

**Zeitschrift:** ZeitBild  
**Herausgeber:** Schweizerisches Ost-Institut  
**Band:** 32 (1991)  
**Heft:** 16

**Artikel:** Eine Herausforderung für Politiker und Unternehmer  
**Autor:** Schmidheiny, Stephan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1093322>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Eine Herausforderung für Politiker und Unternehmer

Beim folgenden Text handelt es sich um eine Rede, die der Autor vor kurzem vor dem UNEP-Exekutivrat gehalten hat, der das Umweltprogramm der Vereinten Nationen betreut. Anlass war dessen Treffen in Nairobi. Wir bringen den englisch verfassten Vortrag in einer deutschen Übersetzung.

Als Auszeichnung empfinde ich die Einladung, mich an führende Politiker zu wenden, die sich dem Umweltschutz widmen. Ich spreche hier als Präsident des «Business Council for Sustainable Development». Diesem Rat gehören 47 Chefs grosser Unternehmen an, die viele Branchen, Länder und Regionen der Welt vertreten. Wir sind der Aufforderung von Maurice Strong nachgekommen, für die UNCED vom Juni 1992 in Brasilien, die UNO-Konferenz für Umweltschutz und Entwicklung, «sustainable development», nachhaltige Entwicklung, aus einer globalen Unternehmer- und Unternehmensperspektive zu betrachten und zu fördern.

Wir alle haben die unabdingbare Verpflichtung, unsere jeweiligen Unternehmen im Wettbewerb des Marktes zum Erfolg zu führen, und wir alle haben uns im Glauben daran zusammengefunden, dass unsere Teilnahme an der öffentlichen Auseinandersetzung um diese Fragen auch im langfristigen Interesse unserer Unternehmen liegt.

Geschäftsangelegenheiten sind möglicherweise kein übliches Traktandum Ihres Rates gewesen. Und Umweltangelegenheiten sind sicherlich zu

**Entwicklung braucht nicht Feind der Umwelt zu sein. Gesucht wird vielmehr ein Wirtschaftswachstum, das gerade dem Übel der Umweltverschmutzung zu begegnen vermag.**

lange kein Traktandum vieler Unternehmen gewesen. Diese doppelte Gegebenheit beeinflusst noch immer die Herausforderung, die uns gemeinsam ist. Solange die Regierungen sich nicht auf Massnahmen besinnen, den Umweltschutz zu einem lohnenden Geschäftsvorhaben zu machen, und solange die Wirtschaftsunternehmen sich nicht langfristig auf eine Geschäftspolitik zur nachhaltigen Entwicklung einstellen, werden in der kommenden Zeit sowohl die Umwelt als auch die Wirtschaft zu Schaden kommen.

Weltweit stellen uns heute Entwicklung und Umwelt vor ernsthafte und wachsende Probleme. Ersichtlicher Weise sind die regionalen Ökosysteme überbelastet, sei es durch den Konsum in einem Teil der industrialisierten Welt, sei es durch den Mangel an Unterhalt und Modernisierung industrieller Anlagen in planwirtschaftlichen Ländern, sei es durch die überhastete Industrialisierung andernorts, sei es schliesslich durch demographischen Druck und vernunftwidrige Ausbeutung der Ressourcen in vielen Entwicklungsländern. Darüber hinaus zeigt es sich, dass auch globale Ökosysteme wie etwa die schützende Hülle der Ozonschicht in Mitleidenschaft gezogen werden und dass menschliches Tun die Klimaverhältnisse in einer Weise zu verändern droht, die nicht länger hinzunehmen ist.

1987 bot die Brundtland-Kommission der menschlichen Gesellschaft ihr Konzept der nachhaltigen Entwicklung an, als Weg aus dem Dilemma, in welchem sich die Welt und die Weltbevölkerung befinden. Gerade Industrielle fühlten sich durch das Konzept angesprochen, weil es das Wirtschaftswachstum nicht zu stoppen, sondern vielmehr zu fördern sucht.

Tatsächlich braucht Entwicklung nicht der Feind der Umwelt zu sein. Entwicklung als Wirtschaftswachstum und Mehrwertschaffung ist erforderlich, um den gesellschaftli-

**In weltweiter Zusammenarbeit müssen wir Technologien finden, die umweltfreundlich und effizient zugleich sind.**

chen Übeln wie etwa Armut oder Umweltverschmutzung zu begegnen. Für uns in der Industrie und für Sie in den Regierungen gilt es nun, Methoden einer beschleunigten Entwicklung zu suchen, die eben nachhaltig ist, indem sie weder unsere natürlichen Ressourcen noch unsere natürlichen Systeme beeinträchtigt und sich als vereinbar mit den Zielen des Umweltschutzes erweist. Schlechte Entwicklung deutet auf schlechtes Wirtschaften hin, und dementsprechend führt eine falsche Wirtschaftspolitik auch zu einer schlechten Entwicklung.

