

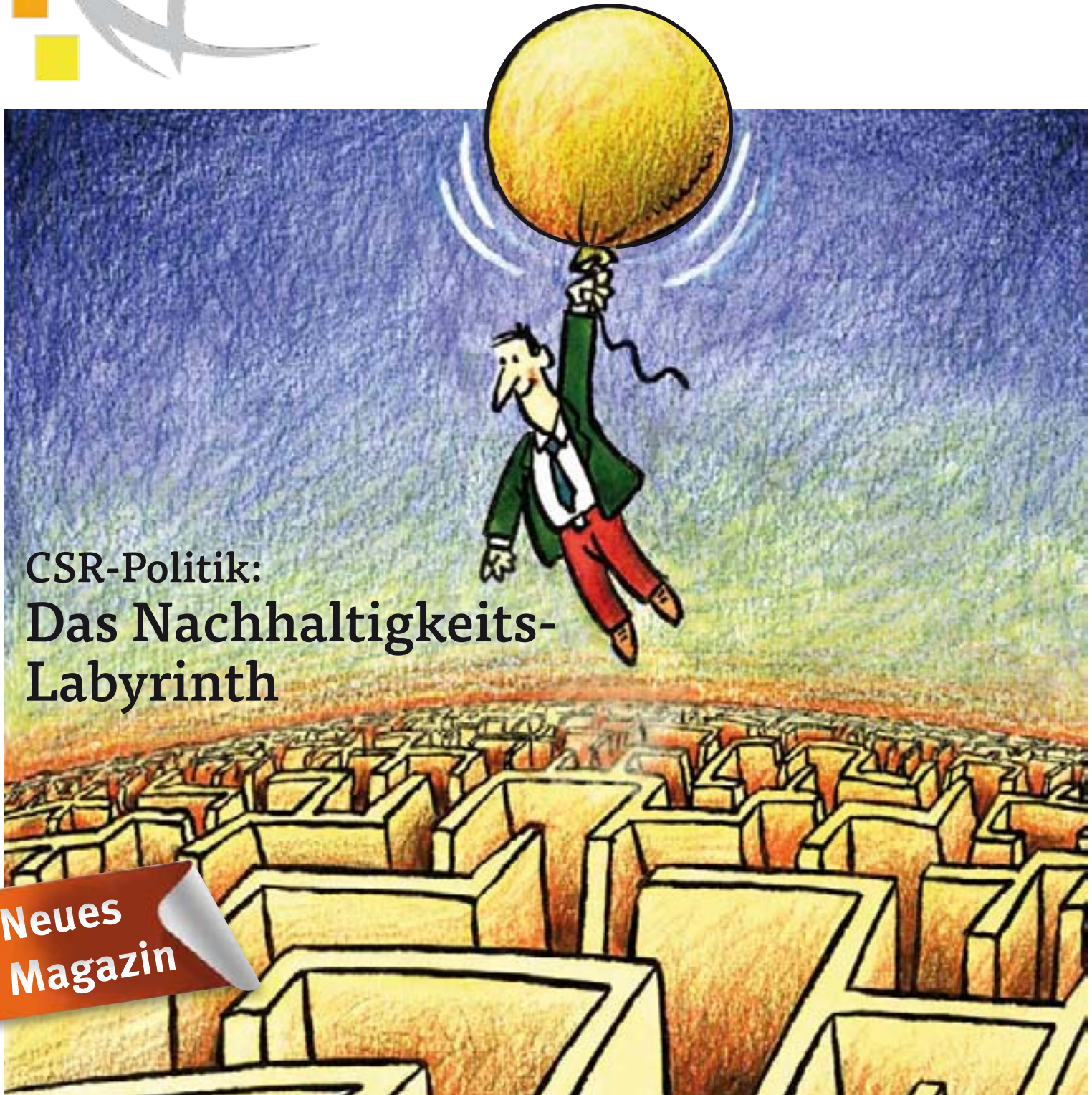


CSR MAGAZIN

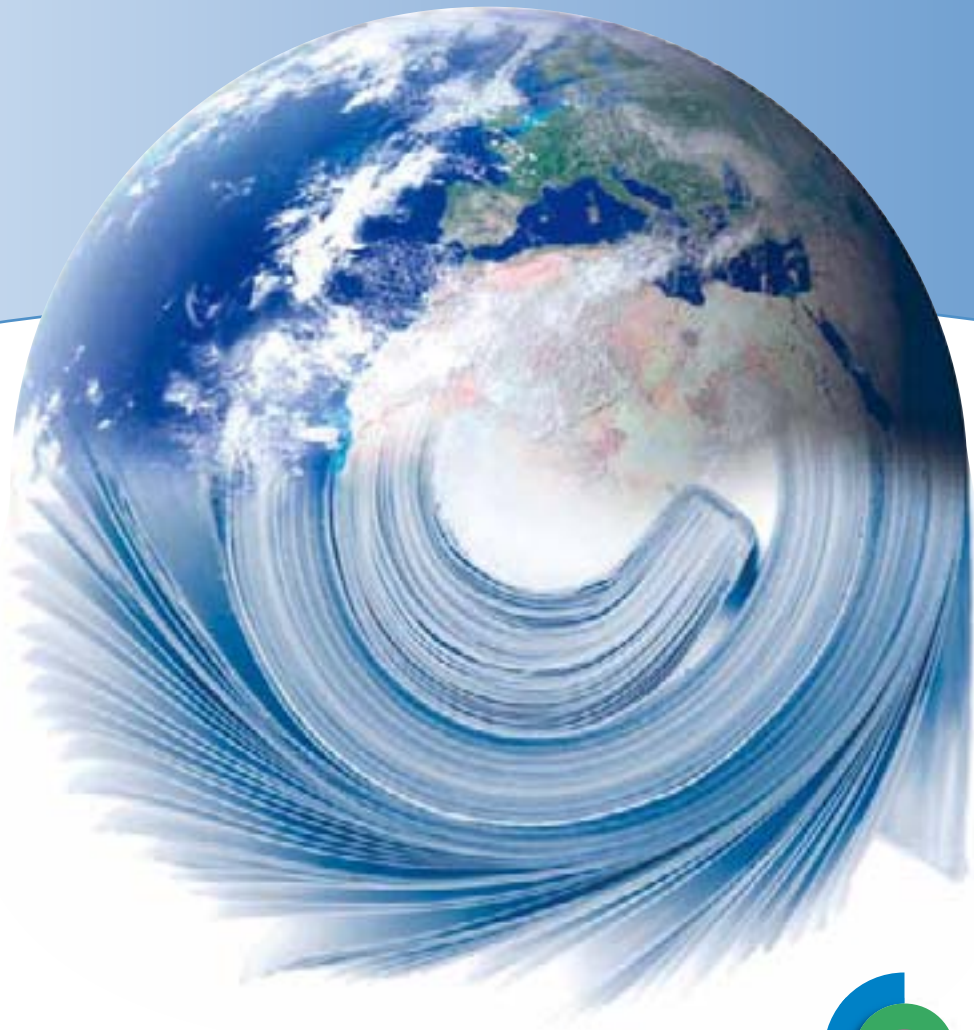
Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

CSR-Politik: Das Nachhaltigkeits- Labyrinth

**Neues
Magazin**



Menschenrechte freiwillig achten? // Korruption und Mittelstand // Global Compact // Unternehmensstiftungen // Tourismus // Online-Nachhaltigkeitsberichte // BSCI // Nachhaltiges Bauen // öffentliche Beschaffung // Interview Philipp Daniel Merckle // Business Schools



Die Klimainitiative der Druck- und Medienverbände

Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit Klimaschutz:

- Abläufe optimieren und Kosten sparen
- Verantwortung für Ihre Kunden übernehmen
- neue Kunden gewinnen

bvdm.
Bundesverband Druck
und Medien e.V.

www.klima-druck.de

bayerndruck

VERBAND DRUCK & MEDIEN BAYERN

Verband Druck und Medien Bayern e. V.
Reichenbachstr. 1, 85737 Ismaning
Tel.: 089/ 96 22 87 0, www.vdmb.de



Thomas Beschorner
Wissenschaftlicher
Direktor



Achim Halfmann
Chefredakteur

Irrgärten und Orientierungen

Einem Labyrinth haftet etwas Geheimnisvolles an. Der Weg zum Ziel ist nicht gradlinig, sondern mit Gehversuchen in die eine und in die andere Richtung verbunden. In einem Nachhaltigkeitslabyrinth verschärft sich die Orientierungslosigkeit noch einmal, denn mitunter bleibt für Lustwandler nicht nur der Weg, sondern auch das Ziel unklar. Für diesen Irrgarten gibt es keine Landkarte, aber es gibt Orientierungen, die Schritte ermöglichen. Gute Gärten plant man nicht, man kultiviert sie.

In dieser zweiten Ausgabe des CSR MAGAZIN finden Sie vielfältige Hinweise auf derartige Orientierungen in den Themenfeldern gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit.

Ein besonderer Schwerpunkt des Heftes liegt dabei auf den Rahmenbedingungen für verantwortliches unternehmerisches Handeln. Denn Unternehmensverantwortung, so unsere Einschätzung, bedarf institutioneller Säulen, um Handlungsorientierungen anzuregen und wichtige Lernprozesse zu initiieren. Ein zentraler Spieler ist dabei natürlich die Politik. Sie legt nicht nur über Gesetze und Verordnungen allgemeine Spielregeln für die Wirtschaft fest, sondern agiert auch in einer noch neuen Rolle als Moderatorin von CSR-Prozessen. Und sie ist als Vorbild in Bezug auf ihren Umgang mit CSR-Themen – etwa im Einkauf – gefragt. Hier gibt es in Deutschland vielfältige Aktivitäten verschiedener Ministerien und Behörden, die gleichwohl so undurchsichtig sind, dass es selbst Fachleuten schwerfällt, die Anstrengungen zu überblicken. Wir berichten darüber und schaffen mehr Transparenz.

Zu den heutigen Kontextbedingungen trägt aber nicht nur die Politik im engeren Sinne bei. „Das Politische“ realisiert sich ebenso durch Initiativen jenseits der traditionellen Politik. Wichtige Beispiele dafür sind Initiativen wie der Global Compact und die BSCI oder das Engagement von Universitäten, Stiftungen und anderen zivilgesell-

schaftliche Akteure, wie wir veranschaulichen werden.

In thematischer Hinsicht behandelt die vorliegende Ausgabe ein breites Spektrum spannender Auseinandersetzungen und Lösungsansätze zu Themen wie Menschenrechte, nachhaltiger Tourismus und nachhaltiges Bauen, Korruption, CSR-Hochschulausbildung, Unternehmensstiftungen und die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Web 2.0.

Wir haben uns sehr über die positive Resonanz zur ersten Ausgabe des CSR MAGAZIN gefreut, das sehr schnell vergriffen war. Und wir wissen zugleich darum, dass wir uns in mancherlei Hinsicht verbessern können und sind Ihnen daher dankbar für Hinweise, aus denen wir lernen können.

Crossmedialität und Networking sind zentrale Elemente im Gesamtkonzept des CSR MAGAZIN. Deshalb besitzt das Printmagazin eine enge Verbindung zu vertiefenden oder ergänzenden Beiträgen auf unserer Internetplattform CSR NEWS. Ein crossmediales Angebot beinhaltet für uns darüber hinaus Veranstaltungen mit Raum für persönliche Begegnungen und face-to-face-Dialog. Wir möchten Sie in diesem Zusammenhang ganz besonders auf drei Events in den kommenden Monaten hinweisen (S. 25): auf unser Webinar zum Thema „Verantwortung übernehmen und kommunizieren im Mittelstand“ im September, unser CSR NEWS-Networking im Hause Vaillant sowie auf die St. Galler CSR-Tage im Februar des kommenden Jahres.

Eine interessante und inspirierende Lektüre wünschen Ihnen

Achim Halfmann und Thomas Beschorner
redaktion@csr-magazin.net

„Für diesen Irrgarten gibt es keine Landkarte, aber es gibt Orientierungen, die Schritte ermöglichen. Gute Gärten plant man nicht, man kultiviert sie.“



12



18



22



28

EDITORIALSeite 3

GASTKOMMENTAR

Ist das Respektieren der Menschenrechte für Unternehmen freiwillig?

VON KLAUS M. LEISINGERSeite 6

THEMEN

Häuser setzen Zeichen – nachhaltig

Nachhaltigen Immobilien werden Öko-Zertifikate verliehen. VON GABRIELE RABLSeite 9

Korruption: Der Mittelstand unterschätzt Risiken

Risikoanlagen und Prävention bei internationalen Geschäften. VON ANKE BUTSCHER Seite 12

AKTEURE

Die Besten für die Welt: Business Schools

Verantwortungsvolle Wirtschaft braucht verantwortungsvolle Ausbildung. VON THOMAS DYLLIK Seite 14

Manche Kämpfen lieber im Haifischbecken

Interview mit Phillip D. Merckle Seite 16

Ohne Zivilgesellschaft geht es nicht

300 Unternehmensstiftungen in Deutschland Seite 18

Nachhaltigkeit im Tourismus darf nicht nur Add-on sein

Der Weg zu einem nachhaltigen Tourismus ist weit. VON MARTINA BUROSEWITSCH Seite 20

WISSEN

Nachhaltiger Tourismus muss nicht teuer sein

Über Herausforderungen des nachhaltigen Tourismus Seite 22

Global Compact: Die Zehn Gebote

Seinen Befürwortern gilt er als Vorzeigeprojekt. VON THOMAS FELDHAUS Seite 26

Braucht der Global Compact verbindlichere Regeln?

Pro & Contra Seite 28

DIALOG

www.elche-nachhaltigkeitsberichterstattung-hast.du?

Web 2.0 gezielt nutzen. VON MAXIMILIAN METZNER Seite 29

THEMEN
AKTEURE
WISSEN
DIALOG
TITEL
SERVICE

BSCI: Die Kunst der kleinen Schritten
Die Wirtschaftsinitiative geht auf ihre Kritiker zu. VON HANS-DIETER SOHN.....Seite 32

TITEL

CSR-Politik: Das Nachhaltigkeits-Labyrinth
Die Bundesregierung fördert CSR – vielseitig und völlig unübersichtlich.
VON ACHIM HALFMANN.....Seite 36

CSR-Initiativen der Bundesregierung
Wer macht was?.....Seite 39

Nachhaltige Beschaffung: Unternehmen punkten
2011 hat sich viel verändert für die 220 Mitarbeiter des Bundesbeschaffungsamtes.
VON BENJAMIN O'DANIEL.....Seite 40

CONTENT PARTNER

Politische Rahmenbedingungen für Corporate Social Responsibility
Bertelsmann StiftungSeite 42

Certified CSR Professional
Universität St. GallenSeite 44

SERVICE

Events des CSR Netzwerks
Hier treffen Sie unsSeite 25

Literatur - CSR im Web - StudienSeite 46

Neues CSR MAGAZIN - Fragen an Prof. Dr. T. Beschorner
In eigener SacheSeite 49



32



36



42

IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC für die Produktionskette.



CSR MAGAZIN ist eine Kooperation von CSR NEWS GmbH und Vogel Business Media GmbH & Co. KG

Chefredakteur und Herausgeber
Achim Halfmann (CSR NEWS) v.i.S.d.P.
Thomas Beschorner

Redaktion
Martina Burosewitsch, Anke Butscher,
Thomas Dyllik, Thomas Feldhaus,
Klaus M. Leisinger, Maximilian Metzner,
Benjamin O'Daniel, Gabriele Rabl,
Hans-Dieter Sohn

Anschrift Redaktion und Verlag
CSR NEWS GmbH
Unterscheideweg 13
42499 Hückeswagen
Tel.: +49 (0) 2192 8770000
E-Mail: redaktion@csr-news.net
http://www.csr-news.net

Textredaktion und Koordination
Ute Jaxtheimer
Gunther Schunk

Bildredaktion
Kristin Vorbohle

Layout
Carolin Frank, Kristin Albrecht,
Michaela Deppe

Herstellung
Frank Schormüller

Druck
Hoehl-Druck Medien + Service GmbH
Gutenbergstraße 1
36251 Bad Hersfeld

Kommunikation (Anzeigen, Banner)
Verena Voges
Agnes-Gierck-Weg 1, D-22419 Hamburg
Tel.: +49 (0) 40 32841832
E-Mail: ute.jaxtheimer@vogel.de

Erfüllungsort und Gerichtsstand
Würzburg



Ist das Respektieren der Menschenrechte für Unternehmen freiwillig?

Der Gastbeitrag VON KLAUS M. LEISINGER



Klaus M. Leisinger
 › ist Präsident und Geschäftsführer der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung, Professor für Soziologie an der Universität Basel und Mitglied der „Human Rights Working Group“.
klaus.leisinger@csr-magazin.net

Die Allgemeine Menschenrechtserklärung ist der wichtigste Normenkatalog der zivilisierten Menschheit. Die dort erwähnten Freiheiten zu gewähren und Rechte einzulösen ist zunächst Aufgabe jener Staaten, die in zahlreichen Konventionen und Verträgen entsprechende rechtliche Verpflichtungen eingegangen sind. Wie aber steht es um die „Individuen und anderen Organe der Gesellschaft“, die in der Präambel der Erklärung ebenfalls angesprochen sind? Ist es insbesondere für Unternehmen ein Akt der Beliebigkeit, wie sie sich zu den Menschenrechten stellen?

Es reicht der gesunde Menschenverstand, um diese Frage mit einem klaren ‚Nein‘ zu beantworten. Ein Unternehmen, das zur Gewinnmaximierung international anerkannte Normen verletzt, stellt sich außerhalb des gesellschaftlichen Konsenskorridors. Die internationalen Mittel für einen direkten juristischen Zugriff auf im Ausland fehlbare Unternehmen nach dem Muster des Alien Torts Claims Act mögen noch sehr begrenzt sein und die Staatengemeinschaft ist noch weit davon entfernt, die Vereinten Nationen zu einer effizienten Organisation zur Ausführung von „Weltregierungsaufgaben“ zu machen. Doch in-

dem ein Unternehmen nationale Lücken in Gesetzgebung oder -durchsetzung ausnutzt, wird es zum Teil des Globalisierungsproblems – und nimmt langfristig auch wirtschaftlichen Schaden.

Die eigentliche Herausforderung liegt allerdings auf der Ebene der praktischen Anwendung dieser Grundeinsicht: Was das Respektieren der Menschenrechte in verschiedenen Wirtschaftssektoren konkret bedeutet, darüber herrscht auch heute noch große Meinungsvielfalt. Die durch eine unglücklich geführte Debatte zu Beginn des Jahrtausends entstandene Polarisierung um Forderungen, die Vereinten Nationen könnten und sollten direkt auf Unternehmen anwendbare internationale Rechtsnormen erlassen, ist weitgehend überwunden. Der im Jahre 2005 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan eingesetzte Sonderbeauftragte für das Thema „Business and Human Rights“, John Ruggie, hat in den vergangenen sechs Jahren ausgezeichnete Arbeit geleistet und damit großen Konsens bei Politik, Zivilgesellschaft und Unternehmen geschaffen (siehe <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home>).

Drei Pfeiler der Verantwortung

John Ruggie wird im kommenden Juni dem Menschenrechts-Rat in Genf einen „Human Rights and Business“-Rahmen vorstellen, der auf folgenden drei Pfeilern ruht:

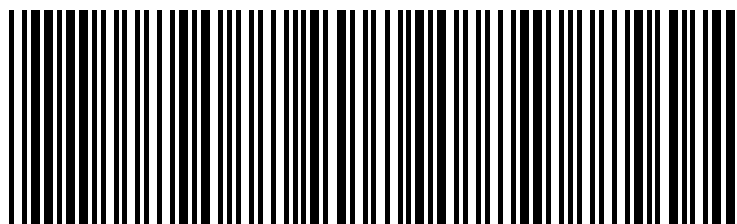
- Die Nationalstaaten tragen in erster Linie die Verantwortung, alle notwendigen Schritte zu unternehmen, um ihre Bürger gegen Menschenrechtsverletzungen jeglicher Art zu schützen. Diese Pflicht schließt präventive Maßnahmen ebenso ein wie die Untersuchung von tatsächlichen oder vermuteten Menschenrechtsverletzungen, die Bestrafung der Schuldigen und die Sicherung des Zugangs zu Entschädigungen.

John Gerard Ruggie

(geb. 18. Oktober 1944 in Graz) ist Politikwissenschaftler der Universität Harvard und seit 2005 UN-Sonderbeauftragter für Menschenrechte und transnationale Unternehmen. Im Dezember 2008 bot er mit dem sogenannten „Ruggie-Bericht“ einen Überblick zur Debatte um die menschenrechtliche Verantwortung multinationaler Unternehmen. Seinen Abschlussbericht stellte Ruggie Ende Mai in Genf vor dem Menschenrechtsrat vor. Während seines Mandats führte Ruggie 47 internationale Konsultationen mit Staaten, Unternehmen, Investoren und Organisationen der Zivilgesellschaft durch. Gemeinsam mit 19 Kanzleien untersuchte er weltweit über 40 Rechtssysteme.



Foto: UN Media



M + E + N + S + C + H

- Unternehmen haben die Verantwortung, alle Menschenrechte zu respektieren, d.h. nach sorgfältiger Prüfung über die menschenrechtsrelevanten Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit sicher zu stellen, dass sie die Rechte anderer nicht verletzen. Diese Verantwortung besteht unabhängig davon, ob entsprechende nationale Gesetze existieren oder der Staat willens oder institutionell in der Lage ist, die nationalen Gesetze durchzusetzen. Als Faustformel zur Abgrenzung dessen, wofür Unternehmen spezifisch verantwortlich sind, gilt laut Ruggie, es dürfe kein Schaden angerichtet werden (do no harm). Dies bedeutet nicht nur den Verzicht auf aktive Verletzungen, sondern schließt auch aktive Maßnahmen zur Vermeidung potentieller Verletzungen ein. Unternehmen sind aufgefordert, dazu ein formell institutionalisiertes System zur Messung und Überwachung der menschenrechtsrelevanten Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit aufzubauen (due diligence).

- Opfern von Menschenrechtsverletzungen soll größerer Zugang zu Rechtsmitteln und Kompensation gegeben werden

Im Gegensatz zur Diskussionslage „vor Ruggie“ werden Unternehmen explizit als ökonomische Akteure mit spezifischen Aufgaben anerkannt und somit eine prinzipielle gesellschaftliche Arbeitsteilung, in der z.B. NGOs oder der Staat eben andere Aufgaben haben. Bei allen konkreten Herausforderungen muss das Prinzip einer vernünftigen Verantwortungsteilung zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren im Auge behalten werden.

