



# CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.



Unternehmenskultur // Lobbying // CSR-Kommunikation // Aufsichtsräte // Nachhaltiger Konsum // Lateinamerika // Handwerk // Think Tanks // Nachhaltigkeitsbanken // Entwicklungszusammenarbeit // Werbeartikel // Kooperationen // Arbeitszeitmodelle // Label // St. Galler CSR-Tage

# 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



(Schnupper-)Partner werden unter ⇨ [www.csr-magazin.net](http://www csr-magazin.net)



**Thomas Beschorner**  
Wissenschaftlicher  
Direktor



**Achim Halfmann**  
Chefredakteur  
Direktor

## Vertrauen ist gut – Vertrauen ist ein Gut

Sie öffnen Ihre Brieftasche und nehmen einen Geldschein heraus. Was sehen Sie? Erst einmal sehen Sie ein Stück bunt bedrucktes Papier. Keine Angst, es ist doch mehr als das. Es ist mehr als das, weil wir uns in unseren Gesellschaften darauf geeinigt haben, dass diese „Zettel“ mit einem Wert verbunden sind. Darauf können wir „vertrauen“. Beim Thema Geld wird die Relevanz von Vertrauen in der Ökonomie besonders deutlich. Nicht zufällig ist das Wort „Trust“ die englische Übersetzung von Vertrauen und zugleich die Bezeichnung eines Vermögensfonds.

Vertrauen, das Schwerpunktthema der aktuellen Ausgabe des CSR MAGAZIN, ist still und heimlich ins Rampenlicht der (Welt-) Öffentlichkeit gerückt: „Das Vertrauen in die Finanzmärkte ist erschüttert – es muss wiedergewonnen werden“, der designierte Bundespräsident Joachim Gauck soll „das Vertrauen in die Politik zurückbringen“, das Motto der diesjährigen CEBIT lautet „Managing Trust“. Diese und viele andere Beispiele veranschaulichen, dass Vertrauen ganz offensichtlich wichtig für die Gesellschaft ist. Und was für die Gesellschaft wichtig ist, muss auch für Unternehmen Relevanz besitzen – und das tut es auch.

Vertrauen ist gut. Es ist für die Beziehungen zwischen Menschen im täglichen Miteinander ebenso essenziell wie für Organisationen und die Gesellschaft insgesamt. Der unternehmerische Kontext stellt hier keine Ausnahme dar. Im Gegenteil: Ökonomen sprechen gerne von „Vertrauen als wichtigem Gut“, einem Produktionsfaktor.

Das vorliegende Heft beleuchtet die Bedeutung von Vertrauen für Unternehmen und Gesellschaft aus unterschiedlichen Perspektiven: aus Kunden-, Mitarbeiter- und Eigentümersicht, im Blick auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens oder seine Kommunikationsfähigkeit gegenüber kritischen Stakeholdern sowie im Gegenüber zu Controlling-Maßnahmen und Compliance. Die Beiträge verdeutlichen, dass Vertrauen kein schlichtes Steuerungsinstrument ist, mit dem Organisationsprozesse im Unternehmen und die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern einfach nur „gemanagt“ werden können. Es stellt streng genommen vielmehr eine Dimension außerhalb des Ökonomischen dar, die es zu kultivieren und nicht nur zu managen gilt. Erst dadurch kann sich Vertrauen (auch) positiv auf den Geschäftserfolg auswirken.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen!

Ihre

*A. Halfmann* *T. Beschorner*

Achim Halfmann und Thomas Beschorner  
[redaktion@csr-magazin.net](mailto:redaktion@csr-magazin.net)



6



10



24



33

## EDITORIAL ..... Seite 3

### THEMEN

#### **„Niemand hat bereits alle Probleme gelöst.“**

Eine Bestandsaufnahme zur Unternehmensverantwortung auf den St.Galler CSR-Tagen. ..... Seite 6

#### **„It takes Two to Tango“ – Nachhaltiger Konsum und Einzelhandel**

Im Gespräch mit Cornelia Diethelm und Imke Schmidt. VON THOMAS BESCHORNER ..... Seite 8

#### **„Wir konsumieren häufig bewusstlos“**

Im Gespräch mit Prof. Dr. Ludger Heidbrink VON THOMAS FELDHAUS ..... Seite 10

#### **Unternehmen in Lateinamerika: moderne Philanthropen**

Lateinamerikas schwache Staaten sind auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen angewiesen. VON RONALD KRÖKER ..... Seite 12

### AKTEURE

#### **Reiche Renditen jenseits der Zinsen**

Nachhaltigkeitsbanken setzen auf lebenswerte Projekte. VON JOHANNA THELEMANN ..... Seite 14

#### **Das Handwerk: Der stille CSR-Riese von nebenan**

Großes Potenzial des Handwerks als Nachhaltigkeits treiber. VON HANS-DIETER SOHN ..... Seite 16

#### **Vom Think-Tank zum Do-Tank: Wohin steuern die Denkfabriken?**

Die Proportionen der weltweiten Think Tank Szene. VON MARTIN THUNERT ..... Seite 18

#### **Der Markt wird's schon richten?**

Nachhaltige Geschäftsmodelle auf neuen Märkten. VON TORSTEN SEWING ..... Seite 21

#### **Unpassende Werbeartikel können das Unternehmensimage ruinieren**

CSR-Trends von der PSI-Messe ..... Seite 23

### WISSEN

#### **ISO 20121: Ein neuer Standard für nachhaltige Events**

Ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement von Veranstaltungen. von GERRIT JESSEN ..... Seite 31

#### **Nachhaltige Label im Wettbewerb**

Was tun angesichts des Angebots verschiedener Zeichen, die scheinbar alle das Gleiche wollen? von SILKE PETERS ..... Seite 33

#### **Nachhaltigkeit braucht neue Aufsichtsräte**

Sie sind mehr als „nur“ Kontrollorgane. von THOMAS FELDHAUS ..... Seite 35

## DIALOG

### Wie kooperieren Unternehmen und Umweltverbände erfolgreich?

Welches Erfolgsgeheimnis liegt einer guten Kooperation zugrunde? VON MATTHÄUS WUCZKOWSKI UND CORINNA BRUNSCHÖN ..... Seite 24

### CSR-Kommunikation: DPRG-Arbeitskreis

Im Gespräch mit Riccardo Wagner.  
VON ACHIM HALFMANN ..... Seite 26

### Innovative Arbeitszeitmodelle: Gewinn für alle

Flexibilität und Nachhaltigkeit in der Gestaltung von Arbeitszeiten. VON TONG-JIN SMITH ..... Seite 28

### Familienfreundlichkeit und Führen in Teilzeit

Im Gespräch mit Joachim Sauer.  
VON TONG-JIN SMITH ..... Seite 30

THEMEN  
AKTEURE  
WISSEN  
DIALOG  
TITEL  
SERVICE



37

## TITEL

### Vertrauen – das flüchtige Kapital

Wie lässt es sich gewinnen?  
VON ACHIM HALFMANN ..... Seite 37

### CSR und Lobbying: Freunde oder Feinde?

Interessenvertretung nach demokratischen Idealen.  
VON TIM BREITBARTH ..... Seite 40

### Vertrauen und Kontrolle sind keine Gegensätze

Sollen Unternehmen vertrauen oder kontrollieren?  
VON MAXIMILIAN METZNER ..... Seite 42



40



42

## CONTENT PARTNER

### Vertrauen durch Verantwortung?

Herausforderungen an die zukünftige Entwicklung von CSR BERTELSMANN STIFTUNG ..... Seite 44

## SERVICE

- Literatur ..... Seite 46
- Studien ..... Seite 47
- Events ..... Seite 48
- CSR im Web ..... Seite 49
- In eigener Sache ..... Seite 50

## IMPRESSUM

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

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.

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

**Redaktion**  
Corinna Brunschön, Thomas Feldhaus,  
Thomas Hajduk, Gerrit Jessen, Ronald Kröker,  
Silke Peters, Torsten Sewing, Tong-Jin Smith,  
Hans-Dieter Sohn, Johanna Thelemann,  
Martin Thunert, Matthäus Wuczowski

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

**Textredaktion und Koordination**  
Ute Jaxtheimer  
Gunther Schunk

**Bildredaktion**  
Kristin Vorbohle

**Layout**  
Kristin Albrecht, Carolin Frank,  
Elena Anezberger, Michaela Deppe

**Herstellung**  
Frank Schormüller

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

**Kommunikation (Anzeigen, Banner)**  
Gerhard Holzwart  
h&g Editors GmbH  
Welserstraße 5  
81373 München  
Telefon: +49 (0) 89-97 89 99-298  
E-Mail: marketing@csr-news.net

**Erfüllungsort und Gerichtsstand**  
Würzburg





# „Niemand hat bereits alle Probleme gelöst“

Eine praxisnahe Bestandsaufnahme zum Status quo und Perspektiven von Unternehmensverantwortung standen im Mittelpunkt der „St.Galler CSR-Tage“ im Februar. 80 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik tauschten ihre Erfahrungen auf Einladung des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen in Podiumsdiskussionen und Workshops aus.

Wirtschaftsuniversitäten sollten junge Menschen dazu befähigen, als Unternehmer einen positiven Beitrag zur Gestaltung der Gesellschaft zu leisten. Das sagte der Rektor der Universität St.Gallen, Prof. Thomas Bieger, auf der Eröffnungsveranstaltung. In St.Gallen werde den Studierenden das Prinzip „lokale Verankerung“ mit auf den Weg gegeben: Sie lernten, dass jede ihrer unternehmerischen Handlungen Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt und Politik habe. Die Globalisierung ermögliche es gerade Führungskräften, in Positionen rund um den Globus zu wechseln. Ein häufiger Wechsel an der Unternehmensspitze habe aber Unverbindlichkeit zur Folge. Gegensteuern könnten Organisationen mithilfe des Prinzips der „Embeddedness“, der Einbindung in das unmittelbare Umfeld.