Die Brundtland-Kommission nannte als Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung «ein technologisches System, das zur stetigen Suche nach neuen Lösungen geeignet ist». Diese Suche zeitigt ihre besten Ergebnisse dort, wo Bildung und Kapital ausreichend verfügbar sind. Indessen benötigen auch ärmere Länder neue Technologien, denn diese machen den Entwicklungsprozess wirksamer und effizienter. Wir müssen Mittel und Wege suchen, um in weltweiter Zusammenarbeit umweltfreundliche Technologien zu finden und anzuwenden, die sich als möglichst adäquat und effizient erweisen.

Transnationale Unternehmen können in diesem Prozess eine Rolle spielen und tun es auch. Tatsächlich gehören sie jetzt schon in führender Weise zu den Kräften, welche neue Technologien innovativ entwickeln, wirksam verbreiten und angepasst unterrichten. Indessen ist hier noch mehr zu tun, und auf dieses Ziel konzentrieren wir denn auch unsere Arbeit. Eines ist freilich bereits deut-

**In keiner Regierung darf ökologisches Denken die Sache des Umweltministeriums allein sein. Es ist vielmehr in die gesamte Regierungstätigkeit zu integrieren.**

lich geworden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit technologischer Kooperation ist dann am grössten, wenn die Unternehmen in ihrem Tun und Lassen relativ frei sind, wenn der Wettbewerb spielt und die Märkte offen sind. In verschiedenen Regionen haben Entwicklungsländer bereits neue Investitionen und neue Technologien dadurch anziehen vermocht, dass sie der nationalen und internationalen Geschäftswelt offene Märkte und verlässliche Rahmenbedingungen anboten.

Gestatten Sie mir einen weiteren Hinweis. Als Gast der jüngsten Tagung unseres Business Council im Haag sagte uns der niederländische Wirtschaftsminister Koos Andriessen in seiner Ansprache: «Wir müssen Ökologie und Ökonomie auszuöhnen suchen. Sehen Sie in mir im möglichen Ausmass gewissermassen einen Minister für Ökologie oder einen Assistenten für unsern Umweltminister. Zusammen müssen wir die Verschmelzung von Ökonomie und Ökologie bewerkstelligen.»

Isoliertes Handeln der Umweltminister allein vermag nachhaltige Entwicklung nicht zu gewährleisten. Ökologisches Denken muss in die gesamte Regierungstätigkeit integriert werden, muss zur Sache der Ministerien für Industrie, Technologie und Finanzen werden.

Nun mag man sich vier Jahre nach der Präsentation des Brundtland-Reports mit Recht fragen, wieviele Regierungen dieser Welt denn tatsächlich grössere Veränderungen in ihrer Politik veranlasst haben, um eine Entwicklung nachhaltig zu machen, die es bisher nicht war. Ihnen obliegt die grosse Aufgabe, Ihre Regierungskollegen davon zu überzeugen, dass es bessere und nachhaltigere Methoden zur Führung von Ländern und Gesellschaften gibt als die bisherigen.

Die Geschäftswelt ist ihrerseits ähnlich gefordert. Umweltanliegen wurden früher

**In einem guten Unternehmen sind Umweltanliegen ein Hauptanliegen gerade der Chefetage. Und zwar nicht nur im Sinn der Schadenbegrenzung in Abfallbewirtschaftung oder Medienpolitik, sondern im Sinn der eigentlichen Geschäftsstrategie, welche einen Haupttrend bei der Eroberung künftiger Märkte berücksichtigt.**



## Stephan Schmidheiny

(Aufnahme COMET-Photo AG, Zürich)