Vor dem Fabrikzaun

Unternehmerische Verantwortung wird heute ganz allgemein nicht nur als „innerhalb des Fabrikzauns“ liegend definiert. Nicht zufällig bezieht sich das Versprechen, das ein Unternehmen mit der Unterzeichnung des Global Compact und seiner zehn Prinzipien leistet, auf den „im eigenen





Einflussbereich“ erzielbaren Fortschritt. Dies wird vom Ruggie Bericht klar bestätigt: Die Verantwortung, Menschenrechte zu respektieren,

- bezieht sich auf alle international anerkannten Menschenrechte
- findet Anwendung in Bezug auf alle Unternehmensaktivitäten und schließt die Beziehungen zu Drittparteien ein
- gilt für Unternehmen aller Größen und für alle Eigentumsstrukturen.



Damit sich alle relevanten Verantwortungsträger eines Unternehmens mit dem Sachverhalt „Human Rights and Business“ vertraut machen, werden eine spezielle Unternehmenspolitik für Menschenrechte sowie Ausführungsbestimmungen (guidelines) gefordert. Beide sollen vom „most senior level“ der Firma verabschiedet sein und auf breiter Konsultation beruhen. Schließlich werden proaktive Prüfungen der menschenrechtsrelevanten Auswirkungen der Geschäftstätigkeit empfohlen, damit potentielle und aktuelle Problemkreise erkannt und deren Überwindung in Angriff genommen werden kann – dies möglichst inklusive der Aktivitäten von Drittparteien.

Nach dem zweiten Prinzip des Global Compact haben Unternehmen sicherzustellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen anderer mitschuldig machen (complicity). Auch dazu sind die ehemals großen Auslegungsdifferenzen kleiner geworden. Der Ruggie-Report stellt hierzu fest, dass allein Präsenz in einem Land, Steuerzahlungen oder Stillschweigen zu Menschenrechtsverletzungen Komplizenschaft nicht begründen kann. Ein Reputations-Risiko besteht vor allem dann, wenn ein Unternehmen substanziellen Vorwürfen, dass seine Aktivitäten oder – was wahrscheinlicher ist – Unterlassungen maßgeblich zur Rechtfertigung oder Ermunterung von Menschenrechtsverletzungen beigetragen haben, nichts entgegenhalten könne (was es bei einer durchgeführten due diligence Abklärung könnte). Für

Mitverantwortung (complicity) kommt es nach Ruggie nicht auf die konkrete Absicht oder das konkrete Wissen an, sondern auf das „Was man hätte wissen können“ – ein weiterer wichtiger Grund für die vorsorgliche Etablierung effizienter due-diligence-Prozesse.

Ist die Befolgung der Empfehlungen von John Ruggie „freiwillig“? Ja, das ist sie – aber Freiwilligkeit ist und bleibt ein schillernder Begriff. Vieles von dem, was Ruggie als Verantwortung definiert, bleibt bis auf weiteres juristisch nicht einklagbar und in diesem Sinne „freiwillig“. Umgekehrt wird sich manch „freiwillige“ Maßnahme bei näherem Hinsehen als ein ökonomisches Muss entpuppen, weil mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit abzusehen ist, dass die Nachteile einer Unterlassung prohibitiv hoch wären. Beim Thema „Freiwilligkeit versus Verpflichtung“ darf eben nicht in Vergessenheit geraten, dass die Diskussion allzu leicht in die Sackgasse führt – und letztlich zurück zu der Polarisierung vom Anfang des Jahrtausends. Um von theoretischen Ja/Nein-Fragen zu praktischen Wie- bzw. Wie viel-Fragen zu kommen, ist darum ein gerüttelt Maß an Pragmatismus anzuraten, mit besonderer Aufmerksamkeit für branchenspezifische und regionale Besonderheiten.

Gerichtshof öffentliche Meinung

John Ruggies Bericht ist zwar ausführlich, stellt für aufgeklärte Verantwortungsträger in Unternehmen jedoch kein Problem dar: „Gute“ Unternehmen haben mit dem Respekt der Menschenrechte kein Problem. Allein die Tatsache, dass ein Grossteil der „Urteile“ bezüglich tatsächlicher oder vermeintlicher Verfehlungen durch Unternehmen nicht durch ordentliche Gerichte, sondern am „Gerichtshof der öffentlichen Meinung“ gefällt werden wird, sollte für Unternehmen Anlass genug sein, darüber nachzudenken, mit welchen freiwilligen Beiträgen Leadership im Feld der Menschenrechte demonstriert werden kann und in welchen unternehmensspezifischen Richtlinien und Managementsystemen dies zum Ausdruck kommt. Denn auch wenn es sich beim im Juni vorgelegten Bericht formal um einen „Abschluss“-Bericht handelt, sollte niemand davon ausgehen, dass die „Human Rights and Business“-Debatte vorbei ist. John Ruggie selber meinte dazu „... it is not the end, it is just the end of the beginning“. Also: Es gibt auch in dieser Hinsicht viel zu tun, packen Sie's an. □



Weitere Informationen finden Sie hier:

<http://www.novartisstiftung.org>

Häuser setzen Zeichen – nachhaltig

Nachhaltigen Immobilien werden Öko-Zertifikate verliehen, wenn sie neben den ökologischen und ökonomischen Kriterien ebenso die sozialen Bedürfnisse der Menschen in einem Gebäude berücksichtigen. Immobilien-Investoren wie Büroangestellte fordern zunehmend diese Dreifaltigkeit im Bau ein. VON GABRIELE RABL

Die aktuelle Diskussion um einen möglichen Ausstieg aus der Atomkraft stellt den enormen Energieverbrauch - besonders in der westlichen Welt - wieder ins Rampenlicht. Während die einen über den rigorosen Einsatz von erneuerbaren Energieträgern nachdenken, erklären die anderen das Einsparen von Energie zur Maßnahme Nummer eins gegen Umweltzerstörung und Raubbau. Schließlich prognostizierte die EU-Kommission bereits im Jahr 2003 in ihrem „World Energy, Technology and Climate Policy Outlook“ (WETO), dass der Primärenergieverbrauch bis zum Jahr 2020 um etwa 70 Prozent steigen werde. Bislang behielt die Prognose recht: Bevölkerungswachstum und das Leben auf großem Fuß deuten auf kein Ende in der nach oben laufenden Energieverbrauchskurve hin.

Große Hebelwirkung in Sachen Energieeinsparung und gleichzeitig Schonung wertvoller Rohstoffe versprechen sich Wissenschaft wie Politik im Gebäudesektor, da Wohnen und infrastrukturelle Bedürfnisse mit einem wesentlichen umwelt- wie wirtschaftlichen Aufwand verbunden sind.

Grüne Häuser-Plaketten

In den vergangenen Jahren vollzog sich daher auch im Immobiliensektor ein Paradigmenwechsel: Nachhaltigkeitskriterien beim Häuserbau finden allein schon wegen der daran gekoppelten Förde-



rungen ihre Berücksichtigung. In Österreich wie in Deutschland sind Förderungen für den Bau oder die Sanierung eines Einfamilienhauses mit strikten Vorgaben zur Energieeffizienz versehen. Ge-

fördert werden in der Bundesrepublik damit nur noch Gebäude, die bei der Errichtung den jeweils gültigen Energiestandard übertreffen.

Gängige Zertifizierungssysteme für Gewerbeimmobilien in Europa:

■ DGNB – Deutsches Gütesiegel Nachhaltiges Bauen

wurde 2008 eingeführt und versteht sich als umfassendes, planungsbasiertes Bewertungssystem für nachhaltige Gewerbeimmobilien. Es berücksichtigt die Wirkung des Gebäudes auf Umwelt und Gesellschaft sowie die Lebenszykluskosten der Immobilie. Die fünf Qualitätskategorien beinhalten 60 Kriterien zur Auszeichnung des Gebäudes in den Skalen Gold, Silber und Bronze. Die Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (ÖGNI) setzt das System der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) in Österreich um. Ziel der beiden Organisationen ist ein einheitliches europäisches Zertifizierungssystem, das auch nationale Begebenheiten berücksichtigt.

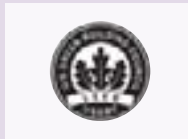
→ www.dgnb.de, www.ogni.at



■ LEED – Leadership in Environmental & Energy Design

ist ein System des US Green Building Council und weltweit das am weitesten verbreitete Zertifizierungssystem. Die Bewertung unterscheidet Neubau, Sanierung und Gebäudebestand. Es wird im Gewerbe- wie im Wohnbau eingesetzt und ist seit 1998 am Markt etabliert.

→ www.leed.net



■ BREEAM – BRE's Environmental Assessment Method

ist seit 1990 am Markt. Wie bei Leed werden je nach Nutzungsart Kriterien zusammengestellt, die von der Prozessplanung bis zum Wasserbedarf und dem beanspruchten Naturraum reicht. 70 Prozent der Kriterien müssen erfüllt werden, um die höchste Auszeichnung zu erhalten.

→ www.breem.org



■ World Green Building Council (WGBC)

Dachverband der nachhaltigen Zertifizierungssysteme

→ www.worldgbc.org



■ Förderungen für energieeffiziente Baumaßnahmen bei Einfamilienhäusern:

Förderprogramm-Datenbank

→ www.bafa.de



■ Förderprogramme von Bund, getragen von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

→ www.kfw.de



Im Sektor der Gewerbeimmobilien ist der Trend hin zum grünen Gebäude ebenso angekommen. Zahlreiche Öko-Zertifikate wie BREEM, DGNB oder LEED existieren zum Teil schon seit Jahrzehnten am europäischen Markt. Sie sollen dem jeweiligen Bürokomplex oder Firmensitz hohe Energieeffizienz, ein gesundes Arbeitsklima oder auch eine ressourcenschonende Bauweise bescheinigen und damit Investoren und Mietern den Vergleich der Immobilien in Sachen Nachhaltigkeit erleichtern (siehe Infokasten Gebäude-label).

Immobilieninvestoren wittern indes die ökonomischen Chancen hinter der nachhaltigen Gebäudefassade, wie eine Umfrage im Auftrag der Union Investment Real Estate unter 174 Investitionsentscheidern von Immobilienunternehmen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien ergab. 66 Prozent der Befragten gaben an, künftig deutlich mehr in nachhaltige Gebäude investieren zu wollen, da das Thema Nachhaltigkeit eng mit der eigenen Wettbewerbsfähigkeit verknüpft sei. Rund die Hälfte der Investoren sehen zudem nachhaltige Immobilieninvestments als Teil der unternehmerischen Verantwortung im Kontext einer Corporate Social Responsibility.

Zeichen in den eigenen Reihen setzen

„Wir müssen CSR in unseren Immobilienunternehmen zum Leben erwecken“, argumentiert Philipp Kaufmann, Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft ÖGNI, die noch junge Kooperation mit der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG). Die ICG ist mit ihren Richtlinien für ethisches Handeln von Immobilienunternehmen in Deutschland bereits seit 2002 aktiv. Zu den ersten ICG-zertifizierten deutschen Unternehmen anhand der „zehn Gebote für ethisches Handeln“ gehören unter anderem RREEF, Vivico, Jones Lang LaSalle, Bilfinger, Aberdeen Immobilien und IVG.

Bei der ÖGNI hofft man nun, durch die Kodizes, Leitfäden und die Zertifizierung der ICG auch in Österreich ethische Standards etablieren zu können, „die zur kontinuierlichen Zunahme der Markttransparenz und Professionalisierung in der Immobilienbranche beitragen“, so Kaufmann. Die speziellen CSR-Standards sollten zudem die Korruptionsprävention deutlich verbessern.

Aus grün mach blau

Die meisten Gebäudelabel hätten zudem eine ökologische Historie, die den Energieverbrauch der Immobilie bislang in den Mittelpunkt der Zertifizierung stellte, ist Kaufmann überzeugt. Dieses Green Building-Konzept habe sich nun zu Blue Building weiterentwickelt: Nun werden neben dem gesellschaftlichen Einfluss eines Gebäudes ebenso dessen ökologischer wie monetärer Lebenszyklus im Bewertungssystem einer Immobilie integriert.

„Unternehmen, die sich CSR verpflichtet fühlen, müssen sich unweigerlich mit den Rahmenbedingungen ihres Firmensitzes auseinandersetzen“, ist Kaufmann überzeugt. Einerseits schaffe Behaglichkeit und Komfort nachweislich eine höhere Arbeitsproduktivität und verringere die Krankenstandstage. Andererseits könne eine Immobilie identitätsstiftend wirken und mit Corporate architecture ein sichtbares Zeichen für gesellschaftliches Engagement gesetzt werden.

Die aktuelle Büronutzer-Studie der Union-Investment bekräftigt Kaufmanns Forderung nach mehr Wohlbefinden für Arbeitnehmer am Arbeitsplatz: Soziokulturelle Qualitäten von Bürogebäuden würden im Wettbewerb der Unternehmen um die Gunst von Arbeitskräften in den nächsten Jahren kräftig an Bedeutung gewinnen. Neben den Komfortansprüchen wie schallisolierte Räume oder Beleuchtung durch Tageslicht forderte jeder dritte der 3145 befragten Büroangestellten von seinem Unternehmen eine aktive Unterstützung in Sachen Umweltschutz. Nachhaltigkeit wird von den Mitarbeitern als wesentlicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesehen. □



Wie Bäcker Peter aus Essen nachhaltig baut, lesen Sie in unserem Dossier:

<http://www.link.csr-news.net/zbauen>



Gabriele Rabl

› ist freie Journalistin im Themensegment Nachhaltigkeit.

gabriele.rabl@csr-magazin.net

ANZEIGE

AGRION

GLOBAL NETWORK FOR ENERGY
CLEANTECH, CORPORATE SUSTAINABILITY

Tagungen

am 14. September 2011 in Frankfurt am Main

CO₂-Neutralität

Echte Chancen & lösbare Herausforderungen

am 19. Oktober 2011 in Frankfurt am Main

CSR & Personal

Die Mitarbeiter im Mittelpunkt



In der AGRION-Tagung "CO₂-Neutralität: Echte Chancen & lösbare Herausforderungen" am 14. September 2011 in Frankfurt am Main werden mit Experten aus verschiedenen Branchen die zahlreichen Herausforderungen für Unternehmen, die u.a. durch die Klimaschutzziele der Bundesregierung entstehen, betrachtet und diskutiert. Zugleich stehen auch die Chancen durch z.B. die Steigerung der Energieeffizienz oder den Einsatz Erneuerbarer Energien im Blickpunkt der Tagung. Dabei werden die diversen Chancen und Herausforderungen durch Fachvorträge und in interaktiven Workshops beleuchtet.

Ein Unternehmen, das verantwortlich handelt, wird als attraktiver Geschäftspartner und Arbeitgeber anerkannt. Tauschen Sie sich auf der AGRION-Tagung "CSR & Personal" am 19. Oktober 2011 in Frankfurt am Main mit Experten zu den Themen Familienfreundlichkeit, Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Gesundheitsprävention und -fürsorge, Betriebliche Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse, Herausforderungen des demographischen Wandels, Sustainable Leadership und Employer Branding aus.

Unterstützt von:



AGRION
www.agrion.org



Korruption: Der Mittelstand unterschätzt Risiken

Entscheidet sich ein mittelständisches Unternehmen für das internationale Engagement, ist die Begeisterung groß. Ein Büro wird angemietet, Presseerklärungen werden verschickt und die Rede von neuen Märkten und Absatzmöglichkeiten macht die Runde. Doch im Alltag wird der Mittelstand mit einer der Schattenseiten des internationalen Geschäfts konfrontiert: der Korruption.

VON ANKE BUTSCHER



Dr. Anke Butscher
› ist Governance Consultant zu Korruptionsprävention, CSR und Lateinamerika. Sie lebt in Hamburg.
anke.butscher@csr-magazin.net

Wie hoch ist das Risiko? „Natürlich gibt es korruptionsfreies Geschäft, aber in einer Menge von Ländern läuft nichts ohne Korruption“, sagt Caspar von Hauenschild, Vorstand von Transparency International. Ob schon in den meisten Ländern offiziell strenge Anti-Korruptionsgesetze gelten, sind Bestechungsgelder an Geschäftspartner oft allgemeine Praxis. Nach wie vor ist Korruption ein Bestandteil bei der Auftragsakquisition auf dem internationalen Parkett. Auch Formen von politischer Korruption sind in vielen Zielmärkten des Mittelstands eine nicht zu unterschätzende Größe. Diese negativen Begleiterscheinungen der neuen Märkte betreffen immer mehr mittelständische Unternehmen.

Deutsche führen bei Internationalisierung

Insgesamt sind deutsche Mittelständler bereits wesentlich stärker auf dem globalen Markt präsent als vergleichbare Unternehmen aus anderen europäischen Ländern. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag erwartete für 2010, dass sich rund 900.000 kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten im Ausland engagieren. So stellt auch Günther Enger, Geschäftsführer Landesverband Hamburg des Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), fest: „Für den Mittelstand sind die neuen Märkte zunehmend interessanter, da die Konjunktur hier durch den demographischen Wandel nachlässt und global eine hohe Nachfrage nach deutschen Produkten besteht. Damit tun sich neue Möglichkeiten für

den Export auf.“ Und neue Probleme: Im „Gefahrenbarometer 2010“ von Corporate Trust bezeichnen immerhin 66,4 Prozent der 5.154 befragten mittelständischen Unternehmen Korruption, Industriespionage und organisierte Kriminalität als die größten Risiken im Ausland.

Korruption ist teuer

Dennoch setzen sich zu wenige Mittelständler systematisch mit korruptiven Machenschaften und Mechanismen auseinander und ergreifen wirksame Präventiv-Maßnahmen. Das mag auch daran liegen, dass sich mittelständische Firmen gemäß der Studie „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010“ der Beratungsgesellschaft KPMG für weniger gefährdet halten als Großkonzerne. Aufgrund der persönlichen Strukturen und des Vertrauensverhältnisses zu ihren Mitarbeitern vernachlässigen sie interne Kontrollsysteme. „Die Risiken sind dem Mittelständler meist nicht so präsent, es fehlt schlicht an der mangelnden Sensibilisierung für die Risiken und an der Information“, stellt Günther Enger fest. Am Anfang stünden häufig Unerfahrenheit und die Angst vor den Kosten. Dabei gilt das Motto: „If you think anti-corruption is expensive, try corruption.“ Sowohl die strafrechtliche Verfolgung von Korruptionsdelikten als auch die Mehrkosten durch Korruption können Unternehmen teuer zu stehen kommen. Doch entgegen der landläufigen Meinung ist Bestechung kein notwendiges Übel, ohne das die Aufträge ausbleiben würden. „Wer ein gutes Produkt hat, muss nicht bestechen“, stellt Caspar von Hauenschild fest. „Auch in China und Russland zeigt sich, dass Geschäfte ohne Korruption möglich sind.“

Was ist zu tun?

Die Korruptionsprävention sollte nicht nebenbei erledigt werden. Für das Aufstellen der internen Richtlinien sind der Inhaber selbst oder seine Führungskräfte zuständig, denn ohne Führungskultur funktioniert Korruptionsprävention nicht. Als erste Schwachstellenanalyse zur Erkennung möglicher Risikofelder im Unternehmen können interne „Self-Audits“ auf Grundlage von Checklisten



Korruptions-Lexikon

Kulturen und Regionen entwickeln ihr je eigenes Vokabular für Korruption. Das deutsche Schmiergeld und das englische „grease“ beziehen sich auf das Öl im Getriebe. In Frankreich heißt Korruption „pot de vin“ (Weinkrug), in arabischen Ländern bezeichnet das „Bakschisch“ im ursprünglichen Sinne eine Art Almosen. In Spanien nutzt man das Verb „enjabonar“, was so viel wie einseifen bedeutet. „Cabritismo“ (Ziegenerei) ist das umgangssprachliche Wort für Korruption in Mosambik, denn die Ziege frisst das, was man ihr gibt.

dienen, wie sie beispielsweise Transparency International anbietet. „Die Risiken sind genau abzuwägen. Das mittelständische Unternehmen sollte das Land, den Markt und sein eigenes Geschäftsgebaren in der Vergangenheit genau analysieren“, empfiehlt Caspar von Hauenschild. „Wer das nicht will, ist ein Weggucker, dem ist es egal, wie das Geschäft zustande kommt.“ Bei der Analyse von Zielmärkten und Standorten unterstützt der Corruption Perception Index von Transparency International, der den Korruptionslevel in 178 Ländern misst. Anregungen für eigene Aktivitäten bietet der Verhaltenskodex „Korruption bekämpfen“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages. Grundsätzlich sind die Trennung von Planung, Vergabe und Abrechnung und das Vier-Augen-Prinzip unternehmensintern Pflicht. Durch „Collective Actions“ wie die gemeinsame Entwicklung von Antikorruptionsleitlinien im eigenen Verband oder in der eigenen Branche gewinnen Mittelständler Koalitionspartner beim Kampf gegen Korruption. „Bewusstsein für Trends und Themen schaffen, das ist unsere Aufgabe. Hier tragen lebendige und praktische Beispiele und der Austausch über diese zur Aufklärung bei“, sagt Günter Enger.

Mitarbeiter sind der Schlüssel

Und ganz wichtig bei der Prävention von Korruption sind die Mitarbeiter selbst. Sie können über „Audits from Below“ in die Entwicklung unternehmenseigener Antikorruptionsleitlinien einbezogen und im Umgang mit und im Erkennen von Korruptionsfällen geschult werden. Dies schafft Sensibilisierung und Akzeptanz. Instrumente für Beschwerdeverfahren wie Ombudsmänner oder Vertrauensanwälte, die Korruptionsanzeigen von Mitarbeitern aufnehmen und anonym weiterverfolgen, runden die Implementierung eines konsequenten Programms zur Korruptionsbekämpfung ab. □



Beispiele für Korruption im Mittelstand und die Konsequenzen lesen Sie im Dossier:

<http://www.link.csr-news.net/2Korruption>

Checkliste Transparency International:

<http://www.link.csr-news.net/2ti>

Corruption Perception Index, Transparency International:

<http://www.link.csr-news.net/2cpi>

Verhaltenskodex „Korruption bekämpfen“, Deutscher Industrie- und Handelskammertag:

<http://www.link.csr-news.net/2kodex>

Die Besten für die Welt: Business Schools

**Verantwortungsvolle Wirtschaft braucht verantwortungsvolle
Ausbildung.** VON THOMAS DYLLICK

Anlässlich der Jahreskonferenz der Academy of Management im August 2010 in Montreal – sie war sinnigerweise dem Generalthema „Dare to care: Passion and Compassion in Management Practice and Research“ gewidmet – unternahm eine kleine Gruppe von engagierten Professoren und Business School Dekanen die ersten Schritte zur Gründung des World Business School Council for Sustainable Business (WBSCSB). Hintergrund war die Einschätzung der Akteure, dass die dringenden Nachhaltigkeitsprobleme unserer Zeit zwar von einzelnen Wissenschaftlern und Hochschullehrern aufgegriffen und ernst genommen worden waren, dass aber Business Schools als institutionelle Akteure – mit wenigen Ausnahmen – bisher ihrer Verantwortung nicht gerecht worden waren.