## Taschenlampe für Nachhaltigkeitslecks

Was tragen Ethik-Kodizes und die zunehmende Anzahl internationaler Normen zu einer nachhaltigeren Gestaltung der Wertschöpfungskreisläufe bei? Dazu fielen die Experteneinschätzungen am ersten Abend der Konferenz unterschiedlich aus. Birgit Riess, Direktorin der Bertelsmann Stiftung, nannte die neue ISO-Norm 26000 zur Corporate

Social Responsibility einen praktischen Leitfaden für die Etablierung von nachhaltigen Prozessen in Unternehmen. „In Zeiten der Orientierungslosigkeit bedarf es eines Korrektivs“, so Riess. Prof. Josef Wieland vom Konstanz Institut für WerteManagement betonte dagegen, solche Standards würden nicht zwingend für mehr Verantwortung in einer von der Globalisierung verunsicherten Gesellschaft sorgen. Gleichwohl würden sie dabei helfen, das abstrakte Thema Verantwortung in Form von „Effizienz, Sorgfalt, Einbindung und Auswirkung“ messbar zu machen. Andreas Schneider, Referent Wirtschaftskammer Österreich, bezeichnete CSR-Standards als eine Art Taschenlampe, mit der Unternehmer ihre Abläufe auf Nachhaltigkeit hin durchleuchten könnten. Gerade kleinen und mittleren Betrieben würden sie helfen, nachhaltige Prozesse zum Beispiel in der Zuliefererkette zu gestalten.

## Konsumenten stärken

Der Schwerpunkt der St.Galler CSR-Tage lag auf Diskussionen in Workshops, die nach den Eingangsstatements jeweils eines Praktikers und eines Wissenschaftlers ein Moderator begleitete. Dabei ging es auch um die neue CSR-Norm ISO 26000. Die Beraterin und Vorsitzende des Deutschen Netz-



*Podiumsdiskussion der St.Galler CSR-Tage (v.l.): Prof. Dr. Thomas Bieger, Prof. Dr. Josef Wieland, Achim Halfmann, Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Andreas Schneider, Birgit Riess.*

*Winterstimmung an der Universität St. Gallen. (Bild links)*

Otto Group. Nicht alle Unternehmen verfügten über eine ausreichende Marktmacht, um ihre Vorgaben bei Zulieferern durchsetzen zu können. Die Umsetzung von Umweltstandards sei der von Sozialstandards voraus. Eine besondere Sensibilität besitzt CSR für den Öko-Versender hessnatur. Wie dessen Bereichsleiter Innovation & Ökologie, Rolf Heimann, sagte, sei auch für das mit Nachhaltigkeit als Markenkern gegründete Unternehmen der Weg zu nachhaltigen Produkten ein langer gewesen. „Heute können wir sagen: Unsere gesamte textile Wert schöpfungskette ist kontrolliert.“ Aber auch Heimann räumte ein, dass sein Unternehmen weiter am Thema arbeiten muss: „Wir haben allerdings auch noch Nachholbedarf, derzeit liegt unser Fokus noch sehr auf dem Produkt“.

### **Freiwilligkeit ist unteilbar**

Um Corporate Volunteering ging es in einem weiteren Workshop. Dass Freiwilligkeit nicht immer „freiwillig“ geschieht, davon berichtete der Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, Dr. Herbert Ammann. Er kenne große Unternehmen, bei denen Mitarbeiter aufgrund äußerer Drucks zu den Corporate-Volunteering-Programmen kämen. Das führe zu inneren Kündigungen, sagte Ammann: „Freiwilligkeit ist unteilbar.“ Im Zusammenhang mit Corporate Volunteering sollten Unternehmen bedenken, dass ihre Mitarbeiter nie nur Angestellte, sondern immer auch in anderen gesellschaftlichen Rollen aktiv seien. Arbeitgeber sollten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit gewähren, diese Rollen weiter auszuführen. Ein Unternehmen sei auf den Goodwill seiner Umgebung angewiesen, und der könne durch Corporate Volunteering gesteigert werden. Nach Überzeugung von Dr. Christoph Schank, Wissenschaftler am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, soll Corporate Volunteering konsequenter am gesellschaftlichen und am unternehmerischen Bedarf ausgerichtet werden. Politik sei gefordert, Klarheit im steuerlichen und versicherungsrechtlichen Bereich zu schaffen. Erforderlich sei eine Kooperationsstruktur ohne Bittsteller, wo sich Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen auf Augenhöhe begegneten. Schank: „Wir brauchen nicht mehr, sondern ein besseres Volunteering.“ Prof. Thomas Beschorner, Veranstalter der St.Galler CSR-Tage zeigte sich mit dem Verlauf sehr zufrieden: „Sinn und Zweck der Veranstaltung war es, Praxis und Wissenschaft ins Gespräch zu bringen und Lernprozesse auf bei Seiten anzustoßen. Dies, so finde ich, ist auf einem hohem Niveau recht gut gelungen“. □



Das Institut für Wirtschaftsethik der  
Universität St. Gallen  
<http://www.iwe.unisg.ch>

# „It Takes Two to Tango“ – Nachhaltiger Konsum und Einzelhandel

Im Einzelhandel treffen sich nachhaltiger Konsum und Unternehmensverantwortung – möglicherweise. CSR MAGAZIN sprach mit Cornelia Diethelm, Leiterin der Abteilung Issue Management & Nachhaltigkeit beim schweizerischen Einzelhandelsunternehmen Migros, und Imke Schmidt vom Kulturwissenschaftlichen Institut Essen über eine interessante Schnittstelle, bei der man sich auch auf die Füße treten kann. DAS GESPRÄCH FÜHRTE THOMAS BESCHORNER

► **Frau Schmidt, alle rufen nach mehr Verantwortung von Unternehmen. Wird der andere ökonomische Akteur, der Konsument dabei vergessen, oder ist er weniger relevant?**

Imke Schmidt: Weniger relevant sind Konsumenten auf keinen Fall, denn aufgrund ihrer Nachfragemacht haben sie einen enormen Einfluss auf ökonomische Prozesse und somit auch auf die Aktivitäten von Unternehmen. Allerdings ist es oft einfacher, auf Unternehmen abzuzielen, wenn es um die Frage der Verantwortung geht: Sie sind als organisierte Marktakteure wesentlich greifbarer und präsenter als die Konsumenten. Hinzu kommt, dass ein einzelnes Unternehmen vergleichsweise mehr Macht, Informationen und Einfluss hat als ein einzelner Konsument, weshalb man momentan tatsächlich dazu tendiert, dessen wichtige Rolle zu unterschätzen.

► **Wie schätzen Sie die Handlungsmacht des Konsumenten für eine nachhaltige Entwicklung ein?**

Imke Schmidt: Konsumenten haben vielfältige Möglichkeiten, sich für eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen. Sie entscheiden, welche und vor allem wie viele Produkte und Dienstleistungen sie konsumieren, und welche Produktionsprozesse dabei angestoßen werden. Die Tatsache, dass sich der Einfluss der Konsumenten erst im Kollektiv voll entwickelt, sollte den Einzelnen dabei nicht entmutigen, sondern ermuntern, seine eigenen Handlungsspielräume voll auszuschöpfen, damit andere es ihm gleich tun.

► **Frau Diethelm, der Migros Gründer Gottlieb Duttweiler formulierte bereits 1959 „je größer eine Unternehmung ist, desto größer ihre Verpflichtung (...), sich über geschäftliche Aspekte hinaus hinsichtlich der Lösung von Problemen der Menschheit zu engagieren“. Wie spiegelt sich diese Maxime aktuell bei der Migros wider?**

Cornelia Diethelm: Verantwortungsvolles Handeln ist in der Migros auch heute noch Chefsache. Das äußert sich zum Beispiel darin, dass die Migros-Vorschriften in vielen Bereichen deutlich über das Gesetz hinausgehen. Außerdem setzen wir uns frühzeitig mit gesellschaftlichen und ökologischen Themen auseinander. Das führt regelmäßig zu Anpassungen in der Beschaffungs- und Sortimentspolitik. Unser Ziel ist klar: Wir wollen in unserem direkten Handlungsbereich sozialverträglich und mit möglichst wenigen natürlichen Ressourcen wirtschaften. Das ist ein ständiger Verbesserungsprozess.

► **Und wie verhält es sich in Bezug auf einen nachhaltigen Konsum durch den Konsumenten?**

Cornelia Diethelm: Wer in der Migros einkauft, soll dies mit gutem Gewissen tun. Das ist die Migros-Philosophie, denn der nachhaltige Konsum soll für alle erschwinglich sein. So haben wir 2010 zum Beispiel das gesamte Kaffee-Basisortiment auf nachhaltige Produktion nach



## Zur Person

**Cornelia Diethelm** ist Leiterin Issue Management & Nachhaltigkeit bei Migros  
E-Mail: cornelia.diethelm@mgb.ch

**Imke Schmidt** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen.  
E-Mail: imke.schmidt@kwi-nrw.de

dem Standard „Utz certified“ umgestellt. Die Ausweitung auf Schokolade und Tee läuft. Ergänzend zum Basissortiment bieten wir eine breite Auswahl an Produkten mit einem sozialen oder ökologischen Mehrwert an.

► **Können Sie uns dafür ein Beispiel nennen? Schließen Sie bestimmte Produkte oder Produktgruppen bewusst aus?**

Cornelia Diethelm: Wir bauen das Angebot an MSC-Wildfisch, Bio-Zuchtfisch und Fisch aus der Schweiz laufend aus. Gleichzeitig ersetzen wir gefährdete Sorten durch umweltverträgliche Alternativen – zusammen mit dem WWF Schweiz. Wo dies bisher nicht möglich ist, haben wir sie aus dem Sortiment genommen.

► **Frau Schmidt, handelt es sich um eine Bevormundung des Konsumenten, wenn ein Einzelhandelsunternehmen bestimmte Sortimente aus den Regalen nimmt? Oder ist das wohl verstandene Unternehmensverantwortung?**

Imke Schmidt: Eher Letzteres, denn eine Auswahl des Angebots findet ja immer schon statt: In keinem Supermarkt können wir alles kaufen. Dabei liegt es in der Verantwortung eines Unternehmens, zu überlegen, welche Produkte es vertreten kann und anbieten will. Wenn die Kunden mit dem Angebot nicht zufrieden sind, werden sie entweder woanders einkaufen oder ihre Wünsche äußern.

► **Wie schätzen Sie diese Frage ein, Frau Diethelm?**

Cornelia Diethelm: Ja, ganz klar. Wir sind verantwortlich dafür, womit wir unser Geld verdienen. Eigentlicher Streitpunkt bleibt die Frage, wo die Bevormundung der Kunden beginnt. 2009 haben wir uns zum Beispiel gegenüber dem Staat verpflichtet, den Salzgehalt im Brot zu reduzieren. Über diesen Beitrag zur Volksgesundheit haben sich einige Kunden beklagt. Sie haben den Eindruck, wir wollen sie „erziehen“.

