von direkt oder indirekt Betroffenen widerspruchslos akzeptiert wird.“*

Jürgen Janssen, Deutsches Global Compact Netzwerk

*„Partnerschaften und Kooperationen sind der Normalfall für Unternehmen – sie arbeiten täglich mit vielen Kunden und Lieferanten zusammen. Bei Nachhaltigkeitsthemen kommen oft noch weitere Partner dazu.“*

Jörg Hartmann, Dow in Deutschland

[Zum Anfang](#)