Neue Organisation und weitere Akteure

Während z.B. der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 1992 vom Schweizer Industriellen Stephan Schmidheiny gegründet wurde, um Beiträge multinationaler Unternehmen zur Lösung globaler Nachhaltigkeitsprobleme zu organisieren, haben es die Business Schools bis heute noch nicht geschafft, einen sichtbaren kollektiven Beitrag zu leisten. Die Gründungsmitglieder des WBSCSB wollten hierzu einen ersten Schritt tun. Ihnen war dabei bewusst, dass es angesichts bereits bestehender Organisa-

tionen und Netzwerke mit einer verwandten Zielsetzung um eine Struktur gehen musste, welche im Zuge des Ausbaus der neuen Organisation den Einbezug weiterer zentraler Akteure und Organisationen ohne weiteres ermöglichte.

Es gibt bereits eine Reihe von internationalen Organisationen im Nachhaltigkeitsbereich, die Business Schools als Mitglieder oder Teilnehmer umfassen. Eine Organisation der Business Schools selber, die sich das Thema eines globalen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit zu eigen gemacht hat und hier eine Führungsfunktion wahrnimmt, fehlt aber bisher. EABIS (European Academy of



Prof. Dr. Thomas Dyllick
› ist Delegierter für Verantwortung und Nachhaltigkeit der Universität St.Gallen und Gründungsmitglied des WBSCSB.

thomas.dyllick@unisg.ch

Initiative WBSCSB

Der World Business School Council for Sustainable Business (WBSCSB) im Internet:
<http://www.wbscsb.com>

Die Berichte der Ford- und Carnegie Foundation: Pierson, F.C. (1959). The education of American businessmen. New York: McGraw Hill (Ford Foundation Report); Gordon, R.A., Howell, J.E. (1959). Higher education for business. New York: Columbia University Press (Carnegie Foundation Report).

Die Rio+20 Konferenz:
<http://www.uncsd2012.org/rio20>

Business in Society), wurde 2002 von fünf Unternehmen und einer Anzahl bedeutender europäischer Business Schools gegründet und wird von der EU-Kommission unterstützt. Das Netzwerk von Unternehmen, Business Schools und anderen Institutionen verfolgt das Ziel, Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen aufzufassen und hierzu sowohl praktische wie auch theoretische Anstöße und konkrete Beiträge zu leisten. Entscheidenden Anteil hatte das Netzwerk an der 2005 erfolgten Gründung von APABIS (Asia Pacific Academy of Business in Society) gehabt, einem Schwester-Netzwerk für die Region Asien und Pazifik. Das GRLI (Globally Responsible Leadership Initiative) wurde 2004 als Organisation gemeinsam durch EFMD (European Foundation for Management Development) und UN Global Compact gegründet. Seine Vision besteht in der Ausbildung einer neuen Generation von verantwortungsvollen Führungskräften, wofür es ein weltweites Netzwerk von Unternehmen und Bildungseinrichtungen aufgebaut hat – darunter viele Business Schools. Und der UN Global Compact gründete 2007 PRME (Principles for Responsible Management Education) mit dem Ziel, eine verantwortungsbewusste Managementausbildung, aber auch Nachhaltigkeit in der Forschung im globalen Massstab zu unterstützen. Seine Mitglieder bestehen aus Hochschulen, Netzwerken und Akkreditierungsorganisationen.

Denken und Handeln für „50+20“

Welche Vision verfolgt der World Business School Council for Sustainable Business (WBSCSB)? Er ist gedacht als Denkfabrik und Plattform für Business Schools in Nachhaltigkeitsfragen, mit dem Ziel, die Wirtschaft nachhaltiger auszurichten. Dabei ist es erforderlich, die äußeren und inneren Grenzen von Business Schools zu übersteigen, damit relevante, praktische Lösungen entstehen können. Business Schools betreiben Forschung und Lehre. Sie tragen aber auch zur gesellschaftlichen Meinungsbildung bei. Forschung sollte die drängenden Nachhaltigkeitsfragen auf eine breite und ganzheitliche Art angehen und sich nicht durch disziplinäre Perspektiven einengen lassen. Sie sollte zu Ergebnissen führen, die zeitgerecht vorliegen, verständlich sind und handlungsrelevant. Lehre sollte die Bewältigung von Nachhaltigkeitsherausforderungen als eine integrierte unternehmerische Aufgabe behandeln, deren Bewältigung zur Verantwortung des Managements gehört. Und schliesslich sollten Wissenschaftler und Ausbilder ihr Wissen und ihre Reputation dazu einsetzen, in öffentlichen Diskussionen die Anliegen einer nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen und voran zu treiben.

Die Gründer des WBSCSB sind überzeugt, dass es für Business Schools höchste Zeit ist, wissenschaftliches Denken und Handeln auf globaler Basis verstärkt voran zu treiben und auf die effektive Bewältigung der drängenden Nachhaltigkeitsfragen unserer Zeit auszurichten. Zur Umsetzung seiner Vision ist der WBSCSB mit GRLI und PRME strategische Partnerschaften eingegangen. Hierdurch sollen gemeinsame Interessen gebündelt und Kräfte verstärkt werden. Im Vordergrund steht die gemeinsame Bearbeitung der "50+20 Year Agenda: Business Education for the World". An die Stelle des Strebens, die Besten in der Welt zu sein, wird ein Streben nach dem Besten für die Welt gesetzt. Der Titel bezieht sich auf die beiden einflussreichen Berichte der Ford- und Carnegie Foundation, die vor 50 Jahren in den USA entscheidenden Einfluss auf die Verwissenschaftlichung und Akademisierung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung hatten.

Neue Lehrmethoden

Diese Entwicklung hatte viele positive Effekte. Sie führte aber auch im Übermaß ihres Erfolgs zu der heute von führenden Fachvertretern beklagten zunehmenden praktischen Irrelevanz der Disziplin. Damit die betriebswirtschaftliche Ausbildung effektiv zur Herausbildung einer sozial gerechten und ökologisch verkraftbaren Wirtschaftsweise im Weltmassstab beiträgt, muss das Pendel wieder in Richtung einer praxisrelevanten, problemorientierten, ganzheitlichen und integrativen Ausbildung zurückschlagen. Dabei sind auch die Lehrmethoden in Richtung einer verstärkten Lernerorientierung weiter zu entwickeln, wobei erfahrungsbasierten Methoden eine deutlich stärkere Rolle zukommt, um neben dem Wissen auch Verhalten und Werte ansprechen zu können. Während nicht davon auszugehen ist, dass eine solche Agenda über die nächsten 50 Jahre hinweg die weitere Entwicklung beeinflussen wird, so sind die Akteure doch überzeugt, dass die angestrebten Veränderungen in den nächsten 20 Jahren erfolgen müssen, wenn Business Schools ihrer Verantwortung gegenüber einer nachhaltig zukunftsfähigen Entwicklung gerecht werden wollen. Die 50+20 Year Agenda befindet sich derzeit in Ausarbeitung. Sie wird im Rahmen der Rio+20 Konferenz der Vereinten Nationen im Juni 2012 präsentiert werden. □



Weitere Informationen finden Sie hier:
<http://www.uncsd2012.org/rio20>

Manche kämpfen lieber im Haifischbecken

Philipp Daniel Merckle ist Stifter und Vorstand der „World in Balance Stiftung“ sowie alleiniger Geschäftsführer bei dem österreichischen Glasfliesenhersteller VILLIglas. Mit „World in Balance Enterprises“ widmet er sich der kreativen, ganzheitlichen Umgestaltung von Unternehmen nach neu zu entwickelnden Aspekten der Wirtschaftlichkeit.



Philipp Daniel Merckle,
Stifter und Vorstand
der World in Balance
Stiftung

Die Praxistauglichkeit dieser Aspekte konnte Merckle in eigenen Unternehmen zeigen. Der promovierte Pharmazeut ist vielen aus den Jahren 2005 bis 2008 bekannt, in denen er die alleinige Gesamtverantwortung für die ratiopharm Gruppe trug. CSR MAGAZIN sprach mit ihm über die Chancen eines Unternehmers, seine Firma verantwortungsvoll zu führen.

► **Wie beginnt unternehmerische Verantwortung?**

In dem ich mir sage: Ich stehe für ein Eingeständnis dessen, was nicht gut ist, für Tatbereitschaft, Durchhaltevermögen, Handwerk und Phantasie. Und es geht auch darum, zum richtigen Zeitpunkt zu sagen: So geht es nicht.

► **Ist eine wertorientierte Führung in einem globalen Unternehmen umsetzbar?**

Manchmal höre ich selbst von der Belegschaft: Lieber kämpfen wir im Haifischbecken, als dass wir die Existenz unseres Unternehmens mit einer

werteorientierten Führung aufs Spiel setzen. Aber die Verbindung von Wirtschaftlichkeits- und Nachhaltigkeitsüberlegungen lohnt sich: Sie bewahrt uns vor einer Verengung unseres Blickfeldes und gibt uns neue Innovationskraft und führt uns zu einer Sicht von Notwendigkeit und Sinn. Diese Innovationskraft steigert den wirtschaftlichen Erfolg – auch weltweit agierender Unternehmen.

► **Nachhaltiges Handeln kann aber auch Innovationen fordern, die ein vorwiegend umsatzorientierter Unternehmer einsparen würde.**

Wer seine Produkte nicht über Inhalte positioniert, wird sich langfristig nicht am Markt behaupten können. Eine nur an der Umsatzsteigerung orientierte Unternehmenspolitik führt dazu, dass Steigerungen – etwa durch Unternehmenszukaufe – inhaltslos und teuer erkaufte werden. Wer zukunftsorientiert wirtschaftet, wird die Frage nach den Inhalten seiner Produkte, Dienstleistungen und dem Miteinander stellen und das kreative Unternehmenspotential steigern.

Hinzu kommt, dass eine nicht nachhaltige Unternehmensführung Skandale provoziert, und die rauben mit ihrem kommunikativen Aufwand und der juristischen Aufarbeitung eine Menge an Energie des Managements und des Unternehmens.

► **Nachhaltige Unternehmen brauchen nachhaltig denkende Unternehmer, das ist eine Binsenweisheit ...**

... aber längst noch keine Selbstverständlichkeit. Denn der Unternehmer lebt mit der Gefahr einer Verengung seines Blickfeldes: Wer sich selbst keine kritischen Fragen stellt, in dessen Denken bilden sich eigene Werte heraus, die am Ende mit der Wirklichkeit nichts mehr zu tun haben. Deshalb brauchen wir Unternehmer, die ihr eigenes Han-

deln kritisch hinterfragen, den Mut zu neuen Wegen besitzen und neue und bleibende Werte schaffen; in gewisser Weise aber auch zunächst zögernd und beobachtend handeln können.

► **Wie sieht das praktisch im Unternehmensalltag aus?**

In dem Unternehmen, das ich vor kurzem übernommen habe, fordern wir die Verantwortungsbereitschaft unserer Mitarbeiter. Ein Teil der Mitarbeiter hatte das eigene Denken abgeschafft und reagierte nur noch auf Anweisungen der Vorgesetzten. Eine solche Verantwortungsabgabe nenne ich „Entselbstung“. Wir wollen diese Mitarbeiter neu in erweiterte Verantwortung einbinden. Das geht nur, wenn das Unternehmen selbst eine klare Ausrichtung vorgibt an der alle interessiert sind. Falls unser Unternehmen seine Kunden und Lieferanten übervorteilen würde, wäre es keine Überraschung, wenn unsere Mitarbeiter sagen würden; „Dann ‚optimieren‘ wir uns auch selber“ - auf Kosten unseres Unternehmens. Wenn sich eine Geschäftsleitung dagegen zu Werten bekennt und sie im Unternehmensalltag durchhält, erhöht das ihre Glaubwürdigkeit und

fördert die Motivation der Mitarbeiter und letztendlich den Allgemeinsinn.

► **Welche Rolle spielen dabei Werthaltungen und religiöse Überzeugungen des Unternehmers?**

Wer sein eigenes Leben kritisch reflektiert, dem fällt es leichter, auch sein unternehmerisches Handeln kritisch zu hinterfragen. Ich denke an einen Satz, den Matthias Claudius an seinen Sohn Johannes schrieb: Es ist nichts groß, was nicht gut ist. Werbebotschaften sagen es oft anders: Groß ist gut. Das prägt viele. Größe allein als Messlatte unternehmerischen Erfolges aber ist gefährlich. Was groß ist, muss nicht gut sein. Manches Unternehmen erreicht nur kurzfristig Größe und scheitert dann völlig. Wachstum alleine ist kein Wert.

„Wer seine Produkte nicht über Inhalte positioniert, wird sich langfristig nicht am Markt behaupten können.“

► **Vielen Dank für das Interview.**



Die Stiftung im Internet:

<http://www.world-in-balance.de>

ANZEIGE

Kommunizieren Sie mit den Profis!

Brancheneinträge

Stellenanzeigen

Crossmedial Online & Print

Anzeigen

KONTAKT

Ute Jaxtheimer

E-Mail: ute.jaxtheimer@vogel.de

Tel.: +49 (0)9 31-4 18-22 07

An abstract painting on a wooden surface, featuring vibrant blue, red, and orange brushstrokes. A paintbrush with a dark handle and a silver ferrule is resting on the red paint. In the background, a tube of red paint is visible, slightly out of focus.

Ohne Zivilgesellschaft geht es nicht:

300 Unternehmensstiftungen
in Deutschland

Deutschlandweit gibt es etwa 300 so genannte Unternehmensstiftungen (oder CSR-Stiftungen). Gemeinsam mit 700 Unternehmens-träger- und Unternehmensbeteiligungsstiftungen bilden sie die rund 1.000 unternehmensnahen Stiftungen. Das hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen ermittelt.

Die Zahl der sogenannten Unternehmerstiftungen (von Unternehmern gegründete Stiftungen) lässt sich nicht genau beziffern, sie liegt jedenfalls um ein Vielfaches höher.

Was bewirken Unternehmensstiftungen?

CSR MAGAZIN fragte den Geschäftsführer der Berliner Sparkassenstiftung Medizin, Christian Retzlaff:

► Wozu entstand Ihre Stiftung?

Christian Retzlaff: Die Berliner Sparkassenstiftung Medizin wurde 1988 aus Anlass der 750-Jahr-Feier der Stadt Berlin von der Rechtsvorgängerin der LandesBank Berlin AG mit der Intention gegründet, die Stellung Berlins als ein Zentrum für Wissenschaft und Forschung zu stärken.

► Was konnte die Stiftung bisher erreichen?

Positiv wirkt sich die Nähe zur Sparkasse bei Kooperationsanfragen aus sowie wenn Wissenschaftler um Stellungnahmen gebeten werden und dafür in den meisten Fällen keine Vergütung wünschen. Beispielhaft für die stiftungsfinanzierte Grundlagenforschung ist ein Projekt, das die psychischen Auswirkungen von Herztransplantationen bei Kindern- und Jugendlichen untersucht, um Verbesserungen bei der Nachsorge zu erzielen. Zugleich möchte die Stiftung auch Vorbild sein und unterstützt als Arbeitskreismitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes andere Stiftungen mit Veranstaltungen, Seminaren und Empfehlungen.

Herausforderungen für Unternehmensstiftungen

Welche Rolle Unternehmensstiftungen in der Zivilgesellschaft zukommt, hat der „Arbeitskreis Unternehmensstiftungen“ auf dem Deutschen Stiftungstag in Stuttgart mit dem Geschäftsführer der Zeppelin University in Friedrichshafen, Prof. Stephan A. Jansen, diskutiert. Angesichts eines gleichzeitigen Staats- und Marktversagens kämen auf die Gesellschaft neue Herausforderungen zu, die nicht zwischen Markt und Staat gelöst werden können, sagte Jansen. Ohne einen Beitrag der gemeinnützigen Akteure werde es nicht gehen. Damit das gemeinsame Engagement gelingen könne,



Das „Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2011“ mit 19.000 Stiftungsportraits

seien für die Verantwortung und den Beitrag der verschiedenen Akteure klare Spielregeln zu vereinbaren.

Jansen nannte einige Herausforderungen für die Zukunft von Unternehmensstiftungen: So seien die meisten Stiftungen zu kleinteilig, mit zu wenig Kapital und unklaren Zweckbestimmungen ausgestattet; das lohne sich nicht. In Bezug auf die Gestaltung von Förderzwecken bedürfe es einer Professionalisierung, eines „Schutzes vor Willkür und wilden Ideen“, auch wenn Stifter in Zukunft weiterhin für die Verwirklichung der ihnen persönlich wichtigen Zwecke stünden. Derzeit lasse sich nachweisen, dass der Lebenslauf des Geschäftsführers für die Förderpolitik einer Stiftung entscheidender sei als der Gegenstand des stiftenden Unternehmens. Und: Die Governance-Strukturen verrieten eine gefährliche „Zutrauenspolitik“.

Stiftungslandschaft im Überblick

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat das Verzeichnis Deutscher Stiftungen in der 7., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage herausgegeben. Das vierbändige Werk enthält 19.000 Stiftungsportraits, grundlegende Fakten sowie fast 100 Grafiken und Auswertungen. Besonders nützlich ist eine beigegefügte CD, mit der die Stiftungsportraits nach vorgegebenen Kriterien oder über eine Suche im Volltext recherchiert werden können. □



Das Verzeichnis kann über die Website des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen bezogen werden:

<http://www.stiftungen.org>

Interviewpartner



Wolfgang Quast ist ehrenamtlich für die Stiftung und hauptamtlich als Chief Security Officer bei der Landesbank Berlin AG tätig.



Nachhaltigkeit im Tourismus darf nicht nur Add-on sein

Zwar habe es der Fair Trade Urlaub mittlerweile „aus der Ökoecke geschafft“, meint die Politologin Susanne Fischer. Von einem Siegeszug des nachhaltigen Reisens könne aber keine Rede sein – obwohl Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sich seit langem dafür stark machen. VON MARTINA BORUSEWITSCH



Martina Borusewitsch
ist freie Journalistin
und lebt in
Riedstadt.

martina.borusewitsch@csr-magazin.net

Die Sommerferien stehen vor der Tür. Die Hauptreisezeit beginnt! Erholung und Abwechslung vom Alltag werden im Urlaubsort erhofft – zum Beispiel in der All-Inclusive-Hotelanlage, mit Pool und Strand vor der Tür. Möglichst zum kleinen Preis. Und die Auswahl an Pauschalangeboten ist groß, die Konkurrenz zwischen den Reiseveranstaltern erbittert. Doch Billigangebote haben ihren Preis – und den zahlen nicht nur die Reisenden, sondern beispielsweise auch die Hotelangestellten, die zu Niedrigstlöhnen dort arbeiten, wo andere ihre Ferien verbringen.

Wie steht es mit der gesellschaftlichen Verantwortung in der Tourismuswirtschaft? Und welchen Beitrag leisten Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zur Nachhaltigkeit im Tourismussektor?

Die globale Fair-Trade-Debatte hat mit dem Weltgipfel von Rio 1992 auch die Tourismusbranche erreicht. NGOs wie Tourism Concern oder die Umweltstiftung WWF fordern einen verantwortungsvollen Umgang mit den Menschen in den Reiseländern („Destinationen“), den Erhalt der lokalen Kultur und einer intakten Umwelt. Sowohl die Tourismuswirtschaft als auch die Reisenden, die

lokale Bevölkerung und deren Regierungen sollen wirtschaftlich profitieren.

Raus aus der Öko-Ecke

Klassischerweise erfüllen NGOs dabei die Rolle des „Watchdog“. Sie decken Missstände auf, sprechen in der Öffentlichkeit für die, die keine Lobby haben. Sie verfügen über Expertise, erarbeiten Vorschläge sowie Forderungen an Industrie und Politik. Sie prangern an und erzeugen moralischen Druck. NGOs kontrollieren, ob sich Unternehmen an ihre Codes of Conduct halten oder CSR nur als Greenwashing betreiben.

NGOs kooperieren aber auch mit Wirtschaft und Politik. Ein Beispiel dafür ist der Kodex zum Schutz von Kindern vor sexueller Ausbeutung. Kinderprostitution ist eine der schlimmsten Schattenseiten des Tourismus. Rund 1000 Unternehmen und Verbände in fast 40 Ländern haben den Code of Conduct unterzeichnet. Spätestens mit dem CSR-Tag auf der größten Fachmesse für Tourismus ITB (Internationale Tourismus-Börse) im Jahr 2009 in Berlin habe es der nachhaltige Tourismus „aus der Ökoecke geschafft“, sagt die Politologin Susanne Fischer im Gespräch mit CSR MAGAZIN. Das habe dem sozial- und umweltverträglichen Reisen zwar einen Push verliehen und in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht. Auf dieser Ebene stagniere der Faire Tourismus aber nun, fürchtet die Münchner Wissenschaftlerin, die zum Thema Tourismus forscht.

Denn bei allem Engagement stoßen Nichtregierungsorganisationen an finanzielle und personelle Grenzen. Entscheidend für einen Wandel zum nachhaltigen Tourismus sind daher Reiseveranstalter und Konsumenten. Es gibt auch Reiseveranstalter, deren Kerngeschäft nachhaltiges Reisen ist. „Studien Kontakt Reisen“ aus Köln beispielsweise hat als erster deutscher Reiseveranstalter die gesamte Wertschöpfungskette seines Reisepakets „Gardenroute – fair and fine“ nach Südafrika nach den anspruchsvollen Kriterien von Fair Trade in Tourism South Africa (FTTSA) überprüfen und zertifizieren lassen. Auch über das „forum anders reisen“ bieten Reiseveranstalter nachhaltigen Urlaub an. Entscheidend sei, so Susanne Fischer, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein „Add-on“ ist, ein Zusatz. Unternehmen müssten die sozialen und ökologischen Prinzipien systematisch integrieren, vor allem auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dazu gehören Reiseveranstalter, Reisebüros, Hotels, Airlines und Anbieter vor Ort.