► **Frau Diethelm, uns würde interessieren: Gibt es eine dauerhafte, systematische Diskussion bei der Migros, wie sich das Sortiment vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung gestaltet?**

Cornelia Diethelm: Migros-intern diskutieren wir regelmäßig und heftig. Dies geschieht nicht im Rahmen einer Grundsatzdiskussion. Vielmehr passen wir unser Sortiment laufend an, basierend auf

**Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt von Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein, übersetzt von Christoph Bausum, Ullstein Taschenbuch, 400 Seiten, Preis: 9,95 €; auch als E-Book erhältlich.**

Das Konzept hat bereits viele Entscheidungsträger überzeugt, darunter den US-Präsidenten Barack Obama. Anschaulich und unterhaltsam präsentieren Richard Thaler und Cass Sunstein einen neuen Ansatz der Verhaltensökonomie, der schon heute das Denken und Handeln in Politik und Wirtschaft prägt.



den Rückmeldungen unserer Kundschaft, dem Dialog mit Anspruchsgruppen und aufgrund interner Umfeldanalysen. Schlussendlich sind es die vielen kleinen Schritte, die uns langfristig vorwärts bringen und Bestand haben.

► **Frau Schmidt, in Ihrer Disziplin der Konsumethik gibt es das Konzept des „Anstupsens“. Können Sie uns das kurz erläutern?**

Imke Schmidt: Das Konzept des „Anstupsens“ wurde vor allem durch Richard Thaler und Cass Sunstein bekannt und stammt aus der Verhaltensökonomik. Hintergrund ist, dass wir oftmals nicht so handeln, wie wir es eigentlich möchten bzw. wie es für uns oder die Gesellschaft besser wäre. Die „Stupser“ sollen uns deshalb in Form von situativen Anreizen die von uns erwünschte Wahl erleichtern. Das bedeutet zum Beispiel, besonders ungesunde Lebensmittel nur im hintersten Regal anstatt direkt an der Kasse zu platzieren.

► **Früher sagte man dazu Marketing oder Manipulation!**

Imke Schmidt: Auch hier gilt: „Stupser“ werden bereits überall eingesetzt und könnten gemeinsam mit der Politik in eine Richtung entwickelt werden, die den Wünschen der Gesellschaft vielleicht eher entspricht, als es bisher der Fall ist. Die Entscheidung, in welche Richtung „gestupst“ wird, sollte daher jedoch unbedingt in partizipativen und vor allem transparenten Prozessen geklärt werden.

► **„Stupsen“ Sie Ihre Konsumenten bei der Migros manchmal in Richtung nachhaltigen Konsum an, Frau Diethelm?**

Cornelia Diethelm: Uns gefällt die Idee, positive Anreize zu schaffen. Ein großer Erfolg war zum Beispiel der Entscheid im Jahr 2008, die Kunststoff-Mehrwegtasche direkt an der Kassenzone zu platzieren – gleich neben den Papiertragetaschen. Auch das Pilotprojekt „familiengerechte Kassenzone“, wo es zum Beispiel keine Süßigkeiten gibt, hat unsere Kundschaft 2011 positiv aufgenommen. Das Konzept wird ausgedehnt.

► **Wir danken Ihnen für das Gespräch.**

# „Wir konsumieren häufig bewusstlos“

Wenn es um Verantwortung geht, sind die Zuständigkeiten schnell geklärt, Staat und Unternehmen sollen es richten. Oft wird ein ebenso wichtiger wie mächtiger Marktteilnehmer übersehen: der Konsument. Dabei ließe sich CSR auch als Consumer Social Responsibility lesen. Mit Prof. Dr. Ludger Heidbrink, dem Direktor des Center for Responsibility Research am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen, sprach Thomas Feldhaus über die Verantwortung des Konsumenten.

► **CSR MAGAZIN:** Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird breit diskutiert, aber wofür trägt der Konsument Verantwortung?

Heidbrink: Ganz grundsätzlich trägt der Konsument eine große Verantwortung. Zunächst hat er über sein Nachfrageverhalten unmittelbaren Einfluss auf die angebotenen Waren. Darüber hinaus hat er auch durch sein alltägliches Verhalten Einfluss auf eine nachhaltige Lebensweise, beispielsweise durch bewussten Einkauf, Verzicht auf überflüssige Autofahrten etc.

► Ist eine „Politik mit dem Einkaufswagen“ wirklich möglich, kann der Konsument tatsächlich Einfluss nehmen?

Das ist die ganz klassische Frage vieler Konsumenten: Was kann ich mit meinem Verhalten eigentlich ändern? Verzichte ich beispielsweise auf mein Auto, alle anderen fahren aber weiter – ändert sich am Ende scheinbar nichts. Dies führt nicht selten zu Frustrationen bei den Verbrauchern und kann eine Rückkehr zum alten Verhalten zur Folge haben. Umgekehrt kann das Verhalten Einzelner allerdings in der Masse Wirkung erzeugen und eine Verhaltensänderung bei anderen hervorrufen. Wenn alle das Gleiche tun, entsteht ein hoher Impact auf soziale und ökologische Prozesse.

► Der Konsument trifft seine Entscheidungen zwischen eigener Bedürfnisbefriedigung, der Verantwortung für sich selbst und der Verantwortung für scheinbar Abstraktes – beispielsweise den Schutz der Umwelt. Bedeutet Verantwortung, eigene Bedürfnisse zurückzustellen, und notwendigerweise auch Verzicht?

Zunächst sollte der Konsument in der Tat seine eigene Verantwortung immer mit einschließen: für die eigene Gesundheit, die Sicherung des Lebensstandards genauso wie die Absicherung der Zukunft. Das bedeutet auf der anderen Seite aber nicht, dass fremdverantwortliches Handeln Verzicht voraussetzt. Konsum aus altruistischen Motiven ist zwar bewundernswert, muss aber kein Modell für die breite Masse sein. Vielmehr wird verantwortlicher Konsum – das belegen empirische Studien – oft selbst als befriedigend empfunden. In diesem Sinne kann der moralische Konsum beiden Seiten dienen, er bedeutet nicht Verzicht, sondern eine Erhöhung der Lebensqualität durch nachhaltiges Verhalten. Nach der Devise „less is more“ kann moralischer Konsum bedeuten, auf überflüssige Dinge zu verzichten, sich dabei besser zu fühlen und gleichzeitig nachhaltige Ziele zu unterstützen.

► Tragen Unternehmen und Konsumenten eine gleich hohe Verantwortung?

Zunächst tragen Konsumenten und Produzenten alleine durch ihr Auftreten auf Märkten eine Verantwortung. Auch wenn der Konsument kaum Einfluss auf Produktionsmethoden oder Preisgestaltungen hat, so ist er durch seine Teilnahme an Märkten mitverantwortlich. Die Frage ist deshalb eher: Wie viel Verantwortung trägt er? Deswegen



Zur Person

Prof. Dr. Ludger Heidbrink,  
Kulturwissenschaftliches Institut Essen  
E-Mail: ludger.heidbrink@kwi-nrw.de



spricht man von geteilter Verantwortung oder Mitverantwortung des Konsumenten, die sich nach seinen Einflussmöglichkeiten richtet. Durch seine begrenzte Macht trägt der Konsument zwar deutlich weniger Verantwortung als die Unternehmen. Durch sein Einkaufsverhalten, durch Proteste, Boykotte oder politische Partizipation kann er aber einen erheblichen Einfluss ausüben und besitzt zahlreiche Möglichkeiten, aktive Marktverantwortung zu übernehmen.

**► Brauchen Konsumenten nicht eine transparentere Kommunikation und mehr Informationen von Unternehmen, um Verantwortung übernehmen zu können?**

Ein wesentlicher Faktor der Konsumentenverantwortung ist die Kommunikation und die Transparenz. Genau das ist aber in vielen Unternehmen noch ein Problem, weil sie die notwendige Transparenz nicht herstellen wollen oder können. Konsumenten machen dann den Fehler und versuchen, sich häufig mit diesem Argument der fehlenden Information herauszureden. Man darf Verbraucher nicht in ihrer Verantwortung überfordern, eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Produkten sollte ihnen aber zumutbar sein. Auch dann, wenn man berücksichtigt, dass Konsumakte immer unter Knappheitsbedingungen stattfinden – Informationsknappheit, zeitlicher Knappheit und Geldknappheit. Hier kommt eine andere Frage ins Spiel, denn dem Konsum wird in unserer Alltagskultur häufig ein geringer Stellenwert zugemessen – wir konsumieren im Grunde recht bewusstlos. Dem Einkauf von Lebensmitteln beispielsweise wird nicht die Aufmerksamkeit geschenkt, die eigentlich erforderlich wäre, das funktioniert vielleicht noch beim Autokauf. Der normale Konsum benötigt im Alltag deshalb einen höheren Stellenwert.

**► Label sollen dem Konsumenten Orientierung geben. Entlassen sie ihn aus der Verantwortung?**

Wir haben inzwischen mehr als 200 Labels, die dem nachhaltigen Konsum zugeordnet werden können,

und dadurch einen regelrechten „information overload“. Damit ist der Konsument, zu Recht, überfordert. Hier lautet die Devise „weniger ist mehr“. Es ist Aufgabe der Produzenten und der Politik dafür zu sorgen, dass es am Ende nur noch wenige aber vertrauenswürdige und valide Label gibt.

**► Möglicherweise ist Wirtschaft zu komplex und zu arbeitsteilig, um Konsumenten Ansatzpunkte für verantwortungsbewusste Kaufentscheidungen zu bieten.**

Ich denke nicht, vielmehr ist es eine Frage des Willens sich mit diesen Vorgängen zu beschäftigen und sich zu fragen: Welche Folgen hat mein Handeln? An dieser Stelle setzt das eigene Nachdenken meist aus und die Bedürfnisbefriedigung steht im Vordergrund. Seit einiger Zeit steht deshalb in der Forschung das Verbraucherbild des desinformierten, wenig interessierten, tragen und insgesamt bequemen Konsumenten im Vordergrund. Hier hat die Politik noch deutlichen Aufholbedarf, weil sie weiterhin vom aufgeklärten und informierten Verbraucher spricht. Sie muss Instrumente finden, wie man Konsumenten dazu bringt, sich im Alltag stärker an nachhaltigen Kriterien auszurichten. Es gibt zahlreiche Beispiele, wie man das Kaufverhalten durch die Gestaltung von Entscheidungen lenken kann, etwa indem gesündere Lebensmittel in den Läden besser positioniert werden. Die Konsumenten müssen auf intelligente Weise angestoßen werden, das zu tun, was sie eigentlich tun wollen.