Unser Autor, Dr. iur. Stephan Schmidheiny, ist ein Grossunternehmer und ökologischer Vorstreiter zugleich. Zwei Seelen in seiner Brust? Nein, zwei Seiten der einen Sache einer naturverträglichen Wirtschaftlichkeit. Stephan Schmidheiny gilt heute international als Exponent der Idee, dass Ökonomie und Ökologie grundsätzlich vereinbar sind und sich praktisch vereinen lassen. Ein Beispiel aus seiner eigenen Praxis: Vier Eternitwerke in seinem Besitz hat er auf asbestfrei umgerüstet; indessen geht es ihm nicht bloss um die Vermehrung solcher Giftstoffentlastungsfälle, sondern vor allem um nachhal-

zumeist durch Spezialisten behandelt. Die Probleme ging man einzeln an, wenn sie sich aufdrängten. Die Behandlung von Umweltfragen wurde weitgehend als Schadenbehebung verstanden: auf dem Werkgelände selbst, in der Abfallbewirtschaftung und auch in den Medien; alles galt sozusagen als Reparaturarbeit. Inzwischen beschäftigt man sich auch in höheren Etagen mit den Umweltanliegen, die heute in etlichen Unternehmungen durchaus auf der Agenda des Generaldirektors figurieren. Man billigt ihnen heute eine vorrangige geschäftsstrategische Bedeutung zu, und zwar nicht nur zwecks vorsorglicher Schadenbegrenzung, sondern auch zur Ausnützung eines Haupttrends in der Gestaltung künftiger Märkte.

Ja doch: Unternehmensleiter können eine neue Verantwortlichkeit wahrnehmen und sie in den verschiedenen Abteilungen ihres

tige Entwicklung als ganzheitliches Vorhaben.

Stephan Schmidheiny wurde 1947 in Heerbrugg geboren und promovierte 1972 in Zürich. Anschliessend lernte und betrieb er Management (nicht zuletzt in Entwicklungsländern, für die er sich engagierte) im multinationalen Unternehmen seines Vaters. Von diesem übernahm er 1984 die Firmengruppe mit ihren 23 000 Beschäftigten. Weiter amtiert er als Präsident der Stiftung Fundes, die das Kleingewerbe in der Dritten Welt fördert, und macht auf dieser Linie mit neuen Projekten weiter. Im Herbst 1990 ernannte ihn der Generalsekretär der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED), Maurice Strong, zu seinem «Principal Advisor for Business and Industry».

Unternehmens zur Geltung bringen; sie können über die Geschäftsusancen hinausgehen und kreativ das Umweltmanagement der gesamten Firma zu verbessern suchen; sie können ihre Kollegen auch zu gleichgerichteten Bemühungen anspornen. Die jeweilige Unternehmensführung steht vor der grossen Aufgabe, ihre Angestellten, ihre Aktionäre und ihre Mitstreiter davon zu überzeugen, dass es bessere und nachhaltigere Methoden zur Führung privater Firmen gibt als die bisherigen. Aber auch die Industrie kann nachhaltige Entwicklung nicht allein bewerkstelligen.

Beispielsweise ist es ihr nicht zuzumuten, moralischer Gründe wegen gegen die Gesetze der Marktwirtschaft zu verstossen. Das moderne Wirtschaftssystem ist eine rationale Veranstaltung. Die Marktwirtschaft bietet den tauglichsten Rahmen, um

auf menschliche Bedürfnisse und Wünsche einzugehen, wie sie im Konsumentenverhalten zum Ausdruck kommen. Zu ihren Vorteilen gehört ihre Fähigkeit zur raschen, flexiblen und sachgerechten Reaktion. Ihr Nachteil allerdings ist ihre zeitliche Kurzsichtigkeit. Der Marktmechanismus ist nicht von sich aus dazu eingerichtet, die Bedürfnisse kommender Generationen wahrzunehmen.

Das gegenwärtige Marktsystem verkennt häufig die biologischen und physischen

**Wer nur auf die Signale des Marktes achtet, verpasst die Signale der Natur.**

Zwänge natürlicher Systeme. So widerspiegeln die laufenden Preise für die meisten Rohstoffe zwar deren wirtschaftlichen Wert, nicht aber die Umweltfolgen ihres Gebrauchs. Wenn Geschäftsleute ihre logischen Entscheide allein aufgrund der unvollständigen Signale des Marktes treffen, verpassen sie die Signale der Natur. Die heutigen Marktbedingungen und Preissignale ermuntern zu mehr Missbrauch der Ressourcen als die Natur zu ertragen vermag. Und das heisst letztlich, wie wir alle wissen, zu mehr Missbrauch als die menschliche Gattung zu ertragen vermag.

Regierungen waren – einzeln und zusammengekommen – häufig nicht fähig oder willens, Marktimpulse oder regulative Zeichen zu geben, die einem vermehrten Schutz des gemeinsamen Ökosystems auch einen wirtschaftlichen Sinn zu verleihen wüssten. Regierungen müssen für einen Rahmen besorgt sein, innerhalb dessen die Industrie unter Wettbewerbsbedingungen die Güter und Dienstleistungen produzieren kann, die von der Bevölkerung benötigt – und durchaus auch gefordert – werden. Die Beschaf-

**Marktpreise für Rohstoffe widerspiegeln deren Wirtschaftswert, nicht aber die Umweltfolgen ihres Gebrauchs.**

fenheit des neuen Rahmenwerks ist in Konsultation mit der Industrie festzulegen. Vorrangig in einer Zeit knapper Kapitalerträge ist eine kostenwirksame Politik.