Verschiedene Studien zeigen ein gestiegenes Bewusstsein für CSR bei Reisenden: 44 Prozent der

Webcorner

Initiativen aus der Zivilgesellschaft

- Tourism Concern (www.tourismconcern.org.uk) hat 1999 Kriterien zu „Fairem Handel im Tourismus“ ausgearbeitet.
- Die Arbeitsgemeinschaft für nachhaltige Tourismusentwicklung DANTE (www.dante-tourismus.org) hat zehn Leitsätze mit Forderungen für einen zukunftsfähigen Tourismus entwickelt und diese im Rahmen des „Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung“ 2002 in Johannesburg vorgelegt.
- akte, der Arbeitskreis für Tourismus und Entwicklung in Basel (www.akte.ch), entwickelte die fünf Eckpunkte des Fairen Handels im Tourismus, die auf Kriterien des fairen Handels basieren: Gleichberechtigte Beziehungen zwischen allen Akteuren, faire Preise, faire Arbeitsbedingungen, Einbindung in lokale Wirtschaftskreisläufe und die regionale Entwicklung, nachhaltige Nutzung der Ressourcen und Umweltgerechtigkeit.

europäischen Verbraucher wären „sehr bereit“, mehr für ein Produkt zu bezahlen, das Sozial- und Umweltkriterien berücksichtigt. Das hat das Mori Research International Center for CSR Europe 2004 in einer Studie herausgefunden. Einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung aus dem Jahr 2009 zufolge ist einem Drittel der reiseaktiven Haushalte in Deutschland ein faires und verantwortliches Handeln von Unternehmen wichtig. Durchschnittlich seien sie bereit, etwa acht Prozent mehr für eine solche Reise zu zahlen. „In der Praxis sieht es aber leider anders aus“, weiß Susanne Fischer. Da zähle eher die Devise, lieber billig und öfter in den Urlaub zu fliegen, anstatt mehr zu bezahlen. Auf die Kriterien des nachhaltigen Tourismus achte nur eine „sehr begrenzte Gruppe“.

Sechs Punkte für Nachhaltigkeit

Was Unternehmen tun können, um Reisen nachhaltig zu gestalten, fasst der Evangelischer Entwicklungsdienst (EED) in sechs Punkten zusammen: (1) Inhaltlich sollen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und die faire Beteiligung der lokalen Bevölkerung Schwerpunkt sein. (2) CSR muss über gesetzliche Regelungen hinausgehen und darf diese nicht ersetzen. (3) CSR ist nicht die Summe von Einzelmaßnahmen, sondern muss im unternehmerischen Kerngeschäft verankert sein und es nachvollziehbar verändern. (4) CSR-Aktivitäten müssen im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichten offengelegt werden anhand eines (5) allgemein anerkannten Berichtswesens. (6) Monitoring und Zertifizierung müssen von unabhängiger Seite geschehen. □

 Wie und wohin CSR-Verantwortliche reisen, lesen Sie in unserem Dossier:
<http://www.link.csr-news.net/2reisen>

Nachhaltiger Tourismus muss nicht teuer sein

Über Herausforderungen des nachhaltigen Tourismus sprachen wir mit der Tourismusexpertin Prof. Dr. Dagmar Lund-Durlacher (Wien) und Tourismusexperten großer Unternehmen.

► **Muss ein nachhaltiger Tourismus teurer sei?**

Dagmar Lund-Durlacher: Nachhaltiger Tourismus muss nicht zwangsläufig teuer sein. Sowohl Billigreisen wie ein Campingurlaub in Brandenburg als auch Luxusreisen wie eine Safarireise in Namibia können nachhaltig gestaltet werden, ohne dabei teurer zu sein als die ‚herkömmlichen‘ Produkte am Markt. Es kommt bei der Preisgestaltung immer auf die Leistungsbestandteile an. Wichtig ist es, beim Reiseangebot darauf zu achten, dass Nachhaltigkeitskriterien bei der Reisegestaltung mit berücksichtigt wurden: zum Beispiel die Inanspruchnahme lokaler Leistungen, lokale Unterkunft, Reiseführer, Verpflegung und ein nachhaltiger Transport vor Ort. Das muss nicht teurer sein. Wichtig ist auch zu beachten, dass es zu keinen Komforteinbußen des Reisenden kommt.

► **Welche Reisenden nutzen heute den nachhaltigen Tourismus und wie lassen sich weitere Reisende dafür gewinnen?**

Diese Frage lässt sich schwer beantworten. Natürlich sind die so genannten LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability), jene Konsumenten die ihre Lebensweise auf Gesundheit und Nachhaltigkeit ausrichten, eine zentrale Zielgruppe für nachhaltige Reisen. Trotzdem kann die Zielgruppe schwer eingegrenzt werden, vielleicht weil nachhaltig Reisende häufig auch „nicht nachhaltig“ reisen, also ein sehr ambivalentes Reiseverhalten an den Tag legen. So reisen die im Alltag durchaus CSR-bewussten Konsumenten (Öko- und Fair Trade-affin) mal sehr nachhaltig, beispielsweise bei einer Fahrradtour mit Zuganreise und Übernachtung in CSR-zertifizierten Betrieben, und mal unnachhaltig, etwa bei einem Shopping Weekend in

New York. Eine vor einigen Jahren durchgeführte Studie von Öko-affinen Konsumenten, die auch häufig über ein hohes Einkommen verfügen, hat ergeben: Die Gruppe reist sehr häufig unnachhaltig, da sie



auch viele Fernreisen unternimmt, die bekanntlich aufgrund des Fluges nicht unbedingt nachhaltig sind.

Wichtig ist es, die CSR-Kriterien in der Kommunikation mit vom Konsumenten gewünschten Nutzelementen zu verknüpfen. Qualitätskriterien wie biologische Lebensmittel in einem Öko-Hotel versprechen eine gesunde Lebensführung, Wohlfühlen und Entspannung in natürlicher Umgebung – dies ist für den Reisenden persönlich wichtig und stiftet Nutzen. Und der Einbezug lokaler Leistungsträger wie Reiseführer, Restaurants oder Unterkünfte entspricht dem Wunsch nach Authentizität, Erlebnis und Kulturvermittlung.

Der Weg zu touristischer Nachhaltigkeit

Nach den Herausforderungen auf dem Weg zum nachhaltigen Tourismus fragten wir Günter Koschwitz, den Geschäftsführer von TourCert – Gesellschaft für Zertifizierung im Tourismus.

► Was sind Kriterien für einen nachhaltigen Tourismus, und welche dieser Kriterien sind für die Anbieter die größte Herausforderung?

Günter Koschwitz: Nachhaltiger Tourismus hat das Ziel, die Planung, Organisation und Durchführung von Reisen nicht nur ökonomisch profitabel zu gestalten, sondern auch soziale und ökologische Aspekte in die Entscheidungen einfließen zu lassen. Je nach Tourismusakteur kommt unterschiedlichen Kriterien eine andere Gewichtung zu. Während für Hotels beispielsweise ein effektives Umweltmanagement mit Verbrauchsindikatoren sehr wichtig ist, kommt bei Reiseveranstaltern der Auswahl von Leistungsträgern eine hohe Relevanz zu. Gerade am Beispiel der Reiseveranstalter wird die Komplexität der touristischen Produkte deutlich. Da sich eine Reise aus mehreren Leistungen verschiedener Anbieter zusammensetzt, stellt die Bewertung all dieser Leistungsträger eine große Herausforderung dar. Hier muss der Veranstalter auf alle verfügbaren Quellen zurückgreifen und einen langfristigen Dialog und Wissenstransfer beginnen, um Strukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig zu optimieren.

► Kein Anbieter wird alle Kriterien zu 100 Prozent erfüllen, und trotzdem stellen Sie Zertifikate aus. Wofür steht dann das TourCert-Siegel?

Günter Koschwitz: Das TourCert-Zertifizierungssystem stellt an die Unternehmen sowohl formale wie auch leistungsbezogene Mindestanforderungen. So müssen die Veranstalter beispielsweise die vorgegebenen Indikatoren erheben, einen CSR-Manager benennen, ein Verbesserungsgpro-

gramm erstellen und einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Zu den inhaltlichen Mindeststandards gehört die Veröffentlichung der Kernindikatoren, der Bezug von Ökostrom als Beispiel oder ein bestimmter Nachhaltigkeitswert der Leistungsträger. Die externen Gutachter können die Zertifizierung auch an Auflagen binden, falls wichtige Aspekte nicht oder unzureichend erfüllt werden. Generell ist das TourCert-Zertifizierungssystem ein Siegel für Unternehmen, die im Kerngeschäft CSR umsetzen und kontinuierliche CSR-Verbesserungen mit messbaren Ergebnissen betreiben. Dabei werden konsequent und systematisch die gesamte Wertschöpfungskette einbezogen und die CSR-Leistungen optimiert.

Es geht um die Zukunft der Regionen und der Branche

Wie kann ein Konzern seine touristischen Angebote nachhaltig gestalten und warum sollte er sich dem Thema stellen? CSR MAGAZIN fragte Andreas Müseler, den Umwelt- und Nachhaltigkeitsbeauftragten der Touristik der REWE Group, und Prof. Dr. Harald Zeiss, den Leiter Nachhaltigkeitsmanagement bei TUI Deutschland, danach:

► Welche Chancen sehen Sie in Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit der Umsetzung eines nachhaltigen Tourismus?

Andreas Müseler (REWE): Eine intakte Umwelt, kulturelle Vielfalt und soziale Stabilität sind langfristig das Fundament eines erfolgreichen Tourismus. Unser Ziel ist die Verbesserung der Lebensqualität von Kunden, Mitarbeitern und Menschen

Interview-Partner



1



2



3



4

1 Dagmar Lund-Durlacher,
Leiterin der Abteilung
Tourismus und Hotel-
management an der
privaten MODUL
Universität Vienna

2 Günter Koschwitz,
Geschäftsführer von
TourCert

3 Andreas Müseler,
Umwelt- und Nach-
haltigkeitsbeauftrag-
ten der Touristik der
REWE Group

4 Harald Zeiss,
Leiter Nachhaltig-
keitsmanagement bei
TUI Deutschland

Die MODUL University
Vienna: www.modul.ac.at

Prof. Dagmar Lund-Durlacher ist Leiterin der Abteilung für Tourismus und Hotelmanagement an der privaten MODUL University Vienna und Vorsitzenden des BEST Education Network (Building Excellence for Sustainable Tourism – an Education Network)



„CSR-Tourism-certified“
– die Auszeichnung für
Nachhaltigkeit und
Unternehmensverant-
wortung im Tourismus.

in den bereisten Ländern. Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung und stellen uns der Herausforderung, einen zukunftsfähigen Tourismus mitzugestalten. Speziell für die Reisebranche ist eine nachhaltige Entwicklung von besonderer wirtschaftlicher Bedeutung. Denn der Gast hofft, in sichere, schöne und saubere Ferienregionen, Städte und Hotels zu kommen. Die Touristik der REWE Group engagiert sich deshalb bereits seit Jahren für eine nachhaltige Entwicklung des Tourismus – zum Wohle der Kunden, im Sinne der Qualitätssicherung ihrer Produkte und zur Erhaltung der eigenen wirtschaftlichen Grundlage.



„Eine intakte Umwelt, kulturelle Vielfalt und soziale Stabilität sind langfristig das Fundament eines erfolgreichen Tourismus.“

Harald Zeiss (TUI): Die TUI hat als erster Veranstalter überhaupt einen Umweltbeauftragten berufen. Wir beschäftigen uns als Vorreiter seit 20 Jahren mit sanftem Tourismus, wie es damals hieß. Früher als andere haben wir sogar Spezialkataloge mit umweltfreundlichen Reisen herausgebracht. Heute sind wir soweit, dass wir Nachhaltigkeit in unserem gesamten Angebot und in unserer Unternehmensstrategie fest verankert haben. Das wird von den Kunden anerkannt und ist ein echter Wettbewerbsvorteil. Als Deutschlands führender Reiseveranstalter betrachtet TUI die nachhaltige Sicherung einer intakten Umwelt als wesentlichen Teil ihrer Qualitätsstrategie. Ziel ist es, die Umweltleistungen rund um die angebotenen Reisen kontinuierlich zu entwickeln und zu verbessern. Dazu arbeitet TUI eng mit internen und externen touristischen Verantwortlichen wie Hoteliers und Behörden zusammen, drängt auf Verbesserungen und versucht, eventuelle Missstände abzustellen. Denn wir wissen: Eine intakte Umwelt ist die natürliche Voraussetzung für „Schöne Ferien“. Auch die Sensibilisierung der Gäste (beispielsweise zum Thema Kinderschutz und zu Streunern) mit Flyern, Katalogen oder Hotelmappen steht im Fokus.

► **Nachhaltigkeit ist ein Weg: Welche Etappenziele haben Sie erreicht?**

Harald Zeiss (TUI): In den letzten 20 Jahren haben wir bereits viele wichtige Schritte gemacht. So zeichnen wir bereits seit 15 Jahren Hotels, die sich besonders für die Umwelt engagieren, mit dem „TUI Umwelt Champion“ aus. Ermittelt wird das Niveau der Hotels mittels einer Checkliste von Travelife und der TUI Gästebefragung. Erstmals fließt seit 2010 neben der ökologischen Komponente auch das soziale und gesellschaftliche Engage-

ment in die Bewertung der Hotels ein. Zudem können TUI Urlauber seit der Wintersaison 2008/09 freiwillig die CO₂-Emissionen ihrer Ferienflüge kompensieren – bei Gästen, die nur einen Flug buchen, ist die Resonanz bereits überdurchschnittlich gut. Bei Paketreisen haben wir aber noch mehr Aufklärungsarbeit vor uns. Seit dem Sommer 2011 finden sich Beispielrechnungen für die CO₂-Belastung von Flugreisen in unseren Katalogen. Wir haben auch verschiedene Projekte ins Leben gerufen: So pflanzen wir den TUI-Wald auf Mallorca und leisten damit einen Beitrag zur Wiederaufforstung und engagieren uns seit der Erdbeben-Katastrophe in Haiti langfristig für Kindern und Jugendliche im Projekt „Lebensnester für Haiti“.

Andreas Müseler (REWE): Die Touristik der REWE Group ist auf vielfältige Weise auf allen Ebenen der touristischen Wertschöpfungskette aktiv. Hier einige Beispiele dafür:

- Mit dem Leitfaden „Das Ferienhotel – Mit ökologischer und sozialer Verantwortung zum Erfolg“ geben wir Hoteliers Tipps zur nachhaltigen Betriebsführung. Er wird an rund 5.000 Vertragspartner in aller Welt überreicht.
- Die Veranstalter der REWE Group informieren fast 9000 Reisebüros mit einer Online Broschüre zum Thema Nachhaltigkeit im Tourismus.
- Gemeinsam mit anderen Veranstaltern engagiert sich die Touristik der REWE Group in der Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI) für eine nachhaltige Tourismusentwicklung speziell in den Zielgebieten. Die TOI steht unter der Schirmherrschaft von UNESCO, UNEP und Welt Tourismus Organisation und hat einen Kooperationsvertrag mit dem WWF abgeschlossen.
- Die Touristik der REWE Group setzt sich engagiert gegen Kinderprostitution ein und setzt den globalen Verhaltenskodex Child Protection Code zum Schutz der Kinder in vollem Umfang um.

► **Vielen Dank für die Interviews.**



Events des CSR-Netzwerks

**CSR-Events: der direkte Dialog mit den Profis,
Ihr Zugang zum Pool von CSR-Erfahrungen.**



Theorie-Praxis-Dialog: CSR-Tage in St. Gallen



ES Campus der Universität St. Gallen. Praxis und Wissenschaft im Dialog

Die St. Galler CSR-Tage sind eine Veranstaltung des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen in Kooperation mit akzente kommunikation, beratung GmbH und dem Medienpartner CSR MAGAZIN. Die St. Galler CSR-Tage initiieren einen Theorie-Praxis-Dialog mit dem Ziel, das Thema Unternehmensverantwortung zu stärken und Lerneffekte auf beiden Seiten anzustoßen. Ein innovatives Veranstaltungsformat ist das besondere Kennzeichen der Reihe: Diskussionen zu ausgewählten, zentralen CSR-Themen finden in interaktiven Workshops statt, die durch CSR-Vertreter aus Praxis und Wissenschaft eingeleitet werden.

Die Mitglieder im CSR-Netzwerk von CSR MAGAZIN und CSR NEWS erhalten 15 % Rabatt auf die Teilnahmegebühr. Zudem wird bis zum 15.9.2011 ein Frühbuchernachlass gewährt.

Termin: 16. bis 18. Februar 2012

Anmeldeschluss: 15. November 2011

Kontakt: csr-tage@unisg.ch

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
www.iwe.unisg.ch/csr-tage

CSR-Forum in Stuttgart

Das 7. CSR-Forum fand vom **4. bis 6. April 2011** in Stuttgart statt. Ziel ist es den Austausch über strategische und operative Vorgehensweisen auf oberer und mittlerer Führungsebene zu fördern und als Plattform für Kooperationen zu agieren.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
www.csrforum.eu

CSR NEWS-Networking mit der Vaillant Group

Das CSR NEWS-Networking richtet sich an Praktiker der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und bietet ihnen Einblicke in die Praxis und Impulse aus dem gastgebenden, CSR-aktiven Unternehmen Vaillant.

Termin: 6. September 2011 (11:00 – 16:00 Uhr)

Teilnehmerzahl: 10 bis 15 Personen

Teilnahme: ist kostenfrei.

Anmeldeschluss: 22. August 2011.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

www.link.csr-news.net/2networking.de

Kontakt: achim.halfmann@csr-news.net

CSR-Webinar

„Verantwortung übernehmen und kommunizieren im Mittelstand“

Dieses Webinar führt ein in die Basics der Kommunikation von CSR für Unternehmen im Mittelstand.

Termin: 27. September 2011 (13.15 – 14.00 Uhr)

- CSR-Themen für den Mittelstand
- Womit Verantwortungsübernahme beginnt
- starke Partner finden
- verantwortliches Handeln kommunizieren

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

www.link.csr-news.net/2webinar

Kontakt: gunther.schunk@vogel.de

B2B-Marketing-Kongress

Die Zukunft der Kommunikation: Am **4. und 5. Oktober 2011** findet in Würzburg der 2.B2B-Marketing-Kongress statt. Diskutieren Sie mit hochkarätigen Referenten aus der Unternehmens-Praxis und begegnen Sie in verschiedenen Praxisforen den Herausforderungen den neuen Kommunikationstechnologien. Das CSR MAGAZIN ist mit einem Messe-Stand vertreten und veranstaltet ein Round-table zur „Kommunikation von CSR“



Weitere Informationen erhalten Sie unter:

www.b2bmarketingkongress.de



Global Compact: Die Zehn Gebote

Seinen Befürwortern gilt er als Vorzeigeprojekt, seine Gegner bemängeln die Unverbindlichkeit. Kontroverse Diskussionen begleiten den Global Compact der Vereinten Nationen bis zum heutigen Tage. Kann sich die Idee von der globalen Partnerschaft trotzdem etablieren? VON THOMAS FELDHAUS

Letztes Jahr feierte der Global Compact sein 10-jähriges Bestehen. Er gilt als die größte internationale Initiative für Corporate Social Responsibility. Im Juli 2000 mit viel Beifall, aber auch viel Kritik gestartet, haben sich dem Global Compact inzwischen mehr als 8.000 Teilnehmer angeschlossen, davon etwa 5.500 Unternehmen aus 135 Nationen. Dem deutschen Netzwerk gehören etwa 200 Mitglieder an.

Neun + Eins

Im Faustschen Sinne „Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehen“ schlug der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan 1999 auf dem World Economic Forum in Davos einen globalen Pakt zwischen Unternehmen und den Vereinten Nationen vor. In den folgenden Monaten warb Annan in persönlichen Briefen an Unternehmenslenker internationaler Konzerne für seine Idee. Im Sommer dann die konstituierende Sitzung mit 44 teilnehmenden Unternehmen. Fortan verpflichteten sich die Unternehmen mit ihrer Unterschrift zu den neun Prinzipien des Global Compact in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umwelt. Erst 2004 wurde die Korruptionsbekämpfung durch intensive Bemühungen von „Transparency International“ als zehntes Prinzip aufgenommen.

Von der Unterschrift zur Überschrift

Die zehn Prinzipien sollen die Grundlage der Unternehmenspolitik im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Investoren sein, sie müssen im Kerngeschäft verankert werden. Dem Vorwurf, die Wirtschaft würde durch den Global Compact primär Imagevorteile erzielen, also ein sogenanntes „bluewashing“ betreiben, steht die Pflicht zur jährlichen Berichterstattung gegenüber. Anfangs als Kurzbericht gedacht, musste die sogenannte Fortschrittsmeldung seit 2003 in die jährliche Unternehmensberichterstattung einfließen. Die Resonanz war gering und führte 2005 zu einer weiteren Verschärfung. Die Meldung ist nach wie vor obligatorisch. Versäumnisse werden veröffentlicht und führen in einem weiteren Schritt zum Ausschluss. Mithilfe solcher Sanktionen konnte der Global Compact seine Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit beweisen. Fast 1.800 Unternehmen wurden inzwischen ausgeschlossen. Diese Form der Sanktion wird von vielen teilnehmenden Unternehmen als Regulativ geschätzt, manche wünschen sich trotzdem vertiefende inhaltliche Kontrollen. „Beispielsweise durch stichprobenartige Überprüfungen der Fortschrittsmeldungen durch das GC-Büro oder unabhängige Dritte“, schlägt Christine Bossak, Sprecherin für CSR bei der Metro-Group, vor. Gleichwohl sollen



Thomas Feldhaus
› ist freier Wirtschafts-
journalist in Köln.
thomas.feldhaus@
csr-news.net



Sanktionen nicht das zentrale Instrument werden, insbesondere die Unternehmen halten das Prinzip der Freiwilligkeit für absolut bedeutend. Ein neuer Weg, den Problemen mit der Berichtspflicht zu begegnen, ist die differenzierte Berichterstattung. Insbesondere für KMUs stellte der Fortschrittsbericht eine Hürde dar, etwa aufgrund fehlender Ressourcen. Dr. Jürgen Janssen koordiniert innerhalb der GIZ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung die Geschäftsstelle des Deutschen Global Compact Netzwerks (DGCN) und führt aus: „Als Einstieg gilt die ‚Learner Plattform‘. Sie ermöglicht es vor allem kleineren und noch unerfahrenen Global Compact Teilnehmern über einen Zeitraum von zwölf Monaten nach Abgabe eines ersten, eventuell noch unvollständigen Fortschrittsberichts, mit Unterstützung des Global Compact Büros den ‚Active Level‘ der Berichterstattung zu erreichen. Dieser deckt dann die vier Global Compact Bereiche ab und soll sich bereits an international anerkannten Standards, etwa der Global Reporting Initiative, orientieren.“

Mit neuen Ansätzen in die Zukunft

Der Global Compact hat in den vergangenen zehn Jahren schon viel erreicht, nun geht es um die Marschroute für die nächste Dekade. Die neu geschaffene Plattform „Corporate Sustainability

Leadership“ (LEAD), der sich im Januar 54 Unternehmen angeschlossen haben, soll in eine „neue Ära der Nachhaltigkeit“ führen. Lead wird bis 2012 als Pilotprojekt bestehen, in dieser Zeit müssen die LEAD-Unternehmen den bereits erwähnten Blueprint umsetzen. Teil der Umsetzung sind neben der Integration der 10 Global Compact Prinzipien in die Unternehmensstrategie konkrete Aktivitäten zur Unterstützung von UN-Zielen, insbesondere der Millennium Development Goals sowie eine entsprechend umfassende Berichterstattung. Ein Hintergrund war die Feststellung, dass ein großer Teil der Wirtschaft sich noch völlig unzureichend mit Nachhaltigkeitsfragen beschäftigt.