**► Was bedeutet Konsumentenverantwortung für Unternehmen?**

Es wäre meine dringende Empfehlung, dass man die CSR-Diskussion zukünftig um den Begriff ConSR (Consumer Social Responsibility) erweitert. Die Einbeziehung des verantwortlichen Konsumenten wird für Unternehmen immer wichtiger, unter anderem weil dadurch zukünftige Investitionsrisiken vermeidbarer werden und Märkte sich transparenter gestalten lassen. Die ConSR zu fördern, um einen Marktpartner auf Augenhöhe zu haben, mit dem auch ein anderer Dialog möglich wird, gehört zu den zukünftigen Aufgaben von Politik und Unternehmen. Das bedeutet aber auch für den Konsumenten, sich als verantwortlichen Marktakteur zu begreifen und dadurch zum ernst zu nehmenden Stakeholder zu werden. Die intelligenteren Unternehmen haben die Relevanz der ConSR schon erkannt.

**► Vielen Dank für das Gespräch.**



Mehr zum nachhaltigen Konsum  
lesen Sie hier:

[http://www.link.csr-news.net/5\\_konsum](http://www.link.csr-news.net/5_konsum)



L. Heidbrink/I. Schmidt/  
B. Ahhaus (Hrsg.):

**Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum**

Campus Verlag 2011

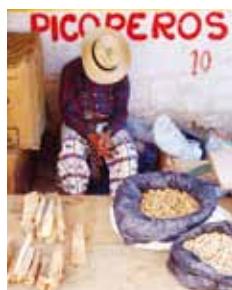
ISBN 978-3-593-39537-1





# Unternehmen in Lateinamerika: moderne Philanthropen?

**Lateinamerikas schwache Staaten sind häufig auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen angewiesen. Die entwickeln Infrastruktur, sorgen für soziale Sicherheit und lernen zugleich, worin eine systematische CSR eigentlich besteht.** VON RONALD KRÖKER



Obwohl nach Daten der Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik der Vereinten Nationen CEPAL die Armut im Jahr 2011 bei 30,4 % und somit etwas niedriger als 2010 lag, entspricht nach Angaben des Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen UNFPA das Einkommen der 10 % Reichsten der Bevölkerung 48 % des Gesamteinkommens der Region, während auf die 10 % Ärmsten lediglich 1,6 % Einkommen fallen.

**C**SR wird in Lateinamerika zumeist unter der spanischen Bezeichnung „Responsabilidad Social Empresarial“ (RSE – Unternehmerische Soziale Verantwortung) diskutiert. RSE kann als Synonym von CSR betrachtet werden. CSR ist nicht nur durch soziale, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen maßgeblich geprägt, sondern auch durch religiöse und kulturelle Gegebenheiten.

CSR wird oft noch mit Philanthropie in Verbindung gebracht. Unter dem Begriff „filantropía“ wurde vom 16. bis ins 19. Jahrhundert das gesellschaftlich-karitative Engagement der katholischen Kirche und der herrschenden Oberschicht zusammengefasst. Diese setzten sich für Unterprivilegierte und Arme ein und engagierten sich für Bildung, Gesundheit sowie Kultur. Die Wohlhabenden wollten durch philanthropisches Engagement allerdings nicht nur ihren religiös-christlichen Wertvorstellungen gerecht werden. Ihre Absicht war, dadurch ihrer Überlegenheit Nachdruck zu verleihen. Die politische und wirtschaftliche Schwäche vieler lateinamerikanischer Staaten, wie Peru, Bolivien, Argentinien, Brasilien, Uruguay und Mexiko, bot den Wohlhabenden eine gute Ausgangslage zum Ausbau ihrer Vormachtstellung in der Gesellschaft.

Nachdem zum Ende des 20. Jahrhunderts die Staaten Lateinamerikas den Übergang zur Demo-

kratie erfuhren, machte sich eine neoliberalen Wirtschaftspolitik breit. Viele Länder privatisierten staatliche Einrichtungen und zogen sich mehr und mehr aus diversen Sozialbereichen zurück.

## Schwache Staaten trotz Wachstum

Nach der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich Lateinamerika schnell erholt. Dennoch gehören Armut und ungleiche Einkommensverteilung in nahezu allen Ländern Lateinamerikas zu den größten sozialen Herausforderungen. Auf politischer Ebene kämpfen viele Staaten weiterhin gegen innere Unsicherheiten sowie schwache, inkompetente und ineffiziente öffentliche Einrichtungen. Die Konsolidierung der Demokratie steht in einigen Staaten, beispielweise Bolivien, Paraguay, Ecuador, Venezuela und Nicaragua, nach mehr als

## Infokasten

Inter- bzw. multinationale CSR-Förderer sind z. B. das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen UNDP, die Weltbank-Gruppe, die interamerikanische Entwicklungsbank BID mithilfe des multilateralen Investmentfonds FOMIN, die Inter-American Foundation aus den USA und die GIZ aus Deutschland, das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), die deutschen und nordamerikanischen Auslandshandelskammern und die AVINA Stiftung.

20 Jahren Übergang zu demokratischen Staatsformen immer noch auf wackeligen Füßen. Neben der materiellen Armut macht vor allem die moralische Armut der Region zu schaffen. Dazu gehören die um sich greifende Korruption, organisierte Kriminalität, Drogenhandel, eine mangelnde Strafverfolgung und die Schwarzarbeit. Viele Regierungen sind mit den Problemen überfordert.

### **Unternehmen statt Staat**

Diese Gegebenheiten bilden zugleich eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und ihre gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Natürlich muss CSR auch in Lateinamerika einen unmittelbaren unternehmerischen Nutzen erbringen. Allerdings wird von ihr in dieser Region auch verlangt, dass sie einen gewichtigen Beitrag zur Entwicklung des Landes und der Gesellschaft leistet. Aufgaben wie die Verbesserung der Infrastruktur oder der sozialen Sicherheit können in Lateinamerika durchaus ins Spektrum der CSR-Aktivitäten fallen.

Der Privatsektor kompensiert dabei die defizitären öffentlichen Dienste oder gar die weitgehende Abwesenheit des Staates durch (CSR-)Investitionen in Bildung, Gesundheit oder Infrastruktur. Der Schwerpunkt des unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements hat sich damit nach der Wende zur Demokratie nur unwesentlich verlagert. Während die gesellschaftliche Komponente der CSR nach wie vor im Vordergrund steht, rücken ökologische Belange relativ langsam auf die Agenda der Unternehmen. Letzteres hängt eng mit einem schwachen Bewusstsein und Interesse der Lateinamerikaner für Umweltprobleme zusammen.

### **CSR statt Philanthropie**

Obwohl CSR-Förderer seit knapp 20 Jahren auf eine klare Differenzierung drängen, verwechseln viele Firmen CSR immer noch mit Philanthropie und deren vereinzelten und reaktiven Hilfsmaßnahmen etwa bei Naturkatastrophen. CSR-Förderer verlangen zwar, dass die CSR in der DNA, d.h. im Kerngeschäft des Unternehmens, verankert wird. Davon sind die Latino-Firmen allerdings noch relativ weit entfernt. Im Vordergrund der CSR-Aktivitäten stehen zwar auch die eigenen Mitarbeiter, jedoch wird bei der Herstellung der Produkte oder beispielsweise in der Zulieferkette eher weniger bis gar nicht auf CSR geachtet. Dies ergibt sich aus den äußeren Umständen: Externe soziale Verantwortungsübernahme wird – etwa von den Konsumenten – noch mehr honoriert und daher auch als vorrangig eingestuft. Die ersten Impulse zu einer systematischen gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung gingen in Lateinamerika von ausländischen, insbesondere nordamerikanischen Firmen aus. Diese multina-

Die Internetseite „Mapeo de Promotores de RSE“ (Kartierung von CSR-Förderern – [www.mapeo-rse.info](http://www.mapeo-rse.info)) enthält Informationen zu nationalen CSR-Förderern aus Argentinien, Chile, Kolumbien und Mexiko. Darüber hinaus werden diverse Aktivitäten internationaler und lateinamerikanischer CSR-Förderer wie BID, Weltbank und UN Global Compact dargestellt. Ferner ist auf online CSR-Fortbildungsmöglichkeiten hinzuweisen. Beispiele sind der virtuelle Campus des iberoamerikanischen Universitätsnetzwerks für CSR REDUNIRSE ([www.redunirse.org](http://www.redunirse.org)) und das CSR-Aufbaustudium der argentinischen Universidad Católica aus Cordoba ([www.cursosderse.com](http://www.cursosderse.com)). Die wohl wichtigste und bekannteste CSR-Veranstaltung auf dem amerikanischen Kontinent ist die interamerikanische CSR-Konferenz, die vom FOMIN des BID organisiert wird ([www.csramericas.org](http://www.csramericas.org) und [www.conferencianamericanaderse.com](http://www.conferencianamericanaderse.com))

tionalen Unternehmen sind den einheimischen in puncto CSR oftmals deutlich überlegen. Für eine flächendeckende Verbreitung der CSR setzen sich vorwiegend die CSR-Förderer ein. Zu diesen Katalysatoren gehören die nationalen Organisationen wie Unternehmensverbände, Unternehmensstiftungen und Unternehmenskammern. Nationale CSR-Förderer sind mittlerweile fast in jedem lateinamerikanischen Land vorzufinden. Sie funktionieren meistens als Netzwerke für CSR-interessierte Unternehmen. Die nationalen CSR-Förderer sind häufig Mitglieder internationaler bzw. lateinamerikanischer CSR-Dachorganisationen, etwa bei Forum Empresa und PLARSE.

CSR-Förderer konzipieren Richtlinien zur Einführung und Bewertung von CSR-Aktivitäten und -Berichterstattung, erstellen CSR-Label und -Preise, veröffentlichen Fallbeispiele oder bieten finanzielle Unterstützung und beratende Begleitung von CSR-Projekten. Regierungen verhalten sich noch sehr zurückhaltend gegenüber der CSR-Thematik, wodurch den CSR-Förderern eine starke Verbreitungs- und Förderfunktion zufällt. Ähnlich ist das Verhalten der lokalen Konsumenten zu bewerten. Sie achten zwar vereinzelt auf soziale und ökologische Aspekte bei ihren Kaufentscheidungen. Allerdings können sie derzeit noch nicht als CSR-Treiber betrachtet werden. Die CSR-Anforderungen ausländischer Kunden hingegen sind durchaus als unternehmerische CSR-Motivation anzusehen.