Bei alledem ist die Aufgabenstellung so komplex, dass man ihr weder mit dogmatischen Forderungen noch mit Befehls- und Kontrollsystemen gerecht zu werden vermag. Entwerfen wir neue Grundzüge der Zusammenarbeit! So kann man etwa auf technologische Normen verzichten, wenn Leistungsnormen auf effizientere Art zu glei-

**Der Umwelt zuliebe sollten wir lieber die Bedingungen des Wachstums verbessern als dessen Behinderungen vermehren.**

chen Ergebnissen führen. Einigen wir uns auf Verbesserungen der Wachstumsbedingungen. Wenn wir uns anhaltend mit den Problemen befassen, werden wir auch laufend neue und bessere Wege finden, unsere gemeinsame Umwelt zu schützen. In der Vergangenheit haben wir unsere Fähigkeit bewiesen, neue Güter und Dienstleistungen hervorzubringen. Nun haben wir uns auch als effizient und innovativ zu erweisen, wenn es darum geht, die natürlichen Ressourcen und die natürlichen Ökosysteme zu bewahren, regional so gut wie global.

In den letzten zwei Jahren haben sich mehrere monolithische Planwirtschaftssysteme tiefgreifend verändert; dabei sind ihre gravierenden Schwächen in Wirtschafts- und

**Die planwirtschaftlichen Systeme haben nicht zuletzt ökologisch versagt. Es wäre widersinnig, unter Berufung auf die Umwelt einen globalen Verwaltungsmechanismus nach diesem Muster anzustreben.**

Umweltbelangen offenbar geworden. Es wäre wahrhaftig paradox, wenn wir unter Berufung auf die Umwelt einen neuen zentralgeplanten Verwaltungsmechanismus auf globaler Basis einzurichten suchten. Es gilt doch gerade, den Bau neuer rigider Strukturen und neuer Bürokratie zu vermeiden. Wir

Geschäftsleute akzeptieren von den Regierungen kräftige Winke zur Orientierung des Marktes in Richtung auf Nachhaltigkeit. Aber wir ziehen den Biss des Tigers dem Gewicht des Elefanten vor.

Wir wissen alle, dass der Status quo nicht akzeptabel ist. Die Mentalität des «Business as usual» führt uns zu noch mehr Missbrauch der natürlichen Systeme und zu anhaltender Armut für einen zu grossen Teil der explodierenden Weltbevölkerung. Wir sind uns alle darüber einig, dass sich das ändern muss, und das ist für alle Beteiligten schwierig. Aber wir müssen die Notwendigkeit dazu akzeptieren, müssen uns reorientieren, die nötigen Aktionsprogramme entwerfen und einführen, die Trägheit überwinden, die allen Organisationen innewohnt.

Die Geschäftswelt ist nicht im Besitz der letzten Antworten auf alle Fragen. Aber sie kann einen grösseren Beitrag leisten und will es auch. Laut der Brundtland-Kommission braucht nachhaltige Entwicklung verschiedene Systeme: ein *wirtschaftliches System*, das Gewinn und technisches Wissen autonom hervorbringt, ein *Produktionssystem*, das der Verpflichtung zur Wahrung der ökologischen Entwicklungsgrundlagen nachkommt, ein *technologisches System*, das zur kontinuierlichen Suche nach neuen Lösungen fähig ist, ein *internationales System*, das den nachhaltigen Charakter von Finanz und Handel gewährleistet. Diese Erfordernisse bilden eine Aufgabenstellung, der die Geschäftswelt voll zustimmen kann.

Ein afrikanisches Sprichwort sagt: «Die Erde ist nicht das Erbe unserer Eltern, sondern das Lehen unserer Kinder.» In diesem Sinn wollen wir gemeinsam Fortschritte machen. ■

## Bestellschein für Zeitbild

Ich bestelle ein Jahresabonnement **Zeitbild** zu Fr. 57. – (Ausland sFr. 62. – /DM 73. –). Erscheinungsweise alle zwei Wochen.

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift: \_\_\_\_\_

Bitte einsenden an **Zeitbild**, Postfach, CH-3000 Bern 6