Am Ende wirkungslos?

Ein wesentliches Merkmal des Global Compact ist sein Selbstverständnis als Lern- und Dialogplattform. Insbesondere den internationalen Gedankenaustausch schätzen die Teilnehmer aller Sektoren. Einer der letzten deutschen Beitrittskandidaten ist die Metro-Group. Christiane Bossak: „Wir arbeiten in über 30 Ländern. Den weltweiten Dialog erleben wir als echten Mehrwert, wünschen uns aber einen kontinuierlicheren Austausch, durchaus auch als Online-Netzwerk.“ Der konkrete Nutzen des Global Compact für die Unternehmen ist jedenfalls nur schwer messbar. Den zehn Prinzipien fühlten sich die teilnehmenden Unternehmen meist schon vorher verpflichtet. Zwar führt der Fortschrittsbericht, zu einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen, tief greifende Auswirkungen auf den geschäftlichen Alltag sind jedoch noch die Ausnahme. Vor allem die großen Unternehmen verfügen inzwischen über eine ausgeprägte Expertise in den angesprochenen Handlungsfeldern und können aus dem Netzwerk kaum bedeutenden Input erwarten. Dr. Wolfram Heger, Senior-Manager CSR bei Daimler, nannte den Ausblick im Jahresbericht des deutschen Netzwerks: „Das CSR-Dach steht, hat aber noch Löcher, wo es reinregnet. Sie zu schließen bleibt Herausforderung für die nächsten Jahre.“ □

Literatur: Global Compact Deutschland Jahrbuch 2010, Verlag Macondo, ISBN 1614-7685

10 Prinzipien des UN Global Compact

Menschenrechte:

Prinzip 1: Unterstützung und Respektierung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich.

Prinzip 2: Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt.

Arbeitsnormen:

Prinzip 3: Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen.

Prinzip 4: Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit.

Prinzip 5: Abschaffung der Kinderarbeit

Prinzip 6: Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

Umwelt:

Prinzip 7: Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen.

Prinzip 8: Ergreifung von Schritten zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt.

Prinzip 9: Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien.

Korruptionsbekämpfung:

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.



Der UN Global Compact im Internet:

<http://www.globalcompact.de>

Braucht der Global Compact verbindlichere Regeln?

Zwei Experten diskutieren

Pro

Ein Kommentar von Dr.phil. Alex Sutter aus der Geschäftsleitung des Vereins Humanrights.ch (Bern):

Man täte den subjektiven Motiven der Träger und Trägerinnen des Global Compact unrecht, wenn man diese zehnjährige Institution als Lug und Trug verdammen würde. Zweifellos ist der Global Compact ein Gefäß für die Sensibilisierung von manchen Kaderleuten großer Unternehmen zu Themen wie Nachhaltigkeit und Arbeitsrechte. Allerdings wäre es geradliniger gewesen, wenn der Global Compact sich auf den Anspruch beschränkt hätte, als eine globale Bildungsanstalt für transnationale Unternehmen zu wirken. Doch der Global Compact gibt vor, mehr zu sein, nämlich eine Selbstveränderungsagentur des globalen Wirtschaftens gemäß universaler Normen. Diesen

Anspruch vermag er mit seinem System der selbst-deklarierten Fortschritte nicht einzulösen. Da fehlt es schlicht an Glaubwürdigkeit. Diese könnte der Global Compact nur gewinnen, wenn er ein unabhängiges Experten- und Expertinnen-Gremium einsetzen würde mit der Aufgabe, die Unternehmensberichte fair und objektiv zu überprüfen. Ein solches Verfahren müsste öffentlich sein und benötigte klare und abgestufte Sanktionen für Unternehmen, welche nachweislich gegen die Leitsätze des Global Compact verstoßen. □



Die Internetplattform von Humanrights.ch bietet weitere Informationen zu Richtlinien für transnationale Unternehmen an:

<http://www.humanrights.ch>



Contra

Ein Kommentar von Angelika Pohlenz, Generalsekretärin der Internationalen Handelskammer (ICC) und Mitglied des DGCN-Leitungskreises:

Die Einbindung von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in das Global Compact-Dialogforum ist eine gute Sache, denn die Anstöße von außen, die eigene Unternehmenskultur zu hinterfragen und die Managementpraxis entsprechend zu verändern, haben den Erfolg des Global Compact sicher befördert. Nun werden aber immer wieder Rufe nach externen Review-Gremien zur Überprüfung der Unternehmensberichte laut. Ein solcher Mechanismus hätte zur Folge, dass ein teurer Moloch geschaffen würde, der über die Kosten der bereits bestehenden Selbstverpflichtung hinaus, weitere finanzielle Belastungen auf die Unternehmen zukommen ließe. Auch die kritische Überprüfung der Fortschrittsmeldungen durch das Global Compact-Büro wäre wenig praktikabel, da das Mandat des Büros sich auf die Unterstützung der Unternehmen und nicht auf Kontrolle und Sanktionierung erstreckt. Es reicht völlig aus, wenn festgestellte Verstöße von Teilnehmern am Global Compact aufgegriffen werden. Für diese Fälle ist auch bereits ein Mechanismus vorgese-

hen. In Deutschland besteht eine Vereinbarung zwischen der OECD-Kontaktstelle und dem Deutschen Global Compact Netzwerk: Verstöße gegen die zehn Prinzipien können über die Nationale Kontaktstelle im Bundesministerium für Wirtschaft bearbeitet werden.

Die Zivilgesellschaft, die ihrerseits gegenüber der Initiative von Kofi Annan keinerlei Verpflichtung eingegangen ist, sollte sich wohl überlegen, ob sie sich nicht wünschen sollte, dass die Wirtschaft auf freiwilliger Basis mehr als das gesetzlich Vorgegebene tut. Dabei wäre eine enge Begleitung durch NGOs schon deshalb von Vorteil, weil diese tiefer greifendes Know-how zu Fragen der Menschenrechte, Korruption und des Umweltschutzes beisteuern können. Durch überbordende Forderungen nach einem kostspieligen Review-Mechanismus provoziert sie jedenfalls nicht nur einen Rückschritt beim guten Willen von Unternehmenslenkern. Gerade Unternehmen aus „kritischen“ Branchen, deren Engagement besonders erwünscht ist und die am meisten vom Global Compact profitieren könnten, würden vor einer Teilnahme zurückschrecken, weil sie mit der öffentlichen Zerpflückung rechnen müssten. □



www.elche-nachhaltigkeits-berichterstattung-hast.du?

Transparenz und Ehrlichkeit – das sind zentrale Kommunikationsaspekte der Nachhaltigkeit bei Unternehmen und deren Produkten. Aber dies allein genügt in Zeiten des Web 2.0 nicht mehr. Eine große Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, ihre Stakeholder in den neuen Medien gezielt anzusprechen.

VON MAXIMILIAN METZNER

Die Ära, in der Unternehmen durch die bloße Veröffentlichung eines Leistungsberichts die Themen Ökonomie, Ökologie und Soziales abdecken konnten, neigt sich dem Ende entgegen. „Heutzutage müssen Unternehmen trendscharf denken“, meint Sabine Braun von der akzente kommunikation und beratung München. Das öffentliche Interesse an Nachhaltigkeit erfordere eine zielgruppengerechte Kommunikation. Denn nur so können Unternehmen über die reine Transparenzpflicht hinaus auch Veränderungen in Gang setzen und sich gleichzeitig Vorteile im Wettbewerb sichern. Braun: „In Zukunft

wird jedes Unternehmen gute Navigationsmöglichkeiten seiner Internetseiten anbieten und die gängigen Standards einhalten. Der Erfolg hängt aber von der Frage ab, wie ich mich als Unternehmen unterscheidbar mache.“

Grundlage dafür sind Standards, die sich in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der letzten Jahre zunehmend etabliert haben. Inzwischen belegen beispielsweise nahezu alle deutschen Unternehmen anhand „harter Fakten“ und Statistiken ihre CO₂-Emissionen, sowie den Verbrauch von Wasser und Energie. Auch Mitarbeiter-, Sicher-





heits- und Gesundheitstabelle gehören standardgemäß zum Berichtswesen, ebenso wie ein Commitment zur Nachhaltigkeit seitens des Top Managements der DAX30-Unternehmen.

Zur wirksamen Darstellung ihrer Leistungen nutzen fast alle Unternehmen neben den Printmedien auch das Internet. In der Regel erleichtert eine unkomplizierte Navigation die Informationsfindung und hebt so den Nachteil der Komplexität auf. Oftmals ist der User nur einen Click vom Nachhaltigkeitsbericht entfernt. Eine Analyse der Universität Osnabrück hat ergeben, dass rund zwei Drittel der DAX-notierten Unternehmen einen direkten Link zum Nachhaltigkeitsbericht auf ihrer Startseite anbieten. Anders in Amerika: hier verweisen derzeit knapp 47 % der Dow-Jones-Unternehmen von ihrer Homepage auf die Nachhaltigkeitsberichte. Andererseits widmen sich einige anglo-amerikanische Unternehmen mit aufwändig gestalteten Onlineportalen dem Nachhaltigkeitsthema. In Deutschland setzt man hier mit Berichten im pdf-Format häufig noch auf eine bodenständigere Darstellungsweise.

Online als Einbahnstraße?

Hierzulande nutzen Unternehmen hauptsächlich asynchrone Feedbackmöglichkeiten, die ihnen das Internet zur Verfügung stellt. Mit 80 % macht der Email-Verkehr zwischen Stakeholdern und Unternehmen den Hauptbestandteil des Online-Dialogs aus. Knapp 24 % der Unternehmen bieten

darüber hinaus Umfragen an. 10 % verschicken Newsletter an interessierte Leser. Eines haben aber alle gemeinsam: kein Unternehmen ermöglicht Stakeholdern das Einstellen sichtbarer Kommentare. Synchrone und bidirektionale Kommunikationsmittel wie z.B. Weblogs werden auf der unternehmenseigenen Website nicht genutzt.

Die Vorteile des Internet für die Unternehmen liegen dennoch auf der Hand: die Reichweite, die Kosten und die Verfügbarkeit der Informationsverbreitung. „Unser Ziel ist es, die Berichte noch aktueller und zeitnaher zu gestalten und sie über das Internet unterjährig einzustellen.“ erklärt Kai Zöbele von BMW, Abteilung Kommunikation und Politik. „Dafür arbeiten wir eng zusammen mit anderen Bereichen des Unternehmens, z.B. der Personal- oder Forschungsabteilung.“ Diese Entwicklung hält auch Sabine Braun für sinnvoll. „Das Ziel wird die zeitnahe Transparenz sein. Dafür müssen Unternehmen in der Lage sein, Informationen zu verkürzen. Aus diesem Grund benötigen sie ein Risikomanagement, damit diese verkürzten Informationen auch stimmen.“

Bisher gibt es in den Unternehmen eine „one-voice-policy“. Mehrere unterschiedliche Statements zum selben Thema sind aus begründetem Interesse nicht erwünscht. Genau das ist aber eine Stärke der Social-Media-Kanäle und Weblogs. In Deutschland liefern derzeit knapp 100 unterschiedliche Blogs durchaus fundierte Auseinandersetzungsmöglichkeiten zum Thema Nachhaltigkeit. Blogger sind in der Regel wachsam und kritisch. Sie zeigen ihre Identität und auch ihre Fähigkeit zur Selbstkorrektur und die Anzahl der Verlinkungen tragen zur Glaubwürdigkeit bei. Nachhaltigkeit ist für diese Gruppe oftmals eine Frage der Einstellung.

Sollen die Ergebnisse des unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsreportings auch kommunikativ in Social Media-Kanälen zur Geltung kommen, müssen die verkürzten Informationen ausreichend validiert werden. Dabei muss nicht immer auf externe Institute und deren Logos zurückgegriffen werden. Glaubwürdigkeit in den Augen der Stakeholder wird auf Dauer auch jener Akteur erlangen, der einerseits das positive Engagement betont, aber auch den Mut aufbringt, Herausforderungen anzusprechen und sie anzugehen. Bis zu welchem Grad sich Unternehmen dabei auf Anregungen von außen einlassen sollten, liegt dabei nicht so sehr im Mittelpunkt der Betrachtung wie die Frage, welche Zielgruppen überhaupt Kommentare zu bestimmten Themen geben sollen.





Auf den ersten Blick ergibt sich durch das Internet eine Fülle unterschiedlicher Zielgruppen für die Unternehmenskommunikation. Genauer betrachtet, lassen sich dann aber doch wesentliche Kerngruppen ausmachen: es sind Bewertungsinstitutionen, Multiplikatoren, Analysten und kritische NGOs, die das Unternehmen als Ganzes betrachten und somit in den besonderen Fokus rücken.

Passend für iPhones

Für diese Zielgruppen ist es denkbar, dass in Zukunft spezielle interaktive Tools seitens der Unternehmen angeboten werden, damit deren Daten für Analysen oder Zertifikate noch leichter anwendbar sind. Diese Entwicklung wird dadurch begünstigt, dass sich immer mehr Menschen transportierbarer Endgeräte bedienen, die eine Nutzung der Daten überall möglich machen. Bei zunehmender Verbreitung dieser Geräte hätte Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung das Potential zum Universalinstrument. Als Vorboten dieser Entwicklung gelten Software-Appli-

kationen, die über Smartphones Informationen zu Herkunft, Herstellung oder Inhaltsstoffen von Produkten am Point of Sale zur Verfügung stellen.

Die Kommunikation der Berichtsinhalte wird also auch entscheidend von der technischen Entwicklung abhängen. Um bleibenden Eindruck zu hinterlassen, werden in Zukunft verstärkt Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht, die sich speziell auf Zielgruppen wie z. B. Nachwuchskräfte oder Analysten und deren Bedürfnissen richten. So erhält das multiple Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen zunehmend Kontur für den Endverbraucher und schafft damit einen messbaren Mehrwert für die Unternehmen. □



Fehler die Unternehmen bei der Onlinekommunikation vermeiden sollten, finden Sie in unserem Dossier:

<http://www.link.csr-news.net/online>



Maximilian Metzner

ist freier Journalist und lebt in München.

maximilian.metzner@csr-magazin.net

ANZEIGE

TAGUNGS- UND KULTURZENTRUM IN DER REGION MAIN-TAUBER

**KLOSTER
BRONNBACH**



Außergewöhnlich. Erfolgreich. Tagen.

Im unvergleichlichen Ambiente
jahrhundertealter Klostergeschichte

Bernhardsaal



Josephsaal

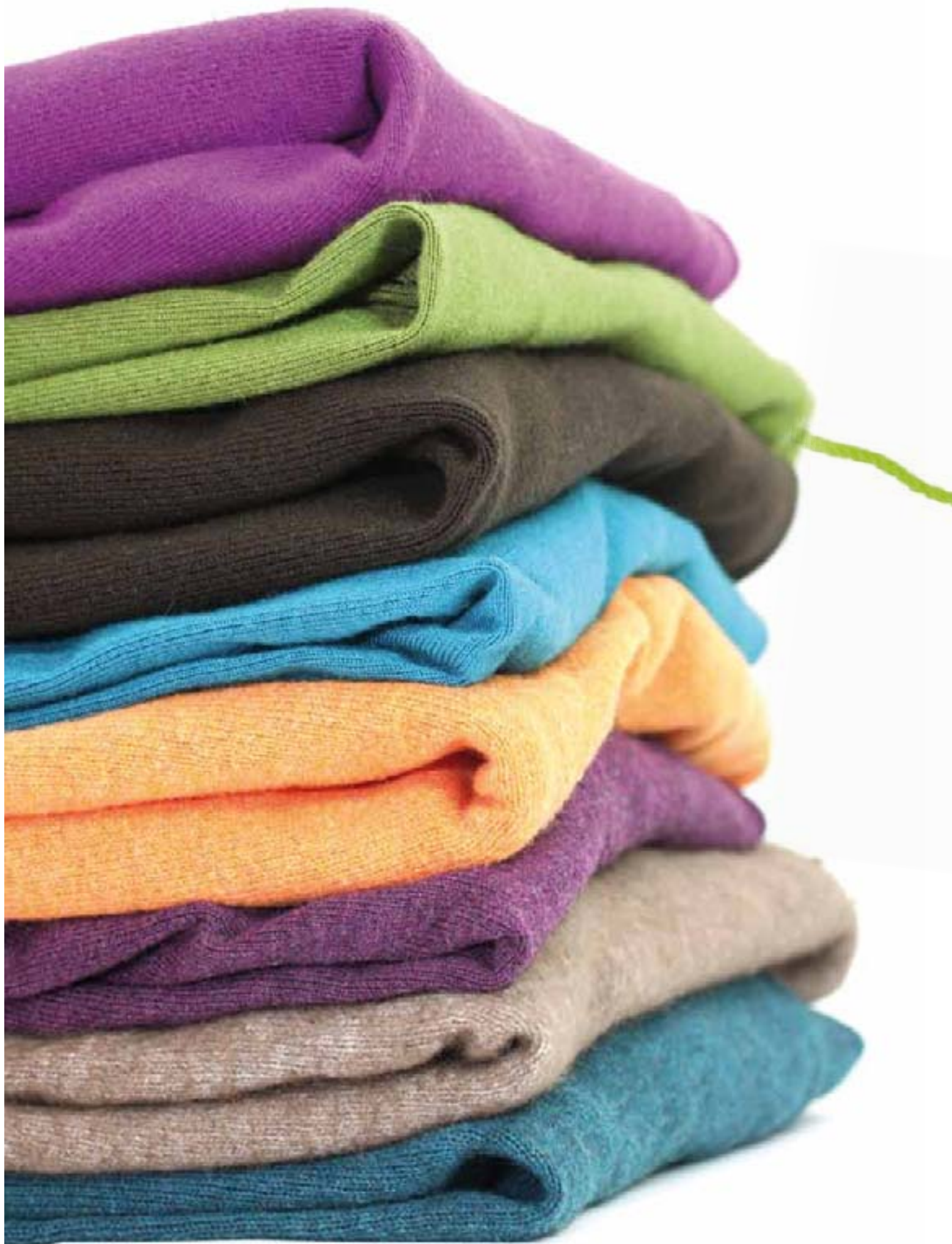


Orangerie



Gästehaus Bursariat





BSCI: Die Kunst der kleinen Schritte

Seit Jahren attackieren NGOs und Gewerkschaften die soziale Brancheninitiative BSCI als „Greenwashing“ oder „Hochstapelei“. Jetzt will die Wirtschaftsinitiative auf ihre Kritiker zugehen und enger mit ihnen zusammenarbeiten. Doch die stellen Bedingungen. VON HANS-DIETER SOHN

Wie wird die „zweiteilige Kleinkinder-Fleecejacke für Mädchen“ gefertigt, die Lidl im Mai 2011 für 4,59 Euro anbietet? Oder die „Kinder-Fußballschuhe“, für die Aldi Süd derzeit 8,99 Euro aufruft? Konkret erfahren Kunden dazu nichts. Aldi Süd mache „die Übernahme von sozialer Verantwortung zum Bestandteil sämtlicher vertraglicher Lieferbedingungen“, schreibt der Discounter auf seiner Webseite.

Das Bekenntnis zu dieser Verantwortung macht Schule: Neben ALDI und LIDL haben sich knapp 700 weitere Händler und Produzenten von Verbrauchsgütern der Business Social Compliance Initiative (BSCI) angeschlossen, die 2003 von der Europäischen Außenhandelsvereinigung mit gerade einmal 20 Firmen als globaler Anstoß für Sozialstandards im Einzelhandel ins Leben gerufen wurde. Die Mitgliedsfirmen verpflichten sich, den BSCI-Verhaltenskodex in der gesamten Liefer-

kette zu beachten. Der Kodex umfasst wichtige internationale Standards, etwa die der Internationalen Arbeitsorganisation, geht NGOs und Gewerkschaften aber nicht weit genug. „Lieferanten müssten zum Beispiel angehalten werden, mit den Gewerkschaften existenzsichernde Löhne auszuhandeln“, fordert Uwe Wötzel von der Gewerkschaft ver.di. Dass die korrekte Umsetzung der Standards auch vom Verhalten der Einkäufer selbst abhängt, bleibt unberücksichtigt. „Hier könnte die BSCI durch ihr Branchengewicht Vorreiter sein“, empfiehlt die Analystin Lisa Häuser von der Rating-Agentur oekom research.

Prozessorientierter Ansatz der BSCI

Die BSCI konzentrierte sich bislang auf die Überwachung ihrer Standards durch externe Auditoren. Einen stärkeren Schwerpunkt will sie in Zukunft auf Trainings für Mitglieder und Zulieferer legen, zusätzlich zu nationalen Dialogen mit Sta-



Die BSCI entstand aus einer Initiative der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels.



Auch Discounter sind Mitglied in der BSCI, wollten dazu aber nicht Stellung nehmen

keholdern. „Wir wollen unsere Mitglieder dabei unterstützen, die Sozialperformance der Lieferanten in Entwicklungs- und Schwellenländern weiter zu verbessern“, sagt BSCI-Geschäftsführer Lorenz Berzau. Eine schwierige Aufgabe: Beschaffungsketten können sehr lang und kompliziert sein, die Rahmenbedingungen regional sehr unterschiedlich.