Nach wie vor besteht die größte Herausforderung darin, den neuen Ansatz unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements flächendeckend bekannt zu machen und Unternehmen bei der Umsetzung zu unterstützen. Die lateinamerikanischen Firmen brauchen Anführer und Begleiter, die ihnen den „CSR-Weg“ zeigen und sie immer wieder motivieren. □



Hier finden Sie Kontakte zu CSR-Akteuren in Lateinamerika:

[http://www.link csr-news.net/5\\_lateinamerika](http://www.link csr-news.net/5_lateinamerika)

**Webcorner**



**Dr. Ronald Kröker**  
› ist Wirtschaftsethiker und arbeitet als Selbstständiger u.a. im CSR-Consulting. Er lebt in Paraguay.

ronald.kroeker@  
csr-magazin.net

# Reiche Renditen jenseits der Zinsen

**Nachhaltigkeitsbanken setzen auf Projekte, die unsere Gesellschaft langfristig lebenswerter machen sollen. Und auf Kunden, die mitgestalten wollen und dafür auf Teilerträge verzichten. Das Konzept scheint aufzugehen.** VON JOHANNA THELEMANN

Welchen Gestaltungsraum nachhaltige Kapitalanlagen erobern können, zeigt ein Blick in das Städtchen Wachtendonk am Niederrhein: Es konnte Windkraftanlagen zurückwerben, die es vorher verkaufen musste, und ist nun in seiner Energieversorgung weitgehend autark. In der Dorfkäserei im schwäbischen Geifertshofen waren ein Neubau und die Anschaffung verschiedener Gerätschaften zu finanzieren, damit künftig mehr Käse aus der Region hergestellt und an Naturkostläden geliefert werden kann. Die Filmemacher Volker Tittel und Maria Knilli konnten 2010 den ersten Teil einer Filmreihe vorlegen, die acht Jahre lang den Werdegang von Waldorfschülern dokumentiert, und in „Aja's Gartenhaus“ in Frankfurt finden demenzkranke ältere Menschen ein Zuhause. Ohne die Finanzierungen durch Nachhaltigkeitsbanken wären solche Projekte oftmals unmöglich: In den ersten beiden Beispielen stellte Triodos Mittel zur Verfügung, in den anderen war es die GLS Bank.

Was unterscheidet Nachhaltigkeitsbanken von anderen? „Wir wollen die Gesellschaft dort verändern, wo wir glauben, dass man sie verändern muss“, erklärt Christof Lützel, Sprecher der GLS Bank, die 1974 als erste Nachhaltigkeitsbank Europas gegründet wurde.

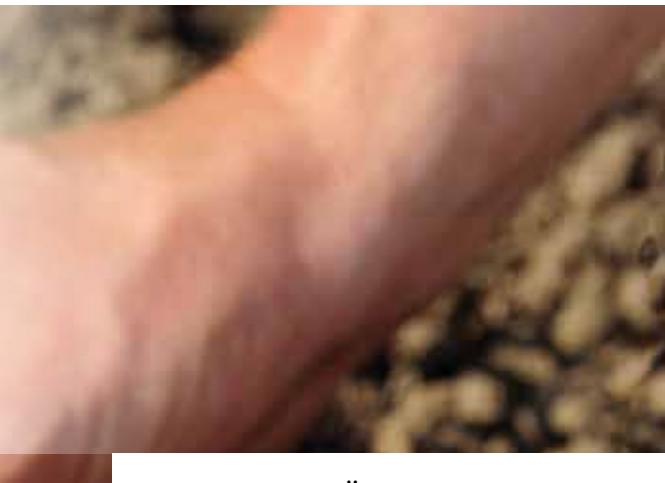
## Positiv- und Negativkriterien für Geschäfte

Ein wesentliches Merkmal der sozial und ökologisch orientierten Banken: Sie arbeiten nicht mit jeder Branche zusammen. Abgelehnt werden Rüstungsindustrie, Atomenergie und Tierversuche. Darüber hinaus gibt es weitere Kriterien, die jedes Bankhaus individuell für sich festlegt. So will die EthikBank keine Geschäfte mit Unternehmen eingehen, die durch Korruptionsaffären auffielen, und die GLS-Bank nennt Pornografie als eines ihrer Ausschlusskriterien. Auf der anderen Seite gibt es Positivlisten über Anlagebereiche, in welche die Banken gerne investieren, allen voran: soziales Engagement, Entwicklungspolitik, Gleichberechtigung und nachhaltige ökologische Projekte.



**Johanna Thelemann**  
ist freie Journalistin mit den Themen- schwerpunkten Gesundheit und Soziales.

johanna.thelemann@csr-magazin.net



### Zinsverzicht aus Überzeugung

Es ist nicht nur die Auswahl der Geschäftspartner, die den Nachhaltigkeitsbanken das Image eingebracht hat, „Banken für das gute Gewissen“ zu sein. Es ist auch ihre Gewinnphilosophie: Geld wird nicht nur als Investition betrachtet, aus der sich ein monetärer Profit ziehen lässt, sondern als eine Möglichkeit, die Welt zu verbessern. Darauf liege auch das Augenmerk der Kunden, so Lützel. „Wir geben keine aggressiven Konditionen, für die letztlich der Steuerzahler einstehen muss.“ Es gelte der marktübliche Zinssatz – sowohl, was die Erträge der Anleger betrifft, als auch hinsichtlich der vergebenen Kredite.

„Im vergangenen Jahr haben wir 25.000 Neukunden gewonnen. Nichts deutet darauf hin, dass jemand abspringt, weil er bei uns den Tagesgeldzinssatz zu gering findet“, so Lützel. Auch Sylke Schröder von der EthikBank hat diese Erfahrung gemacht. „Es kommt zwar vor, dass einzelne Kunden die Zinsen niedrig finden, aber wenn man sich mit ihnen auseinandersetzt und erklärt, wie die Zinsen zustande kommen, ist überwiegend Akzeptanz vorhanden.“

Über eine bodenständige Zinspolitik hinaus gibt es beispielsweise die „Förderkonten“ der EthikBank: Hier verzichten Anleger ganz gezielt auf 0,25 Prozentpunkte ihres Zinsertrags. Dieses Geld lässt die Bank drei Entwicklungspolitisch bedeutsamen Projekten zukommen, die kontinuierlich seit mehreren Jahren unterstützt werden: Schulbesuch für Frauen und Mädchen in Nordafghanistan, Berufsausbildung für bulgarische Heimkinder, ökologisches Engagement in der Baikalregion.



### Transparenz statt Geheimniskrämerei

Transparenz ist ein Anspruch aller Nachhaltigkeitsbanken. Während im traditionellen Banking Discretion gegenüber den Kunden oberstes Gebot ist, stellen Nachhaltigkeitsbanken Projekte, die durch sie finanziert wurden, offensiv vor; selbst die Höhe von Krediten wird ohne Weiteres genannt. So möchten die Banken sicherstellen, dass ihre Kunden - und zwar auch Laien – jederzeit nachvollziehen können, was mit den eingebrochenen Geldern geschieht. Daraüber hinaus gibt es teilweise den Grundsatz der Mitbestimmung: Wer bei der GLS-Bank ein Konto abschließt, kann wählen, in welchen Bereichen mit seinem Geld gearbeitet werden soll. „In den Jahren 2010 und 2011 war die regenerative Energie ein besonderer Renner. Etwa die Hälfte unserer Kunden kreuzt aber an: keine Präferenz“, so Lützel.

### Nachhaltiges Investment am konventionellen Finanzmarkt

Auch konventionelle Banken versuchen vermehrt, in das Thema Nachhaltigkeit einzusteigen – beispielsweise durch „grüne Investmentfonds“. Über 300 Nachhaltigkeitsfonds sind in Deutschland zugelassen. Sie werden auch „Ethikfonds“ oder „ethisch-ökologische Fonds“ genannt. Wie die klassischen Investmentfonds funktionieren sie nach dem Grundsatz, durch Kapitalanlage Gewinn zu erzielen – hier jedoch im Einklang mit den Geschäftsprinzipien der Nachhaltigkeitsbanken. Teilweise kommt es zur Zusammenarbeit – etwa zwischen der EthikBank und der Schweizer Bank Sarasin AG. „Uns hat die bemerkenswerte Nachhaltigkeitsresearch beeindruckt, die sie seit 1989 betreiben“, bekennt Sylke Schröder, Sprecherin der EthikBank. Für sie sind die „grünen Fonds“ ein Indiz dafür,

dass konventionelle Banker ihre nachhaltig orientierten Kollegen durchaus als Konkurrenz wahrnehmen: „Wenn sie uns nur abtun würden, würden nicht so viele von ihnen plötzlich Nachhaltigkeitsfonds aus der Schublade zerren.“ Wer neu am Markt sei, müsse sich jedoch erst einmal der Herausforderung stellen, sich in diesem Segment Glaubwürdigkeit zu erarbeiten. Und da sehen sich die Nachhaltigkeitsbanken den konventionellen Geldhäusern gegenüber im Vorteil. □



Hier finden Sie weitere Informationen zur Nachhaltigkeit von Finanzakteuren:

[http://www.link.csr-news.net/5\\_banken](http://www.link.csr-news.net/5_banken)

# Das Handwerk: Der stille CSR-Riese von nebenan

**Das Handwerk als Wirtschaftsbereich verfügt über ein großes Potenzial, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Bislang wird CSR aber erst selten strategisch eingesetzt – das wollen mehrere Handwerkskammern nun ändern.**

VON HANS-DIETER SOHN



Das Handwerk – Wirtschaftsmacht mit einer Million Betrieben und 450 Milliarden Euro Umsatz.

**A**m Anfang waren Himmel und Erde. Den ganzen Rest haben wir gemacht“: Seit rund zwei Jahren soll eine Imagekampagne zeigen, dass das deutsche Handwerk die „Wirtschaftsmacht von nebenan“ ist. Aber ist diese Wirtschaftsmacht mit knapp einer Million Betrieben und einem Jahresumsatz von über 450 Milliarden Euro auch eine CSR-Macht? Handwerksberufe sind arbeitsintensiv. Ihre gesellschaftliche Bedeutung lässt sich vor allem an den über fünf Millionen Beschäftigten festmachen sowie an den jährlich 450.000 Auszubildenden, mit denen das Handwerk die Ausbildungsquoten der Industrie oder des Handels deutlich übertrifft.

Handwerksbetriebe sind oft klein. Im Durchschnitt hat ein Handwerksbetrieb in Deutschland weniger als zehn Mitarbeiter. Dennoch spielt das Handwerk eine zentrale Rolle bei großen gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsprojekten wie der Energiewende – und ist dabei stark abhängig von politischen Impulsen. Bei der energetischen Gebäudesanierung etwa löst jeder Euro an Fördermitteln heute Investitionen von 12 Euro aus.

Das sichert und schafft jähr-

lich bis zu 340.000 Arbeitsplätze, hat die Bundesregierung ausrechnen lassen, vor allem im Handwerk.

Aktuelle Zahlen über den eigenen Energie- und Ressourcenverbrauch gibt es aber kaum, zu divers ist der Wirtschaftsbereich. „Solche Zahlen hätten wir auch gerne“, bedauert der Zentralverband. Dass sich die Energiekosten für das Handwerk zwischen 1998 und 2005 fast verdoppelt haben, hat das Deutsche Handwerksinstitut vor ein paar Jahren ausgegerechnet. Damals lagen sie mit im Schnitt 3,5 Prozent der Gesamtkosten „für die meisten Betriebe immer noch unterhalb einer kritischen Schwelle“, vermuteten die Forscher. Das dürfte sich seither für viele geändert haben.

Energieberatung, Fragen des betrieblichen Umweltschutzes und die Einführung eines Qualitätsmanagements „gehören heute zum Tagesgeschäft vieler Handwerksbetriebe“, berichtet die Handwerkskammer Berlin. Initiativen wie den in Mittelfranken entstandenen „Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe“ gibt es schon seit 15 Jahren. Hersteller präsentieren den Handwerkern ihre technischen Nachhaltigkeitsinnovationen oft in Zusammenarbeit mit Fachverbänden oder Innungen. Was bislang meist fehlte, waren explizite CSR-Beratungsangebote. Und wenn es sie gab, dann oft möglichst „inkognito“.

## Verantwortung im Verborgenen

„Wenn Sie mit einem Handwerker über CSR sprechen wollen, dann nennen Sie das besser nicht so“, empfiehlt Andreas Rönnau, CSR-Experte der Handwerkskammer Hamburg. Er spricht lieber von „unternehmerischer Verantwortung“. Groß ist die Furcht vieler Berater, mit abstrakten und akademisch klingenden Begriffen ihre Klientel zu verschrecken. Anglizismen passen nicht in die Welt der Handwerker, das betont auch die



Dachmarkenkampagne: „Wir haben auch Chief Executive Officers, Executives for Labour Relations und Plant Managers. Nur bei uns heißen die Andrea, Frank und Matze.“

„Verantwortung zu übernehmen ist für viele Handwerker gelebte Praxis“, berichtet Rönnau – darüber zu sprechen ist für die meisten aber ungewohnt. Eine „Marketinglücke“ nennt er diesen Zustand. Hier und da spontan im unmittelbaren Umfeld des Betriebs zu helfen, ist für viele eine Selbstverständlichkeit: Stadtteilfeste und Sportveranstaltungen unterstützen oder Spielplätze modernisieren, Praktika für Schüler anbieten.

Seltener sind die Betriebe, die ihr gesellschaftliches Engagement bereits in die eigene Geschäftstätigkeit integriert haben und den Einsatz für das Gemeinwohl nicht als zusätzliche Aktivität verstehen, sondern als dauerhaften und damit langfristigen Bestandteil der Unternehmenskultur. Der Hamburger Goldschmied Thomas Becker etwa, der Gold verarbeitet, das ohne Quecksilber und Zyanid gewonnen und fair gehandelt wurde. Oder die Ofenbauer vom „Roten Hahn“, die seit rund zehn Jahren mit ihrer Aktion „Wärme für Kinder“ Kachelöfen an Kinderheime in Osteuropa verschenken und dort aufzubauen. Der Westdeutsche Handwerkskammertag hat im vergangenen Jahr sogar einen eigenen „CSR-Report“ veröffentlicht, in dem er zeigt, wie Handwerker aus der Region unternehmerische Verantwortung leben.

### Strategische Annäherung

CSR-Experte Rönnau und die Hamburger Handwerkskammer haben ebenfalls – gemeinsam mit anderen Handwerkskammern als Teil eines großen EU-Projekts – versucht, Vorbilder aus der Praxis in einem Leitfaden mit einer niedrigschwelligen, aber strategischen Annäherung an die unternehmerische Verantwortung zu verbinden. Diese „Handlungsanleitung“ widmet sich in fünf Kapiteln den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Lieferanten, Kunden, der Nachbarschaft und dem Schutz natürlicher Ressourcen. „Wer diese Themen Stück für Stück angeht, wird einen betriebswirtschaftlichen Vorteil davon haben“, ist Rönnau überzeugt.

„Andocken“ konnte Rönnau bei den Betriebsinhabern meist mit zentralen „Schwarzbrotthemen“, wie er sie nennt: Wie komme ich an gute Kunden? Wie bin ich für Nachwuchs- und Fachkräfte interessant? „Wer sich auf einer Webseite glaubwürdig als verantwortungsvolles Unternehmen präsentieren kann, hat hier bessere Karten“, ist sich Rönnau sicher. Selbst das Honorar-Unterbieter-Portal myhammer.de gibt sich mittlerweile qualitätsbewusst. „Unsere langjährige Erfahrung zeigt: Kunden su-



Für Handwerksbetriebe und ihre CSR zählen die „Schwarzbrotthemen“: Wie komme ich bei Kunden an? Wie bin ich für Nachwuchs- und Führungskräfte interessant?

chen nicht den billigsten, sondern den besten Handwerker“, räumte Myhammer-Chef Michael Jurisch unlängst ein. CSR-Spezialist Rönnau hat zudem versucht, Betriebsinhaber über das Thema Unternehmensübergabe und -nahme für unternehmerische Verantwortung zu sensibilisieren. Seine Message: „Wer bei einer Betriebsbewertung durch CSR-relevante Faktoren wie das Produkt- und Leistungsangebot, die Kundenabhängigkeit, die Beschaffungsstruktur und die Personenabhängigkeit gut dasteht, kann Risikoabschläge vermeiden und so den Wert seines Betriebs steigern und tendenziell einen höheren Verkaufspreis erzielen.“ Doch auch er weiß, dass sich vor allem die ganz kleinen Betriebe schwer tun mit solchen „strategischen“ Fragen.

### Beratungs- und Coachingangebote

Zum Jahresbeginn hat die Handwerkskammer Hamburg ihr neues dreijähriges Beratungs- und Coachingprojekt „allerhand!werk“ gestartet. Ein ähnliches Projekt in Berlin ist ebenfalls im Entstehen. Beide werden aus Mitteln des Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ finanziert und haben sich zum Ziel gesetzt, „ein positives CSR-Klima“ mit mehr Wissen, Ideen und Aktivitäten zum Thema gesellschaftliche Verantwortung zu schaffen und Betriebe zu vernetzen.

„Wir wollen vermitteln, wie Handwerker in angemessener Weise zeigen, welche Werte sie leben, die über das rein Finanzielle hinausgehen“, berichtet die Hamburger Projektmitarbeiterin Stephanie Wöste. Experten und Coaches sollen Handwerker dabei unterstützen, ein „Wertemarketing“ in den vier CSR-Bereichen Gemeinwesen, Umwelt, Arbeitsplatz und Markt zu planen und umzusetzen, damit der stille Riese von nebenan auch als CSR-Macht erkennbar wird. □



Hier finden Sie Beispiele für CSR im Handwerk:  
[http://www.link.csr-news.net/5\\_handwerk](http://www.link.csr-news.net/5_handwerk)



**Hans-Dieter Sohn**  
➤ ist Fachjournalist für Umweltpolitik und nachhaltiges Wirtschaften und lebt in Ahrensburg bei Hamburg.

[hans-dieter.sohn@csr-magazin.net](mailto:hans-dieter.sohn@csr-magazin.net)

# Vom Think-Tank zum Do-Tank: Wohin steuern die Denkfabriken?

Glaubt man dem amerikanischen Think-Tank-Forscher James McGann, dann existieren auf der Welt über 6.500 Think-Tanks, davon 30 % in Nordamerika und 27 % in Europa. Selbst wenn man diese Zahlen für übertrieben hält, geben sie die Proportionen der weltweiten Think-Tank-Szene zutreffend wieder: Die USA führen, Europa ist dicht dahinter, Asien holt auf.

von Martin Thunert

**W**ährend die Think-Tank-Branche in den USA, aber auch in Großbritannien und Deutschland auf eine Tradition zurückblicken kann, die bis in die 1960er-Jahre und weiter zurückreicht, nahm das globale Wachstum der Branche insbesondere in den 1990er-Jahren sprunghaft zu – so auch in der Schweiz. Dies ist kein Zufall, da sich einige der Haupttriebkräfte, die für die Entstehung von Think-Tanks verantwortlich sind, in dieser Dekade bündeln: Gemeint sind Faktoren wie Demokratisierung, Globalisierung, Revolution der Informations- und Kommunikationstechnologien, die zunehmende Komplexität öffentlich zu entscheidender Sach- und Machtfragen, die Vertrauenskrise der Politik bei gleichzeitigem Wachstum nicht- und halbstaatlicher Akteure. Rapides Wachstum hat es nicht einfacher gemacht zu definieren, was einen Think-Tank charakterisiert. Eine glasklare und juristisch eindeutige Definition gibt es nicht, wohl aber ein Merkmalbündel:

Think-Tanks sind privat oder öffentlich finanzierte, zumeist nicht gewinnorientierte Organisationen, die mittels Forschungsarbeiten, Studien und Positionspapieren Einfluss auf die öffentliche Debatte und auf politische Entscheidungen nehmen wollen. Think-Tanks sind Wissensproduzenten, aber auch Ideenmakler und Wissensvermittler an Zielgruppen in Politik und Verwaltung, in der Zivilgesellschaft und der Interessengruppenlandschaft, in den Medien, der Wirtschaft und der breiten Öffentlichkeit. Nahezu alle Institute wollen politikrelevant sein und keine Elfenbeinturmwissenschaft betreiben. Die meisten Institute neigen entweder dem Idealtyp des akademischen Think-Tanks zu, der auf Wissenschaftlichkeit und parteipolitische Neutralität Wert



legt, oder dem Typus des advokatischen Think-Tanks, der zumeist einem klaren philosophisch-weltanschaulichen Leitbild folgt und sich aktiv für die Kommunikation und Durchsetzung der als richtig und angemessen erscheinenden Lösungsvorschläge einsetzt.