Gleichzeitig ist die Liste der Missstände in einzelnen Zulieferfirmen lang, die NGOs und Medien in den letzten Jahren zusammengetragen haben: Dazu zählen Kinder- oder Zwangsarbeit, mangelnde Sicherheit am Arbeitsplatz, das Fehlen existenzsichernder Löhne, Behinderung der Arbeit von Arbeitnehmervertretern, zu hohe Regelarbeitszeiten, zu viele Überstunden sowie alle möglichen Formen der Diskriminierung. Auch die BSCI geht in ihrem jüngsten Jahresbericht offen mit arbeitsrechtlichen Defiziten um: Beim Erstaudit entsprachen zuletzt weniger als 20 Prozent der Zulieferer dem Kodex. Das zweite Audit bestanden rund zwei Drittel der Firmen. Daher räumt auch das BSCI-Mitglied Aldi ein, „dass der Aufbau von Strukturen zur Einführung und Überprüfung von Sozialstandards entlang der Lieferkette ein langfristiger Prozess ist.“

Andere kommunizierten weniger zurückhaltend. Als BSCI-Mitglied leistete Lidl „einen großen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der weltweiten Lieferkette“, behauptete der Aldi-Konkurrent noch Anfang 2010 in Anzeigen, auf denen auch das Siegel der BSCI zu sehen war. Die Verbraucherzentrale Hamburg und die Kampagne für Saubere Kleidung sahen darin eine irreführende Werbung und reich-

ten Klage ein. Lidl hänge sich ein „soziales Mäntelchen um“ und erschleiche sich einen Wettbewerbsvorteil, argumentierten sie. Die NGOs hatten Zulieferfabriken in Bangladesch untersucht sich dort von Näherinnen „unmenschliche Arbeitsbedingungen“ schildern lassen. Schließlich gab Lidl eine Unterlassungserklärung ab. Das mediale Echo war verheerend, der „Spiegel“ nannte die BSCI „eine Art sozialer Vollkaskoschutz, den Einzelhändler wie Lidl und Metro für sich erfanden“.

Mangelnde Transparenz

Gegen die wenig ausgeprägte Transparenz in Lieferketten regt sich zunehmend Kritik. Ende April startete die „Supermarktinitiative“, eine Gruppe von 24 NGOs, eine neue „Transparenzkampagne“. Sie fordern eine gesetzliche Pflicht für Unternehmen, unter anderem Arbeitnehmerrechte sowie Lieferanten- und Produktionsstandorte offen zu legen. Die SPD-Fraktion im Bundestag hatte zuvor einen Antrag gegen Missbrauch von Marktmacht im Lebensmitteleinzelhandel eingebracht. Doch BSCI-Geschäftsführer Berzau wiegelt ab: „Viele unserer Mitgliedsunternehmen können ihre Lieferanten nicht preisgeben, weil dies wettbewerbsrelevante Informationen sind, die ihre Geschäftsinteressen beeinträchtigen würden. Zwischenhändler etwa könnten umgangen werden, wenn klar wird, von welchem Produzenten eine Ware stammt.“

Doch NGOs und Gewerkschaften fordern auch mehr Transparenz von der BSCI selbst: „Es sind weder detaillierte Audit-Ergebnisse noch qualitative Berichte über das Engagement und konkrete Maßnahmen der Mitgliedsunternehmen erhältlich“, bemängelt ver.di-Mann Uwe Wötzel. „Welche Arbeitsrechtsverletzungen kommen in welchen Ländern und bei welchen Unternehmen vor?“, will die Arbeitsrechts-Expertin NGO Oxfam Franziska Humbert wissen. „Selbst die Frage, wer letztlich die Kosten für die Audits trägt, bleibt häufig unklar“, fügt Sandra Dusch Silva von der Christlichen Initiative Romero hinzu.

Lob von Wirtschaftsethikern

Wie weit die Positionen von Kritikern und Befürwortern der BSCI voneinander entfernt sind, zeigte Ende 2009 die Diskussion um die Auszeichnung der BSCI mit dem „DNWE Preis für Wirtschaftsethik“ des Deutschen Netzwerks für Wirtschaftsethik. Die Organisationsform der BSCI als Verband sei der richtige Weg zwischen einzelbetrieblichen Lösungen und einer staatlichen Lenkung, lobte die DNWE-Jury. Der soziale Aspekt werde so aus dem Wettbewerb herausgenommen und die Vernachlässigung von Sozialstandards scheide als

Im Interview mit Dagmar Heuer

Ernsting's family

Warum schließen sich Unternehmen dem BSCI an? Wir fragten Dagmar Heuer, die ist Geschäftsführerin Einkauf, des Textilhandelsunternehmens Ernsting's family:

► Was bringt die Mitgliedschaft im BSCI für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden?

Dagmar Heuer: In unserer fast 45-jährigen Geschichte haben wir uns als familienfreundlicher Modeanbieter mit kompromisslosem Qualitätsanspruch einen Namen gemacht. So war es für uns nur eine logische Schlussfolgerung, dass wir auch Mitglied im BSCI werden. Wir sehen dies als wichtigen Teil unserer CSR-Strategie, mit der wir soziale, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen. Gegenüber unseren Kundinnen haben wir die Mitgliedschaft im BSCI bislang nicht aggressiv kommuniziert. Sie ist gewissermaßen ein zusätzliches Qualitätszertifikat.



► Wie viel Aufwand ist auf Ihrer Seite mit dieser Mitgliedschaft verbunden?

Dagmar Heuer: Der Aufwand ist hoch, aber im Hinblick auf den Zugewinn an Qualitätssicherheit definitiv angemessen: Die Audits werden alle von uns begleitet, wir sind ständiger Ansprechpartner für jeden einzelnen überprüften Produzenten und haben Mitarbeiter, die sich eigens nur darum kümmern.

BSCI-Manager Berzan: „Wir wollen in naher Zukunft die Stakeholder stärker in unsere Entscheidungsprozesse einbinden.“



Möglichkeit zur Reduzierung der Einkaufspreise aus.

Kritik der NGOs ließ nicht lange auf sich warten: Da der Einzelhandel weit entfernt von menschenwürdigen Arbeitsbedingungen sei, sei die Auszeichnung der BSCI nicht nachvollziehbar, antwortete die Kampagne für Saubere Kleidung. Das DNWE feuerte daraufhin zurück: Es gehe der DNWE nicht um den Beweis einer „total compliance“, die bei NGOs als hehrer Anspruch weit verbreitet scheine, sondern um die Frage, welches wirtschaftsethische Potential in der real existierenden Initiative BSCI stecke und ob damit ein Vorbild nachhaltig in Gang gebracht worden sei.

Dialog mit Stakeholdern

Ein weiterer Kritikpunkt der NGOs und Gewerkschaften betrifft die Struktur der BSCI, in der die zahlenden Mitgliedsunternehmen das Sagen haben. Dass andere Stakeholder zwar zum Informationsaustausch regelmäßig zu Treffen geladen werden, ohne jedoch aktiv eingebunden zu sein, war der Hauptgrund dafür, dass im vergangenen Herbst einige deutsche NGOs ihre Teilnahme an einem Runden Tisch absagten. Die Veranstaltung fiel aus. BSCI-Manager Berzan bemüht sich, die Tür zu den Stakeholdern offen zu halten, und wirbt dafür, in konkreten Projekten mit den Gewerkschaften zusammenzuarbeiten, etwa gemeinsame Trainings anzubieten. Doch auch eine grundlegende Reform der BSCI scheint näher zu rücken: „Wir wollen in naher Zukunft die Stakeholder stärker in unsere Entscheidungsprozesse einbinden.“

Doch angesichts ihrer zahlreichen inhaltlichen Kritikpunkte geben sich diese eher zurückhal-

tend. Oxfam-Arbeitsrechtsexpertin Franziska Humbert zeigt sich offen für einen Dialog, fordert aber inhaltliche Fortschritte. Für Uwe Wötzel von Verdi ist „zunächst eine Verständigung über die Ziele, Inhalte und Formen der Zusammenarbeit notwendig.“ Er bringt die von der Kampagne für Saubere Kleidung verfassten „Vier Schritte zu einer fairen Zulieferkette“ als Basis für eine Zusammenarbeit ins Spiel, die auf strengere Standards, mehr Transparenz und die Bildung einer Multi-Stakeholder-Initiative abzielen. „Wir erwarten, dass Dialog auf Augenhöhe erfolgt“, ergänzt er.

Von anderen Initiativen lernen

Ein Vorteil für die BSCI könnte sein, dass sie in einigen der kritisierten Bereiche das Rad nicht neu erfinden muss. „Bei der eigenen Verantwortung und der Einbindung von Stakeholdern ist die Ethical Trading Initiative ETI insgesamt fortschrittlicher und stellt höhere Anforderungen an ihre Mitglieder“, sagt oekom research-Analystin Lisa Häuser. „Mehr Transparenz über die Aktivitäten ihrer Mitglieder könnte sich BSCI von der Fair Wear Foundation abschauen.“ Die Fair Labour Association veröffentlicht bereits konkrete Auditsergebnisse über ihre FLA Tracking Charts, inklusive der Maßnahmen, die das teilnehmende Unternehmen als Antwort auf Probleme eingeleitet hat. Wie weit Transparenz heute schon gehen kann, zeigt auch die Webseite respect-code.org, welche die Produktionskette von Textilien offenlegt und auf Google Maps visualisiert. □



Das Dossier zur Verantwortungsübernahme in der Lieferkette:

<http://www.link.csr-news.net/zsupplychain>



Hans-Dieter Sohn

ist Fachjournalist für Umweltpolitik und nachhaltiges Wirtschaften und lebt in Ahrensburg bei Hamburg.

hans-dieter.sohn@csr-magazin.net



CSR-Politik: das Nachhaltigkeits-Labyrinth

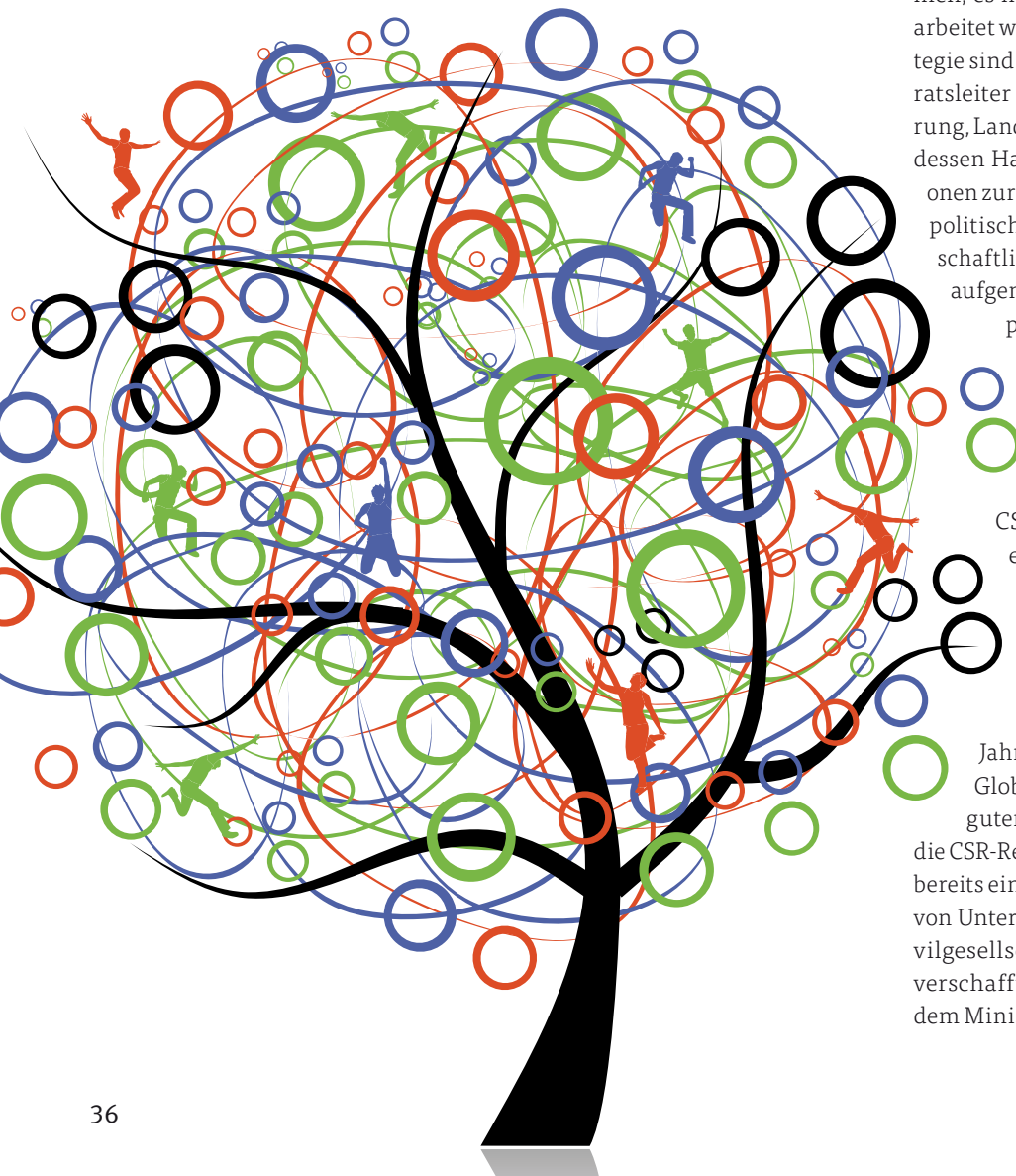
Die Bundesregierung fördert gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Mit Partnern haben Ministerien Aktivitäten angestoßen und sich selbst in Richtung nachhaltiges Handeln bewegt. Nach zwei Jahren der Konzeption und Kommunikation muss jetzt die Umsetzung folgen. VON ACHIM HALFMANN

Wie erhalten interessierte Unternehmer einen Überblick zur Förderung der Corporate Social Responsibility (CSR)? Eine gute Frage! Nur gibt es dazu keine gute Antwort. Naheliegender wäre ein Blick auf die Website csr-in-deutschland.de. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bietet diese Seite an, denn das Ministerium ist in Sachen CSR federführend. Die

Website enthält einige Hintergrundinformationen, aber keine Übersicht. Ein zweiter Versuch: Die Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – Aktionsplan CSR. Dort hat das federführende Ministerium auf 24 Seiten die CSR-Aktivitäten aller Bundesbehörden zusammengestellt. Dieses Papier eignet sich allerdings wenig als Informationsquelle für Unternehmen, es muss mit Interesse und Engagement erarbeitet werden. Ein wichtiger Aspekt in der Strategie sind die Verbraucher. Darauf weist der Referatsleiter im Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz hin, dessen Haus Bürgern Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung stellt. Nicht zuletzt durch die politische Unterstützung hat das Thema gesellschaftliche Unternehmensverantwortung Fahrt aufgenommen. Nun müssen die im Aktionsplan genannten Maßnahmen umgesetzt werden.

Mit gutem Beispiel hinterher

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales koordiniert nicht nur CSR-Aktivitäten, sondern es geht einen entscheidenden Schritt weiter und unterwirft sich den Anforderungen, die für Unternehmen gelten: Es erstellt einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht. Seit eineinhalb Jahren wird daran gearbeitet, noch in diesem Jahr soll er erscheinen und den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) auf einer guten Anwendungsebene entsprechen, sagt die CSR-Referentin des Ministeriums. Es gibt zwar bereits eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen und einige wenige anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen. Dennoch verschafft der geplante Nachhaltigkeitsbericht dem Ministerium deutlich mehr Legitimität, ver-



antwortliches Handeln von anderen einzufordern. Gleiches gilt für die heute deutlich nachhaltigere öffentliche Beschaffung, die nicht mehr der „bille Jakob“ sein will (siehe den Beitrag dazu in diesem Magazin).

„Butter bei die Fische“

In der CSR-Diskussion braucht die Bundesregierung einen überzeugenden Stand, denn auf Seiten von Wirtschaft und Zivilgesellschaft hat sie

es mit selbstbewussten Diskussionspartnern zu tun. So will Bernd Westphal, Vorstandsssekretär der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Taten sehen. Westphal sitzt für seine Gewerkschaft in dem von der Bundesregierung berufenen Nationalen CSR-Forum. Die etwa vierzig Vertreter von Unternehmen, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik nahmen Anfang 2009 ihre Gespräche auf und formulierten zunächst ein gemeinsames CSR-Ver-

Politik kann CSR stärken indem sie ...

Wir haben die Mitglieder im XING-Forum „CSR Professional“ gebeten, den Satz für diese Ausgabe des CSR MAGAZIN zu vervollständigen. Lesen Sie, was herausgekommen ist:

► Politik kann CSR stärken indem sie ...

Wolfgang Thiele (Grid International Deutschland):

... aufhört, Werte, die sie selbst nicht lebt und die nur auf Kompromissen gründen, Unternehmen vorzuschreiben.

Dirk Kronenberg (HAUNI Maschinenbau AG):

... sich einfach raushält und die Unternehmen machen lässt.

Doris Polzin (Macromedia MHKM):

... indem sie Vorbild ist! Und CSR-Konzepte in ihren eigenen Strukturen umsetzt und sichtbar lebt!

Riccardo Wagner (BetterRelations):

... sich ihre Lenkungsfunktion nicht absprechen lässt und diese intelligent nutzt, zur Förderung von Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Wolfgang Huber (Bistum Aachen):

... klare Ziele und Normen für nachhaltige Entwicklung in allen gesellschaftlichen Bereichen setzt.

Gunther Schunk (Vogel Business Media)

... klar macht, dass Politik sich nicht um alles kümmern kann und Verantwortung an die Gesellschaft abgibt. Und dann natürlich die Gesellschaft bei diesem gesellschaftlichen Engagement unterstützt.

Nancy Daiss (SanLucar Fruit S.L.)

... die geeigneten Rahmenbedingungen schafft und die Unternehmen stärkt, die „nachhaltiges CSR“ betreiben und nicht nur kurzfristiges Green-Washing. Absolut unnötig sind Gesetze, die CSR zur Pflicht machen, das kann sich schnell ins Negative auswirken.

Günter Horniak (BAWAG PSK):

... deren Bedeutung vorlebt. Die bestehenden Initiativen aus den unterschiedlichen Ministerien zusammenfasst und an einer Stelle bündelt; bei der Auftragsvergabe jene Unternehmen bevorzugt, die nachhaltig handeln; finanzielle (steuerliche) Vorteile für Unternehmen schafft, die CSR leben ... und Nachhaltigkeitsmanager in die Politik holt.

Ralf Resch (Nachhaltigkeitsberatung):

... sich eindeutig zu CSR und nachhaltiger Entwicklung bekennt (statt den Lobby-Einflüsterungen nicht nachhaltiger Unternehmen und Branchen zu folgen), die Prinzipien selbst vorlebt (z.B. bei öffentlicher Beschaffung), geeignete Rahmenbedingungen schafft und die Unternehmen und Akteure der Zivilgesellschaft zu aktiver Mitwirkung und Mitgestaltung auffordert.

Doreen Herrmann (CQC-Consulting):

... weitere Fördermöglichkeiten schafft, besser über diese informiert und gesetzliche Rahmenbedingungen verstärkt.

Hans Jochen Gscheidmeyer (CONCRETIO):

...dem Grundgesetz wieder einen vorrangigen Platz einräumt – hier fallen mir spontan Sätze ein wie „Alle Macht geht vom Volke aus“ und „Eigentum verpflichtet“ – eigener Glaubwürdigkeit wieder höhere Bedeutung beimisst als der eigenen Wiederwahl und selbst für mehr Transparenz und Vergleichbarkeit sorgt. Wo ist z.B. der selbstkritische CSR-Bericht der Regierungen, wo der Berufskodex für Politiker nach dem Vorbild der Ärzte und Juristen?

Oliver Schollmeyer (BDI Bundesverband der Deutschen Industrie):

... erst mal vor ihrer eigenen Tür putzt: Menschenrechte, die natürlichen Lebensgrundlagen und Nachhaltigkeit im eigenen Land gesetzlich verankert und schützt, Gewaltenteilung und Rechtsstaatlichkeit durchsetzt, Korruption und Vetterwirtschaft abbaut und sich zu internationalen Standards und Abkommen auf diesen Gebieten bekennt. Und danach der Wirtschaft NICHT vorschreibt, wie ideales CSR auszusehen habe. Das weiß jedes Unternehmen selbst am besten!

Daniel Piontek (Castor&Pollux)

... Werte und gerechtes Verhalten gegenüber Mensch und Natur planvoll in der Lebenswirklichkeit der Bevölkerung installiert.

Sven Griemert (Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation):

... eine Plattform bietet und die dringend notwendige cross-sektorale Zusammenarbeit von Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik vorantreibt.

Matthias Wühle (Turkish Airlines):

... die verlässlichen institutionellen Rahmenbedingungen schafft, unter denen Unternehmen im freien Wettbewerb um die Gunst der Stakeholder werben können (das können steuerliche Anreize sein, Subventionen, aber auch Rechtsgarantien); die geräumten Arbeitsfelder, die sie aus finanziellen Gründen aufgeben musste, kontrolliert privaten Initiativen überlässt, ohne jedoch die Oberaufsicht darüber zu verlieren (das können Bereiche der Kultur sein, der Jugendförderung, Bildung und des Umweltschutzes.)

Jürgen Kutsch (Stiftung):

... ihren Elfenbeinturm verlässt und sich zu den Bürgern begibt. Sie wird staunen, wie viele wertorientierte Menschen es gibt, die sich danach sehnen, dass ihre Ideen aufgegriffen und umgesetzt werden.

Achim Drewes (Nestlé Deutschland):

... indem sie dort, wo ein Wildwuchs an Möchtegern-Standards herrscht, für Transparenz und klare Spielregeln sorgt und nicht versucht, das Rad neu zu erfinden: Ein großer Teil der CSR-Issue betrifft internationale Lieferketten. Daher sollten anerkannte, international etablierte Regeln auch in Deutschland unterstützt, nicht aber dupliziert werden; eine klare Trennlinie zieht zwischen Standards und Leitlinien, die Ordnung in Freiwilliges bringen, und Regeln, die einer gesetzlichen Verankerung bedürfen; darauf verzichtet, Engagement durch ein bürokratisches Regelwerk auszubremsen.



ständnis. Darin heißt es: „CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig.“ Jetzt sei die Umsetzungsphase eingeleitet und da müsse „Butter bei die Fische“, so Westphal. Mit anderen Worten: Jetzt muss der Erfolg in der Praxis her. Dem Gewerkschaftler geht es dabei besonders um verbesserte Arbeitsbedingungen, die erkennbar über das gesetzlich Gebotene hinausgehen. Mit Interesse beobachtet Westphal das nun anlaufende Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“, für das in drei Jahren Laufzeit immerhin 26 Millionen Euro an Fördermitteln bereit stehen. Über Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sollen dabei auch die Themenfelder Mitarbeiterweiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Chancengleichheit, faire Bezahlung und Mitarbeiterbeteiligung gestärkt werden. Das CSR-Engagement der Bundesregierung habe einen „gesellschaftlichen Dialog über die Zukunft der Arbeit angestoßen, und das sind die Debatten, die wir nötig haben“, sagt Westphal.