Ein Forschungsteam an der University of Pennsylvania um James McGann unternimmt seit 2006 eine alljährliche Befragung von nahezu 1.500 Fachleuten aus Wissenschaft, Medien, Politik und Verwaltung sowie aus der Think-Tank-Branche selbst. Dabei geht es darum, die wichtigsten und angesehensten Think-Tanks allgemein sowie in Themenarten zu ermitteln. Das Resultat: Auch 2011 be-

stand die weltweite Spitzengruppe überwiegend aus amerikanischen und britischen Think-Tanks, zu denen sich einige transnational arbeitende Institute aus Brüssel, Schweden und der Schweiz gesellten. Als Mutter aller Think-Tanks gilt 2011 erneut die Brookings Institution in Washington DC. Zu den höchstplatzierten Think-Tanks aus Deutschland zählen das Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln, die Bertelsmann Stiftung, die Stiftung Wissenschaft und Politik und die Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik, das Kieler Weltwirtschaftsinstitut, aber auch die Nichtregierungsorganisation Transparency International (Berlin) sowie die parteinahen politischen Stiftungen Friedrich-Ebert, Konrad-Adenauer und Heinrich-Böll. Diese Nennungen offenbaren einerseits, wie schwer es ist, Think-Tanks von verwandten Organisationen wie NGOs und operativen Stiftungen abzugrenzen. Andererseits zeigen sie, wo die Hauptmerkmale und vielleicht auch die Stärken der deutschen Think-Tank-Szene liegen – im wissenschaftlichen Anspruch der Denkfabriken, aber auch bei den politischen und operativen Stiftungen.

### **Platz 2 für Deutschland**

In Deutschland existieren zwischen 120 und 190 Think-Tanks, in der Schweiz sollen es mehr als 50 sein, wenn man der Studie McGanns Glauben schenkt. Nach Branchengröße steht Deutschland hinter Großbritannien auf Platz 2, die Schweiz auf Platz 5. Topscore ist die Zentrale des World Economic Forum. Nach wie vor überwiegt bei der Mehrheit der deutschen Think Tanks die öffentliche Finanzierung, wenngleich der Anteil der privat finanzierten Institute seit zehn Jahren erkennbar zunimmt. Eine deutliche Mehrheit der Institute neigt nach ihrem Selbstverständnis dem Typus des akademischen Think-Tanks zu, dessen Studien und Empfehlungen in Deutschland als besonders glaubwürdig angesehen werden. Klar weniger Institute bekennen sich offen zum advokatischen Typus, obwohl immer mehr Institute sich das medienorientierte Instrumentarium und die zielgruppenfreundliche Produktpalette dieses Typus aneignen. Die Hauptabnehmer der Arbeit von nicht kommerziellen Think-Tanks sind Stellen der öffentlichen Hand – von den zentralen Institutionen der Politik in Bund, Ländern und Europäischer Union bis hin zu Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft. Think-



„Die Hauptmerkmale und vielleicht auch Stärken der deutschen Think-Tank-Szene liegen im wissenschaftlichen Anspruch und bei den politischen und operativen Stiftungen.“



Tanks wollen öffentliche Entscheidungen begleiten und beeinflussen. Private Abnehmer stehen – Einzelfälle ausgenommen – in der zweiten Reihe noch hinter Parteien, Interessenverbänden und Nichtregierungsorganisationen und den Medien. Das wissenschaftliche Personal der deutschen Denkfabriken hat in der Regel Volkswirtschaft, Politikwissenschaft einschließlich internationaler Beziehungen, Rechtswissenschaft oder Zeitgeschichte studiert, dazu kommen einige Absolventen der Verhaltenswissenschaften sowie der Ingenieurs- und Naturwissenschaften.

### **Distanz zur Politik**

Auf die Frage, wie Think-Tanks wirken, ob und welchen Einfluss sie haben, fällt eine pauschale Antwort schwer. Die steigende Zahl und die wachsende Aufmerksamkeit, die Think-Tanks etwa in den Medien erhalten, deuten zunächst darauf hin, dass sie generell für einflussreich gehalten werden. Insbesondere die privat finanzierten und die advokatisch arbeitenden Institute messen als Erfolgsnachweis quantitative Indikatoren ihres „Outputs“, wie die Zahl der verkauften und nachgefragten Publikationen, den Publikumszuspruch zu Konferenzen, die Resonanz in den Medien, das Spendenaufkommen und die Besuche auf der Internetseite. Diese Indikatoren geben Auskunft über die Sichtbarkeit eines Think-Tanks, weniger über dessen Wirkung und Einfluss. Die akademischen Denkfabriken in Deutschland sind ressourcenstark und somit in der Lage, wissenschaftlich seriöse Arbeit abzuliefern.

Doch nicht ganz selten sind Defizite in Kommunikation und Marketing die Kehrseite einer hohen wissenschaftlichen Qualifikation. Dennoch haben sich mehrere Dutzend leitende Mitarbeiter von Think-Tanks als bevorzugte Ansprechpartner der Medien bei Themen wie Wirtschaft, Außen- und Sicherheitspolitik, Umwelt, Energie und Technologie etabliert. Die Führungsebene kleinerer Institute macht mangelnde Ressourcen oftmals durch Originalität und neue Kommunikationsformen wett. Das

direkte Verhältnis zur Politik ist jedoch nach wie vor recht distanziert. Von einer Drehtür zwischen Think-Tanks einerseits sowie Politik, Verwaltung und Medien andererseits, wie wir es aus den USA und Großbritannien kennen, kann in Deutschland (noch) keine Rede sein.

Fazit: In der Vergangenheit waren politikrelevante Forschung und Analyse das Hauptbetätigungs-feld von Think-Tanks. Spätestens seit den 90er-Jahren verbreiterte sich das Spektrum bei neueren Instituten auf die interessen- und wertegeleitete Politikempfehlung und das werbende, anwalt-schaftliche Eintreten für deren Umsetzung. Die kommunikative und die advokatorische Dimension von politikrelevanter Forschung gewannen generell an Bedeutung, der Begriff selbst erfuhr eine Ausweitung. Als „Think-Tanks auf Zeit“ gelten heute u. a. Planungsworkshops und Ideenwerkstätten in zumeist ungezwungener Klausuratmosphäre, bei denen die gemeinsame Denkanstrengung im Vor-dergrund steht – in der Regel der informelle Aus-tausch zwischen Managern und Unternehmern unterschiedlicher Branchen und Vordenkern, Zukunftsforchern, Wissenschaftlern und Kreativen.

In den letzten Jahren verschmelzen zunehmend die Tätigkeiten von Think-Tanks, operativen Stif-tungen, Nichtregierungsorganisationen und (halb-) staatlichen Task-Forces und Kommissionen. Ein Trend vom Think-Tank zum Do-Tank, das Nachden-ken durch direktes Engagement zu ergänzen, zeich-net sich in Teilen der Branche ab.

In Deutschland werden die öffentlich geförderten akademischen Think-Tanks auf absehbare Zeit den Ton angeben. Gleichzeitig wird sich das private und philanthropische Engagement in der Think-Tank-Arbeit erhöhen. Dies kann, muss aber nicht notwen-dig mit einer Stärkung der advokatorischen Think-Tank-Szene einhergehen. Befragungen der jüngsten Zeit zeigen, dass aggressive Selbstvermarktung von Think-Tanks und ihren Produkten und eine zu star-

ke ideologische Ausrichtung bei vielen privaten Geldgebern auf eine geringe Akzeptanz treffen. Die Debat-te um akademische Ausrichtung oder Publikumswirksamkeit, um private oder staatliche Finanzierung als beste Garantie für die Unabhängigkeit von Think-Tanks auf dem Marktplatzz der Ideen, wird nicht nur in Deutsch-land und der Schweiz weitergehen. □



**Dr. habil. Martin Thunert**  
› ist Forschungsdozent  
für Politikwissenschaft  
am Heidelberg Center  
for American Studies  
der Universität Heidel-  
berg.

martin.thunert@  
csr-magazin.net

# Der Markt wird's schon richten?

**CSR-Verantwortliche können eine entscheidende Rolle bei der Öffnung neuer Märkte spielen. Sie suchen und bewerten potenzielle Partner, gestalten den Dialog mit internen und externen Stakeholdern und stellen die Glaubwürdigkeit einer Präsenz in Märkten sicher, die erst seit Kurzem als solche erkannt werden.** VON TORSTEN SEWING



Im Jahr 2004 beschlossen der Pharmakonzern Sanofi, Hersteller von Antimalariamitteln, und die Nichtregierungsorganisation (NRO) Drugs for Neglected Diseases Initiative (DNDI) eine langfristige Zusammenarbeit für die Entwicklung und den Vertrieb eines kostengünstigen Arzneimittels zur Behandlung von Malaria in Afrika. Trotz der Entwicklungskosten von rund 50 Millionen Euro hat Sanofi kein Patent für das Medikament beantragt. Wichtiges Ziel des Geschäftsmodells: Aufgrund des geringen verfügbaren Einkommens der Zielgruppe durfte der Preis von einem US-Dollar für eine dreitägige Behandlung eines Erwachsenen nicht überschritten werden. Da es ein vergleichbares, aber teureres Medikament bereits gab, wurde ein neuer Markenname eingeführt. Und um die Zielgruppen wirklich zu erreichen, kümmerte sich die NRO um neue Vertriebskanäle ebenso wie um die Akzeptanz vor Ort – inklusive der dafür erforderlichen Produktgestaltung.

Das Medikament ASAQ erschien 2007 auf dem Markt, allein im Jahr 2010 wurden 45 Millionen afrikanische Patienten behandelt. Auch wirtschaftlich ist das Medikament ein Erfolg und schreibt schwarze Zahlen – in einem Markt, in dem die Menschen erst seit Kurzem von Unternehmen als Kunden entdeckt werden.

Drei Milliarden Menschen leben von weniger als zwei US-Dollar am Tag, eine weitere Milliarde hat zwei bis acht US-Dollar. Addiert stehen diese Zahlen für einen großen Markt: Die Weltbank schätzt die Kaufkraft dieser Zielgruppe am unteren Ende der Einkommenspyramide auf jährlich rund fünf Billionen US-Dollar.