„Politik an Bord geholt“

Nach der Begriffsbestimmung des Nationalen CSR-Forums werden Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung beispielsweise dadurch gerecht, dass sie die kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb ihrer Betriebe fördern. Diesem Thema hat sich seit 2006 die von Daimler, der Deutschen BP, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom gegründete „Charta der Vielfalt“ verschrieben, die einen ganzheitlichen Diversity-Ansatz verfolgt. Über 1.000 Unternehmen haben die Charta bereits unterzeichnet und wollen „eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist“, wie es in der Verpflichtungserklärung heißt. Seit Jahresanfang organisiert sich die Charta der Vielfalt als eingetragener Verein, dem bisher 13 Mitglieder beigetreten sind und der viele weitere unter seinem Dach versammeln will. Die Geschäftsführung hat Aletta Gräfin von Hardenberg, die frühere Leiterin des Diversity Managements der Deutschen Bank in Deutschland, übernommen. „Wir haben die Politik von Anfang an an Bord geholt“, sagt von Hardenberg. Bundeskanzlerin Angela Merkel ist Schirmherrin der Initiative und Staatsministerin Maria Böhmer unterstützt sie und zeichnet die Verpflichtungserklärungen der Unternehmen gegen. Das sei für die beteiligten Unternehmen wichtig, aber die Charta bleibe eine Unternehmensinitiative, betont von Hardenberg.

„Keine Seite dominiert“

Während die Bundesregierung bei der Charta eine repräsentative Rolle einnimmt, befindet sie sich am Runden Tisch Verhaltenskodizes seit zehn Jahren in einem Dialog mit weiteren Stakeholdern. Unternehmen und ihre Verbände, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und Ministerien sind vertreten, beraten und informieren die Fachöffentlichkeit in Konferenzen über glaubwürdige Instrumente zur Umsetzung von Arbeits- und Sozialstandards, Menschenrechts- und Umweltkonventionen und die OECD Guidelines für multinationale Unternehmen. Hier moderiert das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Für Tina Gordon von TransFair, dem Verein zur Förderung des Fairen Handels mit der ‚Dritten Welt‘, hat die Initiative bereits einiges bewirkt: „Der Runde Tisch hat geholfen, Vertrauen zu entwickeln.“ Als Gründungsmitglied verfolgte Gordon, wie diese Gesprächsgrundlage zwischen Unternehmen und NGOs Schritt für Schritt wuchs. „Deswegen geben wir aber nicht unsere Positionen auf“, so Gordon, nach deren Erfahrung das Erfolgsrezept des Runden Tisches lautet: „Keine Seite dominiert.“ Deutschland braucht nach Überzeugung der NGO-Expertin nicht zuerst neue Kodizes: „Das Problem ist nicht das Schreiben eines Standards, sondern dessen Umsetzung.“ Und so ist auch der Runde Tisch Verhaltenskodizes an einem Punkt angelangt, wo seine Visionen Wirklichkeit werden müssen. Das Modell „Runder Tisch Verhaltenskodizes“ hat sich mittlerweile auch in Ländern des Südens bewährt.

Partner auf Augenhöhe

Um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zu fördern, braucht die Bundesregierung Unternehmen und Zivilgesellschaft als Partner auf Augenhöhe. Das Thema wird auch eine internationale CSR-Konferenz beschäftigen, zu der die Bundesregierung für den 15. und 16. Dezember nach Berlin einlädt. Die Vielseitigkeit des politischen Engagements ist der Breite des Themas geschuldet. Mal moderieren Regierungsvertreter, mal repräsentiert sie, mal finanzieren sie, informieren die Öffentlichkeit oder handeln selbst nachhaltig. Zu wenig verschaffen sie den Beteiligten das, was dem Begeher eines Labyrinths fehlt: die Übersicht. □



Achim Halfmann

ist geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net



Wie die Regierung die Arbeit kritischer NGOs erschwert, lesen Sie in unserem Dossier:

<http://www.link.csr-news.net/2politik>

CSR-Initiativen der Bundesregierung

Wer macht was?



Auswärtiges Amt (AA)	http://www.link.csr-news.net/2AA
CSR in Auslandsvertretungen	
Unterstützung des UN Global Compact	
Bundeskanzleramt (BK)	http://www.link.csr-news.net/2BK
Kampagne „Vielfalt als Chance“	
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)	http://www.link.csr-news.net/2BMAS
CSR-Bericht des Ministeriums nach GRI	
CSR-Preis der Bundesregierung	
ESF-Bundesprogramm XENOS „Integration & Vielfalt“	
ESF-Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“	
Initiativen „Jobs ohne Barrieren“ und „Job4000“	
Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) - Arbeitsfähigkeit bis ins Alter	
Integration von Menschen mit Behinderungen	
Mikrokreditfonds Deutschland	
Nationale Aktionsplan CSR	
nationales CSR-Forum	
Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere	
Runder Tisch „Standards zu Basiskenntnissen im Bereich Wirtschaft und Werte“	
Wettbewerb „Beschäftigung gestalten - Unternehmen zeigen Verantwortung“	
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)	http://www.link.csr-news.net/2BMBF
Förderung GETIDOS	
Wirtschaftswissenschaften für Nachhaltigkeit	
Bundeministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz BMELV)	http://www.link.csr-news.net/2BMELV
Unterrichtsmaterial der Stiftung Jugend und Bildung	
Verbraucherinformation zur Nachhaltigkeit	
Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)	http://www.link.csr-news.net/2BMFSFJ
Aktionsprogramms Perspektive Wiedereinstieg	
Logib-D: betriebliche Lösungen für faire Bezahlung	
Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“	
Bundesministerium für Gesundheit (BMG)	http://www.link.csr-news.net/2BMG
Initiative: Neue Qualität der Arbeit	
Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)	http://www.link.csr-news.net/2BMU
Broschüre „Verantwortung neu denken“	
Klimaschutzdialog mit der Wirtschaft (abgeschlossen)	
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	http://www.link.csr-news.net/2BMWi
AG „Nachhaltige Beschaffung“	
CSR-Studie Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn	
Handbuch zu OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	
Nationale Kontaktstelle (NKS) zu den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen	
Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT	
Rohstoffstrategie – Partnerschaften mit rohstoffreichen Entwicklungsländern	
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	http://www.link.csr-news.net/2BMZ
BMZ-Servicestelle Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	
Förderung der bundesweiten Informationskampagne „fair feels good“	
Programm „Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft“	
Unterstützung der Multi-Stakeholder-Initiative „Runden Tisch Verhaltenskodizes“	

Nachhaltige Beschaffung: Unternehmen punkten

2011 hat sich viel verändert für die 220 Mitarbeiter des Bundesbeschaffungsamtes. Sie sind umgezogen in ein neues Bürogebäude – gebaut nach dem Green Building Standard. Vorbei die Zeiten, in denen ihr altes Gebäude Energie verschleudert. VON BENJAMIN O'DANIEL

In ihrem grünen Amt treffen die Mitarbeiter immer häufiger grüne Entscheidungen – zumindest, wenn es nach ihrem Chef geht. Wer mit Behördenleiter Klaus-Peter Tiedtke spricht, der bekommt schnell den Eindruck: Es ist ihm ernst mit dem Thema Nachhaltigkeit. Sein Ziel ist dessen konkrete Umsetzung im Verwaltungshandeln. Ob auf Bundesebene oder in den Kommunen: Dort wo die Einkäufer sitzen, werden politische Absichtserklärungen und abstrakte Gesetze in Realität gegossen. Die Einkäufer packen zu, wo andere noch im Kreis stehen und reden. Die Frauen und Männer der Tat haben viel Geld in der Hand: Laut EU gehen rund 17 Prozent des europaweiten Brut-

inlandsproduktes auf das Konto von öffentlichen Beschaffungen. Allein das Beschaffungsamt, das dem Bundesinnenministerium angegliedert ist, kauft Produkte und Dienstleistungen für 26 Bundesbehörden ein. 2009 waren es rund 960 Millionen Euro – von Bleistiften und Computern bis zu Flugzeugen.

Dazu kommen die Kommunen, die ebenfalls für viele Millionen Euro Aufträge vergeben. 16 Oberbürgermeister haben sich im vergangenen Jahr mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung zusammengetan und ein Eckpunktepapier veröffentlicht. Julia Werner, Projektkoordinatorin im Rat



Fotos: Fotolia – Kautz15; rnb3000

für Nachhaltige Entwicklung, sagt: „Städte und Gemeinden suchen immer häufiger nach Möglichkeiten, nicht nur den Anschaffungspreis, sondern auch die langfristigen Folgekosten und ökologische und gesellschaftliche Effekte zu berücksichtigen.“ Der Deutsche Städtetag hat bereits 2009 in Kooperation mit dem Arbeits- und mit dem Entwicklungsministerium einen Leitfaden veröffentlicht. Es gibt viel Klärungsbedarf für ein komplexes Thema.

Doch kann ein „strategischer Einkauf“ überhaupt funktionieren? Dürfen Behörden ihre wirtschaftliche Macht nutzen, um politische Ziele durchzusetzen? Und warum sollten sie es überhaupt? Schließlich gibt es das GWB – das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Es gibt klare Kriterien für Auftragsvergaben, um eine gerechte Vergabe zu garantieren und um Korruption zu verhindern. Zu politischen Zwecken soll das GWB nicht genutzt werden – so haben es in den vergangenen Jahren unter anderem die Vergabekammern des Bundeskartellamtes entschieden. Auch das von den Liberalen geführte Bundeswirtschaftsministerium zeigt offenbar kein wirkliches Interesse, das GWB zu ändern.

Fukushima verschiebt die Gewichte

Auf der anderen Seite liegen politische Beschlüsse auf dem Tisch. Ende 2010 verabschiedete der Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung einen Maßnahmenkatalog „Nachhaltige Regierung“. Fest im Programm: Die Stärkung der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung. Auch die Europäische Kommission mischt mit und veröffentlichte im Februar 2011 einen „Leitfaden zur Berücksichtigung sozialer Aspekte im öffentlichen Auftragswesen“. Auf der einen Seite der Wettbewerbsgedanke, auf der anderen Seite die Nachhaltigkeit – es sieht nach einer Pattsituation aus. „Wir stecken in einer Zwickmühle“, sagt auch Behördenleiter Tiedtke.

Dann allerdings kam die Nuklear-Katastrophe in Fukushima – und seitdem verschieben sich die politischen Gewichte, mit offenem Ende. „Man wird noch analysieren, inwieweit die Firma Tepco neben ihrer Leistungsfähigkeit, Atomstrom zu produzieren, auch die Eignung hatte, die damit verbundenen ökologischen und sozialen Risiken zu bewältigen“, sagt Tiedtke. Genau dort liegt die Lücke im Gesetz: Bisher zählt vor allem Leistung, also Liefermenge und Preis, und weniger, ob ein Unternehmen überhaupt geeignet ist.

Zwar wurde das GWB bereits 2009 angepasst. Ökologische Kriterien können seitdem durchaus

berücksichtigt werden, allerdings nur, wenn es aus direkten, sachbezogenen Gründen sinnvoll ist – etwa bei einer Bestellung von energieeffizienten Computern. Schwierig wird es bei den sozialen Anforderungen. Ein Beispiel: Uniformen für Polizisten. „Wie sollen wir herausfinden, ob ein Knopf an einer Jacke der Bundespolizei nicht von Kindeshand angenäht wurde?“, fragt Tiedtke. Er plädiert für mehr Klarheit. Außerdem seien die Unternehmen gefragt, ihre Lieferketten zu kontrollieren. Hierfür müsse es verbindliche und einheitliche Standards geben, etwa durch etablierte, anerkannte Zertifikate. Bloße Eigenerklärungen reichen ihm nicht aus – im Gegenteil: Sie sorgen für Intransparenz. Denn wer sich nicht an seine Wort hält, bietet letztlich womöglich ein günstigeres Produkt an und bekommt so den Zuschlag.

Auch die Oberbürgermeister fordern den Bund auf, „die verwirrenden und vielfältigen Informationen zu Produkt-Kennzeichen zu vereinfachen und wirksamer zu machen“. Sie haben das gleiche Problem der Lieferketten-Kontrolle. Und sie noch ein weiteres: Gerade die Kommunen müssen auf den Preis achten; fast alle sind stark verschuldet. Und trotzdem gehen die Städte ihren eigenen Weg. Ein Trend: Jede Stadt schärft unterhalb des Themen-Daches „Nachhaltigkeit“ ihr Profil. Heidelberg etwa fokussiert sich auf das Gebäudemanagement und setzt hohe energetische Anforderungen. Düsseldorf hat bereits 2007 den Wettbewerb „Hauptstadt des Fairen Handels“ gewonnen. Nur zwei von zahlreichen Beispielen.

Doch was ist nun mit dem Widerspruch zwischen Wettbewerb und Nachhaltigkeit? Ein solcher Gegensatz existiert nur vordergründig. Nachhaltigkeit wird für Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil. Zu viele haben sich bisher nicht darum gekümmert – und verlieren jetzt den Anschluss, wenn sich das Blatt wendet. Oder wie es der Leiter des Beschaffungsamtes ausdrückt: „Ich rate dazu, das Thema unter positiven Vorzeichen zu sehen. Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, und diejenigen, die sich darauf einstellen, werden langfristig Wettbewerbsvorteile genießen.“ □



Der Leitfaden im Internet:

<http://www.link.csr-news.net/zbeschaffung>



Benjamin O'Daniel

ist freier Journalist mit den Schwerpunkten CSR und Erneuerbare Energien.

benjamin.odaniel@csr-magazin.net

Politische Rahmenbedingungen für Corporate Social Responsibility

Das Unternehmenskonzept CSR wird zunehmend von der Politik aufgegriffen: als moderner Einbettungsmechanismus von Wirtschaft in Gesellschaft.



Studie: Rahmenbedingungen für CSR gestalten



Studie: Partners in Development

Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise neuen Schwung erfahren. Dabei wurden nicht nur die Rufe nach umfangreicherer Unternehmensverantwortung lauter, sondern auch nach strikteren Regulierungen seitens der Politik. Selbst Multi-stakeholder-Initiativen wie die „Global Reporting Initiative“, die sehr erfolgreich Meilensteine im Bereich der Standardsetzung über „private Regulierung“ gesetzt haben, fordern Regierungen auf, für mehr Verbindlichkeit im Nachhaltigkeits-Reporting zu sorgen.

Das Konzept der freiwilligen unternehmerischen Verantwortung bekommt zunehmende politische Bedeutung – nicht zuletzt, weil es als moderner Einbettungsmechanismus gelten kann, insbesondere globale agierende Unternehmen in gesellschaftliche und politische Beteiligungsprozesse einzubinden. So wurde die Frage, welche Rolle die Politik zur Förderung von Unternehmensverantwortung einnehmen kann, beim United Nations Global Compact Leaders Summit im Juni 2010 erstmals auch von Regierungsvertretern diskutiert. Das Ministertreffen kam zu dem Ergebnis, dass freiwillige unternehmerische Initiativen eine leistungsfähige Ergänzung zu staatlichem Handeln darstellen. Um das Vertrauen in die Märkte wiederherzustellen müsse die Politik aber Rahmenbedingungen schaffen, um ein nachhaltiges Wirtschaften zu gewährleisten. Auch die EU hat mit dem Wirtschaftsreformpaket „Europa

2020“ eine Wachstumsstrategie definiert, die von CSR einen wesentlichen Beitrag für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wirtschaften erwartet. Sie betont, dass Regierungen Rahmenbedingungen und gezielte Anreize für Unternehmen und die Gesellschaft schaffen können.

Welche konkreten Gestaltungsmöglichkeiten Regierungen zur Förderung von Unternehmensverantwortung nutzen, wurde im Rahmen einer Studie des Programms „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem United Nations Global Compact untersucht. Die Studie „The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development“ beschreibt aktuelle Entwicklungen und innovative Beispiele zur Gestaltung von CSR auf internationaler Ebene. Danach sind die meisten guten Politikansätze zur Förderung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in den letzten drei bis fünf Jahren entstanden. Nicht alle Politikansätze sind als explizite CSR-Initiativen aufgesetzt worden. Sie zielen aber unisono darauf ab, verantwortliches Unternehmenshandeln zu fördern, d.h. Mechanismen zu installieren, um Unternehmen wieder stärker in gesellschaftliche Prozesse einzubinden. Die Studie zeigt weiterhin, dass das Instrumentarium, das Regierungen hierfür einsetzen, vielfältig ausdifferenziert ist. Grundsätzlich lassen sich vier Typen bzw. Instrumente von Regierungshandeln unterscheiden (siehe Info Box).

Politische CSR-Agenda

In der Praxis finden in der Regel verschiedene dieser Instrumente gleichzeitig Anwendung. Abhängig vom jeweiligen nationalen Kontext, der stark von sozialen, ökonomischen und kulturellen Faktoren bestimmt wird, wählen Regierungen einen eigenen „Policy-Mix“ an Instrumenten, um politische Ziele und unternehmerisches Engagement in Einklang zu bringen. Top-Themen auf der politischen Agenda sind danach Corporate Governance, Reporting und nachhaltige Berichterstat-

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
Tel.: 05241 81 81275
www.bertelsmann-stiftung.de/csr
www.csr-weltweit.de



Instrumente zur Gestaltung politischer Rahmenbedingungen

1. Bewusstsein für verantwortliches Unternehmenshandeln schaffen, anhand von Informationsplattformen, Kampagnen, Auszeichnungen oder Trainingseinheiten.
2. Initiierung von Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren über Multistakeholder-Dialoge oder Public-Private Partnerships.
3. Soft-Law-Ansätze, wie z.B. internationale Standards oder Normen, wie der UN Global Compact oder die OECD Richtlinien.
4. Verpflichtende gesetzliche Regelungen, die gesetzliche Mindeststandards darstellen, wie beispielsweise die französische Gesetzgebung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

tung, Engagement für das gesellschaftliche Umfeld, nachhaltiges Management und Produktion, sowie verantwortungsbewusster Konsum. Zu den besten ganzheitlichen Ansätzen von CSR-Politik der letzten Jahre gehört sicherlich der „National Action Plan for Corporate Social Responsibility“ in Dänemark. Er wurde im Jahr 2008 offiziell verabschiedet und beinhaltet insgesamt 30 Initiativen zur Förderung von CSR sowohl in kleinen und mittelständischen als auch in großen dänischen Unternehmen. Dem dänischen Ansatz kann durchaus eine gewisse Orientierungsfunktion für den CSR-Aktionsplan der deutschen Bundesregierung zugeschrieben werden.

Wie die Politik unternehmerisches Engagement für spezielle Themen steuern kann, kann aktuell am Thema Entwicklungshilfe, insbesondere in der Erreichung der UN Millennium Development Goals gezeigt werden. Die Privatwirtschaft kann ein wichtiger Treiber sein, wenn es um die Entwicklung gerade der ärmsten Länder der Welt geht. Eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sichert Beschäftigung und Einkommen der Menschen dort und ist die Voraussetzung für bessere Lebensbedingungen. Die aktuelle Studie der Bertelsmann Stiftung „Partners in Development - How Donors Can Better Engage the Private Sector for Development in LDCs“, vorgestellt auf der Vierten Konferenz der Vereinten Nationen über die am wenigsten entwickelten Ländern (UNLDC-IV) vom 9. – 13.5.2011 in Istanbul, informiert über erfolgreiche Kollaborationsansätze zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor in den am wenigsten entwickelten Ländern der Erde. Erstmals wurden die Strategien der wichtigsten Geberländer daraufhin untersucht, wie wirksam sie sind, um die Zusammenarbeit zwischen der Politik und Wirtschaft zur Erreichung entwicklungspolitischer Ziele zu gestalten. Darüber hinaus werden Empfehlungen ausgesprochen, wie Entwicklungshilfe-Programme effektiver ausgerichtet werden können, um Anreize für vermehrtes unternehmerisches Engagement zu erreichen. Ein zentraler Punkt hierbei ist die bessere Koordination der Programme über Landesgrenzen hinweg, um eine größere Wirksamkeit zu erreichen. □

1 Projekt Water and Sanitation for the Urban Poor (www.wsup.com)

2 Ausbildung im Qualitätsmanagement (www.gebana.com)

3 Unterstützung von start-ups (www.infodev.org)



Anna Peters
► Projekt Manager

anna.peters@bertelsmann-stiftung.de



Birgit Riess
► Programm Director

birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

Certified CSR Professional

Universität St.Gallen startet CSR-Weiterbildungsprogramm für Praktikerinnen und Praktiker.



Prof. Dr. Thomas
Beschorner
Akademische Leitung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist im 21. Jahrhundert kein schmuckes Beiwerk, sondern ein immer bedeutender werdendes Element moderner Unternehmensführung. Die Gesellschaft fordert heute verstärkt, dass Unternehmen ihre Geschäftspraktiken an sozialen und ökologischen Kriterien ausrichten und sich als gesellschaftliche Akteure für das Gemeinwesen engagieren. Für Unternehmen stellt sich damit die Herausforderung, auf diese neuen gesellschaftlichen Erwartungen nicht nur zu reagieren, sondern proaktiv geeignete Praktiken zu realisieren.

Vor diesem Hintergrund bietet das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen ein deutschsprachiges Weiterbildungsprogramm für Praktikerinnen und Praktiker aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, internationalen Organisationen und Politik an.

In dem Zertifikatskurs „Certified CSR Professional“ werden umfassende Perspektiven zum Thema Corporate Social Responsibility vermittelt: von der Einbettung von Unternehmen in der Gesellschaft über Probleme und Lösungen zur organisationalen Ausgestaltung in Unternehmen bis hin zu Aspekten der Führungs- und Mitarbeiterethik. Projektorientierte Elemente sind ein wichtiger Bestandteil des Programms. Sie unterstützen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei, die in den Seminaren vermittelten Inhalte in noch stärkerem Masse auf die Fragestellung Ihres Unternehmens und/oder Ihrer Karriere als „CSR Professional“ zu beziehen. Durch die einzigartige Verbindung von wissenschaftlich soliden Forschungserkenntnissen aus dem Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, den Erfahrungen renommierter Dozentinnen und Dozenten aus der



Module A bis F

Modul A: Unternehmen in globaler Verantwortung (3.5 Präsenztage)

- Lerneinheit I: CSR – worum es geht: in Unternehmen und Gesellschaft
- Lerneinheit II: Unternehmen als moralische Akteure (Legitimationsfragen, Gestaltungsmacht, Reichweite von Verantwortung)
- Lerneinheit III: Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Lerneinheit IV: Global Governance und globale Standards (Global Compact, ISO 26000 etc.)

Modul B: CSR im Kerngeschäft der Organisation (4 Präsenztage)

- Lerneinheit I: Werteorientierte Unternehmensführung im Managementprozess (Wertebegriff, Unternehmensphilosophie und -vision, St.Galler Managementmodell)
- Lerneinheit II: Verantwortungsvolle Organisationsgestaltung (Risikomanagement, Corporate Governance, Compliance- und Integrity-Ansätze, Konstituierung von Ethik-Kodizes, Ethik und Innovationsmanagement)
- Lerneinheit III: Unternehmenskultur, Partizipation und Ethik (Kultur und Partizipationsbegriff, partizipative Führung, Whistle Blowing)
- Lerneinheit IV: Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und Ethik

Modul C: CSR im Umfeldmanagement und Kommunikation (4.5 Präsenztage)

- Lerneinheit I: Stakeholder-Management, Multi-Stakeholder-Dialoge, Issue-Management
- Lerneinheit II: Verantwortung in der Wertschöpfungskette
- Lerneinheit III: Kooperations-Management mit Zivilgesellschaft und Politik
- Lerneinheit IV: CSR-Reporting und Rankings
- Lerneinheit V: CSR und Medien

Modul D: Unternehmen im Gemeinwesen (3 Präsenztage)

- Lerneinheit I: Unternehmen als gute Bürger
- Lerneinheit II: Unternehmensstiftungen, Social Entrepreneurship
- Lerneinheit III: Corporate Volunteering

Modul E: CSR à la carte (4 Präsenztage)

- Gewünschte Vertiefungen
- CSR-Projektwerkstatt: CSR-Projekte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Modul F: St.Galler CSR-Tag (1 Präsenztage)

- Neue CSR-Ansätze und neue Entwicklungen
- Praxis trifft Wissenschaft
- Konferenz-Format



1 Executive Campus der Universität St.Gallen

2 Säntis – Überblick gewinnen

Praxis und die Bezugnahme auf Unternehmensprojekte stärken die Teilnehmer ihre CSR-Kompetenzen zur Realisierung von authentischer Unternehmensverantwortung.

Das Programm verbindet den „State of the Art“ von CSR mit Erkenntnissen aus der Forschung des Instituts für Wirtschaftsethik. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektieren ein breites Spektrum an Themenkomplexen auf höchstem Niveau und sind in der Lage, das erlangte Wissen und die erlangten Kompetenzen in praktische CSR-Maßnahmen umzusetzen.

Nach erfolgreicher Teilnahme des Zertifikatsprogramms erhalten die Teilnehmenden das Weiterbildungszertifikat (CAS) der Universität St. Gallen, welches sie als „Certified CSR Professional (CSR-HSG)“ ausweist. Zertifikatsprogramme (Cer-

tificate of Advanced Studies CAS) an der Universität St.Gallen vermitteln eine vertiefte Ausbildung/Zusatzqualifikation in ausgewählten Fachgebieten. Sie entsprechen den strengen Qualitätsanforderungen und Empfehlungen der Schweizerischen Rektorenkonferenz (CRUS) vollumfänglich. (Siehe Kasten „Module A-F“)

Studienaufbau: Die einzelnen Veranstaltungsmodule kombinieren jeweils theoretisches Wissen mit praktischen Anwendungsfällen. Diese beziehen sich ebenso auf ökologische wie auf soziale Problemkomplexe.

Projektarbeit: Wichtiger Bestandteil des Zertifikatskurses ist die Integration von Praxisprojekten und -fragen aus dem Teilnehmerinnen- und Teilnehmerkreis, die in Form einer Projektarbeit und einer Projektpräsentation systematisch in das Lehrprogramm integriert sind.

Programmdaten: Die Lehrmodule werden zwischen Februar und November 2012 in Veranstaltungsböcken von drei, vier oder fünf Tagen realisiert. Der Lernumfang beträgt insgesamt 368 Stunden (12 ECTS = European Credit Transfer and Accumulation System): 20 Präsenztage à 8 Stunden plus 8 Stunden Vor- und Nachbereitungszeit im Selbststudium sowie 6 Tage à 8 Stunden Projektarbeit). Anmeldeschluss für das Programm ist der 15.11.2011.

Leitung: Die Gesamtleitung des Programmes liegt bei Prof. Dr. Thomas Beschorner, Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St.Gallen.

Kontakt

Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen,
Tannenstrasse 19, CH-9000 St. Gallen
Tel.: +41 (0)71 224 26 44
csr-weiterbildung@unisg.ch
<http://www.iwe.unisg.ch/Weiterbildung>

Frühbuchernachlass bis zum 31.8.2011



Alexander Lorch
› Programm-Manager

alexander.lorch@unisg.ch



Literatur



☉ **Joachim Radkau: Die Ära der Ökologie:**

Eine Weltgeschichte

Beck 2011, 782 Seiten. ISBN-10: 3406613722

Staaten, internationale Think Tanks, NGOs und Multis - die ökologische Bewegung ist heute ebenso groß wie undurchsichtig. Um diese Gemengelage zu verstehen, hilft der Blick zurück, das dieses umfassende, aber sehr lesbare Buch gewährt.



☉ **Michael Aßländer (Hrsg.):**

Handbuch Wirtschaftsethik

Metzler 2011, 490 Seiten. ISBN-10: 476022706

Wirtschaftsethik beschäftigt sich mit allen Aspekten der unternehmerischen Verantwortung. Entsprechend umfassend ist die Bandbreite dieses Nachschlagewerks, das von zentralen Begriffen bis zu konkreten Instrumenten reicht.



☉ **Olufemi Amao: Corporate Social Responsibility, Human Rights and the Law:** Multinational Corporations in Developing Countries

Routledge 2011, 336 Seiten. ISBN-10: 0415597854

Menschenrechte und Multis - diese Konstellation ist heiß umstritten in der CSR-Debatte. Der Jurist Amao kritisiert CSR als unzureichend für die Wahrung von Menschenrechten und plädiert für eine (völker-) rechtlich verbindliche Lösung.



☉ **Peter Koslowski: The Ethics of Banking:** Conclusions from the Financial Crisis.

Springer 2011, 229 Seiten. ISBN-10: 9400706553

Auch drei Jahre nach der Finanzkrise streiten Wissenschaftler über ihre Ursachen. Der Philosophieprofessor Koslowski bietet in diesem Buch eine ausgewogene Analyse der Krise und macht Vorschläge, wie eine Ethik der Finanzmärkte aussehen könnte.

☉ **Klaus Stodick: Kulturelle Einflüsse auf die**

CSR-Kommunikation von Unternehmen: Eine vergleichende Fallstudie Deutschland und die USA

VDM 2011, 108 Seiten. ISBN-10: 3639356551

Kultur ist wichtig. Was für den Unternehmensalltag gilt, gilt auch besonders für die CSR-Kommunikation. Am Beispiel von UPS in den USA und Deutschland zeigt der Autor, wie kulturelle Faktoren sich auswirken und adressiert werden können.

☉ **Martin Schröder: Die Macht moralischer Argumente:**

Produktionsverlagerungen zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlicher Verantwortung

VS Verlag 2011, 237 Seiten. ISBN-10: 3531180584

Produktionsverlagerung ins Ausland ist die nukleare Option im Arbeitskampf. Ganz wehrlos sind Belegschaften aber nicht. Ihnen bleibt die Macht moralischer Argumente, wie der Autor anhand 6 Fallbeispiele ausführt.

☉ **Martin Muchitsch: CSR-Lobbying am Beispiel der Beeinflussung der Europäischen Kommission**

Gabler 2011, 90 Seiten. ISBN-10: 3834928828

Es gibt viele Belege für die gestiegene Bedeutung von CSR. Die Beeinflussung der CSR-Politik der Europäischen Kommission gehört zu den weniger bekannten. Der Autor hat zahlreiche Lobbyisten in Brüssel befragt und zeichnet ein Bild der Brüssler CSR-Szene.

☉ **Frederik Meyer: Strafverhalten von Konsumenten: Antezedenzen, Motive und Konsequenzen bei Unternehmensfehlverhalten**

Gabler 2011, 385 Seiten. ISBN-10: 383492945X

Kritische Konsumenten sind ein wichtiger Antrieb

CSR im Web

☉ **Update der OECD-Leitsätzen:** Am 25. Mai wurden die überarbeiteten OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen verabschiedet. Die aktuelle Fassung der Leitsätze, Dokumente zu ihrer Ausarbeitung und weitere Informationen sind auf der Seite des zuständigen OECD-Direktorats zu finden.
www.link.csr-news.net/2service-1

☉ **Neues CSR-Label der Universität Lausanne:** Die HEC Lausanne hat im Mai ein neues CSR-Label veröffentlicht, um die soziale und ökologische Performance bewerten zu können. In einer Studie haben die Wissenschaftler Unternehmen in vier Branchen mit Hilfe von 12 Kriterien untersucht.
www.link.csr-news.net/2service-2

☉ **Neues CSR-Label aus Bolivien:** Das bolivianische Institut für Außenhandel hat gemeinsam mit der ILO und UNICEF ein CSR-Label für landwirtschaftliche und Holzprodukte entwickelt. Die „Triple Stamp“ soll bestätigen, dass die entsprechenden Produkte ohne Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierung hergestellt wurden.
www.link.csr-news.net/2service-3

☉ **Guiding Principles für Wirtschaft und Menschenrechte:** Im März veröffentlichte die UNO die finale Version der Guiding Principles für Wirtschaft und Menschenrechte. Die Principles sind praktische Empfehlungen für die Umsetzung des UN Framework, das 2008 verabschiedet wurde.
www.link.csr-news.net/2service-4

für CSR. Frederik Meyer zeigt theoretisch und praktisch fundiert, wie Verbraucher bei Unternehmensfehlverhalten reagieren, und zieht Konsequenzen für die Marketingpraxis.

☉ **Victoria von Groddeck: Organisation und Werte: Formen, Funktionen, Folgen**
VS Verlag 2011. 270 Seiten. ISBN-10: 3531182404
Was geschieht in einer Organisation, wenn CSR, Corporate Governance oder ein Wertemanagement eingeführt wird? Die Soziologin Victoria v. Groddeck untersucht theoretisch wie empirisch die Formen, Funktionen und Folgen „werthafter Kommunikation“.

☉ **Jens Arnold: Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung am nachhaltigen Kapital-**

markt: Konzeptuelle Grundlegung eines kommunikativen Handlungsfeldes der Kapitalmarktkommunikation

VS Verlag 2011, 400 Seiten. ISBN-10: 3531178342
Investoren sind die wohl wichtigsten Leser von CSR- und Nachhaltigkeitsberichten. Welches Konzept sich eignet, um nichtfinanzielle Unternehmenskennzahlen zielgruppengerecht zu kommunizieren, erfahren Leser in diesem Buch.

☉ **Felix Heidenreich: Wirtschaftsethik zur Einführung.**
Junius Verlag 2011, 192 Seiten. ISBN-10: 3885066890
Das Verhältnis von Ethik und Wirtschaft beschäftigt Menschen seit Jahrhunderten. Dieses Buch liefert eine Übersicht über die jüngsten Debatten und Positionen in der Wirtschaftsethik.



AUSSCHREIBUNGEN

Branchenspezifische Leitfäden für unternehmerische Verantwortung und Menschenrechte (99/PP/ENT/CIP/11/E/No2Soo1)

Im März 2011 veröffentlichten die Vereinten Nationen die „Guiding Principles für Wirtschaft und Menschenrechte“. Um die praktische Umsetzung zu unterstützen, will die Europäische Kommission branchenspezifische Leitfäden für drei Branchen erarbeiten lassen.

Infos: www.link.csr-news.net/2service-5

Capacity building im Bereich KMU und Menschenrechte (100/PP/ENT/CIP/11/E/No2Soo2)

Obwohl auch KMU mit Menschenrechten zu tun haben, ist das praktische Wissen hier sehr begrenzt. Die Europäische Kommission möchte daher KMU und die sie beratenden Unternehmen und Organisationen schulen und so ihre Fähigkeit stärken, mit Aspekten der Menschenrechte umzugehen.

Infos: www.link.csr-news.net/2service-6



Studien

KPMG International

Corporate Sustainability: A Progress Report

Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG befragte 378 Top-Manager weltweit nach dem Stellenwert von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Das Ergebnis fällt positiv aus: Nachhaltigkeit hat weiter an strategischer Bedeutung gewonnen und Nachhaltigkeitsberichterstattung zugenommen. PDF: www.link.csr-news.net/2service-7

Europäische Kommission

Responsible Supply Chain Management: Potential Success Factors and Challenges for Addressing Prevailing Human Rights and Other CSR Issues in Supply Chains of EU-Based Companies

CSR entlang der Lieferkette ist ein komplexes Thema. Eine neue EU-Studie untersucht exemplarisch das Lieferkettenmanagement europäischer Unternehmen in drei Branchen und gibt Handlungsempfehlungen.

PDF: www.link.csr-news.net/2service-8

Corporate Social Responsibility:

National Public Policies in the European Union
In vielen EU-Mitgliedsstaaten ist CSR zu einem eigenen, dynamischen Politikfeld geworden.

Das neue CSR-Kompodium der Kommission bietet eine nach Themen gegliederte Übersicht verschiedener Politikansätze und -instrumente. PDF: www.link.csr-news.net/2service-9

The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union

Nachhaltigkeitsberichte gehören für viele Unternehmen zum guten Ton. Eine neue EU-Studie fasst aktuelle Trends bei den berichtenden Unternehmen, den Lesern von CSR-Berichten und den Regulierungsbehörden zusammen.

PDF: www.link.csr-news.net/2service-10

Buying Social - A Guide to Taking Account of Social Considerations in Public Procurement

Der Anteil der öffentlichen Beschaffung am BIP der EU macht 17 Prozent aus. Wenn soziale und ökologische Belange berücksichtigt werden, könnte sie ein wichtiger Anreiz für die CSR-Praxis von Unternehmen sein. Die Europäische Kommission hat einen Leitfaden veröffentlicht, der die rechtlichen und praktischen Möglichkeiten für eine „sozialverantwortliche“ öffentliche Beschaffung darstellt.

PDF: www.link.csr-news.net/2service-11

Institut für Handelsforschung der Universität Köln

Regelmäßige Messung der wahrgenommenen CSR im Handel

Wie bewerten Konsumenten die unternehmerische Verantwortung im Handel? Seit April befragt das Kölner Institut für Handelsforschung halbjährlich über 3000 Verbraucher zu verschiedenen CSR-Aspekten und der CSR-Performance von 46 Handelsunternehmen.

PDF: www.link.csr-news.net/2service-12

Bertelsmann Stiftung

Partners in Development - How Donors Can Better Engage the Private Sector for Development in LDCs

Entwicklungszusammenarbeit ist gerade dort schwierig, wo sie am meisten benötigt wird: in den am wenigsten entwickelten Staaten. In Zusammenarbeit mit dem Global Compact und UNDP hat die Bertelsmann Stiftung das Potenzial öffentlich-privater Entwicklungszusammenarbeit in diesen Ländern untersucht.

PDF: www.link.csr-news.net/2service-13

Neues CSR MAGAZIN

Erste Resonanzen

„Die erste Ausgabe des CSR MAGAZINs greift aktuelle Fragen zum Thema CSR auf. Mit einer ausgewogenen und spannenden Themenauswahl bietet die Publikation ihren Lesern ein breites inhaltliches Spektrum, das CSR aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet – ohne erhobenen Zeigefinger und Moralkeule. Ich freue mich auf die nächste Ausgabe. Schließlich nimmt CSR bei der Vaillant Group einen wichtigen Stellenwert ein. Die Reduzierung von CO₂-Emissionen, ein sparsamer Einsatz von Ressourcen und eine nachhaltige Ausrichtung des Familienunternehmens sind für uns strategische Schwerpunkte.“



Dr. Jens Wichtermann, Leiter Unternehmenskommunikation und Sustainability Management, Vaillant Group

„Ich finde Ihr neues Printmedium sehr gut gelungen, vor allem gefiel mir die klare Linie in Design und Struktur.“



Bernd Krystofiak, Redakteur, moveGreen Business Club für erneuerbare Energien, Mobilität und Umwelt

„Das Thema CSR hat für mich als Unternehmer an Bedeutung gewonnen. Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen, ist gerade angesichts des Reformdrucks in Deutschland ein Thema, das jeden Einzelnen angeht. Ich meine gerade all diejenigen, die in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Verantwortung tragen. Sie müssen sich dieser Herausforderung stellen. Die Debatte, wer was zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft beitragen kann, wird leider oft eher unsachlich denn konstruktiv ausgetragen.“



Dr. Kurt Eckernkamp, Stifter der Vogel-Stiftung Würzburg

„Zu Ihrem gelungenen und richtungsweisenden, erneut innovativen Auftritt in Form des Printmediums „CSR MAGAZIN“ beglückwünsche ich Sie herzlich. Hut ab vor Vogel Business Media, die die Zeichen der Zeit erkennt und der Unternehmensverantwortung in der Gesellschaft eine weitere Stimme gibt. Ihr Editorial gehört in Mamor geschlagen.“



Jürgen Kutsch, Geschäftsführer CSR-Euregio



Ihr Beitrag zum Umweltschutz!

Werden Sie jetzt **Partner im CSR-Netzwerk** und gewinnen Sie einen von 30 Wertbäumen!

Registrieren Sie sich bis **15. August 2011** online für eine Jahres-Partnerschaft unter www.csr-magazin.net.

Global Forest pflanzt in Ihrem Namen einen Baum und pflegt ihn während der nächsten 20 Jahre. Sie erhalten hierfür ein exklusives Bauminhaberzertifikat.

Der Wertbaum ist auch das ideale Geschenk für Ihre Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter. Denn mit dem Baumgeschenk profitiert nicht nur der Beschenkte sondern auch die Natur und das Weltklima.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.global-forest.de oder unter freiberg@global-forest.de.



Drei Fragen an Prof. Dr. Thomas Beschorner

Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen und Herausgeber des CSR MAGAZINs



► **Was bedeutet es Ihnen als Wissenschaftler, ein Fachmedium wie das CSR MAGAZIN zu publizieren?**

Wissenschaftsinterne Diskurse über abstrakte Theorien sind und bleiben wichtig. Ebenso wichtig ist es jedoch, dass man als Wissenschaftler seinen Elfenbeinturm hin und wieder verlässt und Gespräche mit der Praxis sucht. Mit Praxis meine ich die Unternehmenspraxis, aber auch allgemein gesellschaftliches Handeln, z.B. durch zivilgesellschaftliche Organisationen oder durch die Politik.

„Es geht im CSR MAGAZIN wie auch in meinen eigenen Forschungen dabei nicht um Moralisierungen, sondern um Handlungsorientierungen, die ethisch begründet sind.“

Dieser Kontakt, so meine Hoffnung und zugleich meine Erfahrung, kann sich für beide Seiten erfolgreich gestalten. Ein Austausch kann zu Lernprozessen führen, die um der Sache willen wichtig sind.

Das CSR MAGAZIN ist ein Medium, das uns bei diesen gemeinsamen Gesprächen unterstützt, in dem es aktuelle Themen und Lösungsansätze zur Unternehmensverantwortung lanciert. Es ist dabei als eine Kommunikationsform zu verstehen, die wir durch aktuelle Nachrichten bei CSR NEWS ergänzen. Ab dem kommenden Jahr wollen wir einen

wichtigen Schritt weitergehen und mit den St.Galler CSR-Tagen ein Forum – keine kämpferische Arena – für konkrete Gespräche schaffen. Crossmedialität ist also bei uns kein plattes „Buzzword“, sondern zentraler Bestandteil eines Konzeptes, bei dem Austausch und Dialog im Mittelpunkt stehen.

► **Was hat Sie veranlasst, ein CSR MAGAZIN ins Leben zu rufen?**

In dem beschriebenen Sinne erschien es dem Kollegen Achim Halfmann und mir wichtig, die Institutionalisierung des Themas voranzutreiben. Die Gründung eines Fachmagazins ist dafür unseres Erachtens ein wichtiger Schritt. Es geht dabei um zweierlei: Unserer Meinung nach muss einerseits die Fachdiskussion an Reife gewinnen. Andererseits müssen insgesamt Anstrengungen unternommen werden, um eine besser Breitenwirkung für das Thema zu erzielen.

► **Wie wird das Thema CSR im neuen Magazin ethisch beleuchtet?**

Ethik stellt Fragen nach dem guten und gerechten Leben. Es geht im CSR MAGAZIN wie auch in meinen eigenen Forschungen dabei nicht um Moralisierungen, sondern um Handlungsorientierungen, die ethisch begründet sind. Spannend ist das Thema Unternehmensverantwortung aber besonders deshalb, weil es nicht nur um die Begründung eines „ethischen Standpunkts“ geht, sondern immer auch Fragen der konkreten Implementierung mit bearbeitet werden müssen.

Wie sollen Unternehmen denn konkret verantwortlich handeln? Wo gibt es Möglichkeiten, wo gibt es Widerstände?

Der interessante der drei Buchstaben in CSR ist der letzte. Responsibility, „Ver-Antwortung“ ist ein zentraler (wirtschafts-)ethischer Begriff, bei dem es um Fragen und Antworten, um einen Dialog geht. Das CSR MAGAZIN trägt nicht zufällig den Untertitel „Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft“. Es geht genau darum: um einen Dialog zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren, und dazu wollen wir einen Beitrag leisten.

► **Vielen Dank für das Interview.**



Werden Sie Partner im CSR-Netzwerk

- Gestalten Sie Ihr Unternehmen nachhaltig
- Hintergrund und Best Practice für Ihre Strategien
- Aktuelle Informationen, Dialog und Services

Nur 8 Euro
im Monat



ONLINE-SERVICE • QUARTALSMAGAZIN • EVENTS

ZEIT ZU

HANDELN



Probeexemplar bestellen unter www.csr-magazin.net

The logo for 'vbw' is displayed in a bold, white, lowercase sans-serif font on a dark grey rectangular background.

Die bayerische Wirtschaft

A close-up photograph of a bakery cake with white and blue icing. The words 'Verantwortung aus Tradition' are written in white icing on the cake's surface.

Verantwortung
aus
Tradition

Eine Initiative von

vbw

Die bayerische Wirtschaft

www.vbw-bayern.de



QR-Code mit dem Handy
scannen und mehr über die
Initiative Wirtschaft
weiss-blau erfahren.
Verbindungskosten gemäß
Mobilfunkvertrag.

Unternehmen für Bayern

**Ihr Engagement für Bayern auf
www.wirtschaft-weiss-blau.de**

Die bayerischen Unternehmen zeigen auf der Internetplattform Wirtschaft weiß-blau, dass sie für ökonomischen Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung stehen.

Stellen Sie das Engagement Ihres Unternehmens einer breiten Öffentlichkeit vor und präsentieren Sie es auf der Webseite von Wirtschaft weiß-blau.

Machen Sie mit:
www.wirtschaft-weiss-blau.de