Für mehr und mehr Unternehmen ist das Grund genug, den Markt ernst zu nehmen. Hinzu kommt, dass beim Aufbau von Infrastruktur, Handels- und Produktionsstrukturen der Wohlstand und die Kaufkraft der Bevölkerung enorm wachsen. So schätzt die Vereinten Nationen in ihrem Millennium Report (2007), dass das Einkommen in ländlichen Regionen um 80 US-Dollar bis 150 US-Dollar pro Haushalt steigen wird, wenn flächendeckend Strom bereitsteht. Gerade für Unternehmen, die neue Produkte nur noch mit großem Werbedruck und damit Kosten in weitgehend gesättigte Märkte bekommen, wird der Markt an der „Base of the Pyramid“ (BoP) zu einer Alternative.

Sensibilität gibt es seit einigen Jahren vor allem in Großunternehmen. Bekannte Beispiele dafür sind eine Reihe von sogenannten „Social Business“-Kooperationen von Unternehmen wie Danone, Veolia oder Adidas. In der Zusammenarbeit mit der NRO des Friedensnobelpreisträgers Mohammed Yunus arbeiten diese und andere Unternehmen daran, ihre Marken langfristig in BoP-Märkten zu etablieren.

BoP-Märkte stehen jedoch nicht nur multinationale Großunternehmen mit globalen Brands offen. Und sie müssen keine PR-Übung einer der Unternehmenskommunikation zugeordneten CSR-Abteilung bleiben. Für die Präsenz in Entwicklungs- und Schwellenländern zählen sich gerade jene Strukturen aus, die im Mittelstand zu finden sind. Hier gibt es die persönliche „unternehmerische Verantwortung“ – vorangetrieben durch die Geschäftsführung. Kurze Entscheidungswege und ein hoher Identifikationsgrad mit den Produkten nut-



**Torsten Sewing**  
► arbeitet als Berater und Journalist. Er lebt in Berlin.

[torsten.sewing@  
csr-magazin.net](mailto:torsten.sewing@csr-magazin.net)



Mosambik: Solarpanel lädt tagsüber, Lampe gibt Licht (z.B. zum Hausaufgaben machen).

zen dabei ebenso wie die verhältnismäßig große Freiheit, die ein agierender Eigentümer verglichen mit einem gegenüber einer großen Zahl von Shareholdern rechenschaftspflichtigen Unternehmenslenker hat. Das mit dieser „ownership“ verbundene Interesse für den Bedarf der Kunden führt zum Erfolg.

### **Neue Partner für neue Geschäftsmodelle**

Jeder Markteintritt ist ein Neuanfang. Das finanzielle Investment ist ebenso gefragt wie Beharrlichkeit, Offenheit und Neugier. Was oft fehlt, sind Erfahrungen vor Ort, Kontakte für eine lokale Marktforschung, zum Arbeitsmarkt oder zur Regierung, um nur einige Bausteine zu nennen.

Hans-Jürgen Beerfeltz (FDP), Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), weiß das: „Die Erschließung von BoP-Märkten ist alles andere als trivial und stellt Unternehmen vor Herausforderungen, zum Beispiel die hoch fragmentierte Kaufkraft der BoP-Märkte zu aggregieren, die Transaktionskosten zu senken, die kulturellen Gegebenheiten und die Ökonomie der Armen zu verstehen. Daher benötigen Unternehmen, die in diesen Märkten aktiv werden wollen, Partner, die die Strukturen vor Ort genau kennen und in diesen tätig sind: Ein solcher Partner ist das BMZ.“

Seit 1999 bietet das BMZ mit dem Programm DeveloPPP (PPP für Public-Private-Partnership) eine Zusammenarbeit, die sich für alle Beteiligten lohnen soll: Unternehmen erhalten Unterstützung für die Marktoffnung, die Menschen vor Ort erhalten Ausbildung, Infrastruktur, Produkte und Dienstleistungen – und das Ministerium bringt die in über 40 Jahren Entwicklungszusammenarbeit gemachten Erfahrungen und Kontakte ein.

Phaesun ist ein mittelständisches Solarunternehmen aus dem Allgäu, das seit Februar 2010 mit der

deutschen Investment- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) in einer solchen PPP zusammenarbeitet. Für CSR-Themen verantwortlich ist die Marketingleiterin. In Mosambik haben zwei Prozent der Bevölkerung in ländlichen Regionen Zugang zu einem Stromnetz. Die Menschen behelfen sich im Haushalt mit Petroleumlampen oder Kerzen, die Kommunen nutzen veraltete, teure, wirkungsarme und umweltschädliche Dieselgeneratoren. Ein flächendeckendes Stromnetz rechnet sich nicht. Genauso hier setzen Phaesun und eine Vielzahl von Solarunternehmen an: „off-grid“ heißt das Zauberwort – das „grid“ ist das Stromnetz, so wie wir es aus Industrieländern kennen. „Off-grid“ Produkte stellen Energie dezentral bereit, die das Licht buchstäblich in jede Hütte bringen – zum Beispiel mit Solarpanelen.

Ziel der PPP ist es, dass Privathaushalte, Gewerbebetriebe, Schulen, Krankenhäuser und Verwaltungen kleine Solarsysteme nutzen. Die ersten Produkte, die Phaesun in den Markt führt, laufen unter dem Namen „PicoPV“ – und sind ein Solarpanel, eine Lampe mit integrierter Batterie und ein Handy-Ladegerät. Damit können die Käufer ihre Kleinstanlage zum Handyaufladen anbieten. Das kann der Startschuss für ein eigenes Unternehmen sein. Das klingt gut, kostet aber auch im Jahrhundert der Sonnenenergie noch 100 US-Dollar – die über einen Mikrokredit finanziert werden müssen.

Bezogen auf den Kerosinverbrauch rechnet sich die Investition innerhalb eines Jahres. Aber wie können Kunden einen solchen Zeitraum überblicken, wenn sie gar nicht wissen, ob sie morgen das Geld für die fällige Rate haben? Dem Kerosinhändler können sie das Geld genau dann geben, wenn sie es haben. Hinzu kommt, dass ein Händlernetz aufgebaut, Solartechniker ausgebildet und das Thema zum Beispiel durch lokale Pressearbeit und politisches Lobbying im Markt verankert werden muss. Aufgaben, die ein Mittelständler nur schwer übernehmen kann.

Für Geraldine Quelle, Marketingleiterin bei Phaesun, war die Zusammenarbeit mit der DEG daher der Schlüssel zum Markt: „Die Public-Private-Partnership hat uns gezeigt, wie man ein Distributionsnetzwerk in Mosambik aufbauen kann. Wir konnten eine Reihe von Schwierigkeiten beim Markteintritt lösen und die Erfahrungen in Mosambik helfen uns konkret jetzt auch für Angola.“

Dennoch: Es kann ein langer Weg sein, bis Kunden so weit vertrauen, dass sie eine existentielle Verpflichtung eingehen. An diesem Punkt setzt DT-Power an, ein junges Start-up aus der Schweiz. Das



Ein Solarshop in Angola.

Geschäftsmodell basiert auf dem in Ostafrika äußerst erfolgreichen mobile banking „M-Pesa“, das Vodafone Anfang 2007 in Kenia eingeführt hat. Seit Mitte 2011 schalten die ersten 100 Pilotkunden ihre Solaranlage per Mobiltelefon monatlich per SMS frei. Alles, was die Kunden brauchen, ist ein „M-Pesa“ Konto – und dafür erforderlich wiederum ist ein Handy. Damit wird dann die kalkulierte Monatsrate abgebucht: Die Investition wird monatsweise verteilt, überschaubar und kann gleichsam gestundet werden, weil die Kunden von Monat zu Monat selbst entscheiden, ob sie das Solarpanel nutzen wollen.

Die Beispiele zeigen, dass eine bedarfsgetriebene Infrastruktur für Unternehmen nach und nach wächst. Damit wird nicht sofort die Mehrzahl der Menschen am unteren Ende der Einkommenspyramide erreicht – in jedem Fall scheint das Marktvolumen aber schon heute groß genug zu sein, um sich diesen Markt genauer anzuschauen. Dafür bietet das BMZ sektorbezogene Workshops zu BoP-Märkten an. Nach den ersten Dialogen zu Themen der sozialen Sicherheit, Energie und Pharma zeigt sich: Einen Königsweg gibt es nicht. Martin Herrndorf, Doktorand an der Universität St. Gallen und

Autor auf NextBillion.net, meint daher auch: „Armutsgeschäfte brauchen eine Anlauf- und Investitionsphase und sind mit Risiken behaftet – wie andere Geschäfte auch. Paradoxe Weise legen Unternehmer oft härtere Kriterien an als an ihr Kerngeschäft: Neue Ländergesellschaften werden im Aufbau jahrelang finanziell gestützt, aber das experimentelle BoP-Projekt soll nach einem Jahr schwarze Zahlen schreiben. Das geht natürlich nicht.“

Gerade als „Experiment“ hat ein BoP-Projekt das Potenzial zum Leuchtturmprojekt innerhalb des Unternehmens. Die Auswirkungen auf den Ertrag werden zunächst gering sein, aber die Produktentwicklung erhält wertvolle Impulse, der Vertrieb baut neue Partnerschaften auf, die Kommunikationsabteilung bekommt wertvolles Material fürs Reputationsmanagement, die Personalabteilung freut sich über ein weiteres Thema zur Mitarbeitermotivation – und die CSR-Verantwortlichen werten ihre Position im Unternehmen durch die Steuerung ergebnisrelevanter Prozesse auf. □



Hier geht es zum „base of the economic pyramid“-Blog der Weltbank:  
<http://www.nextbillion.net>

## Unpassende Werbeartikel können das Unternehmensimage ruinieren – CSR-Trends von der PSI-Messe

**G**uten Kunden gute Geschenke mit gutem Gewissen zu überreichen – das ist die Grundidee einer CSR-bewussten Werbeartikelbranche. Verantwortungsvolles Handeln zahlt positiv auf das Imagekonto des Unternehmens ein. Andererseits bergen gerade Werbegeschenke die Gefahr, dass hier der hohe Qualitätsanspruch und die Glaubwürdigkeit Schaden erleiden – wenn man nicht auf die Herkunft der Produkte achtet, nicht auf die Herstellungsbedingungen in der Zuliefererkette und nicht auf die ökologischen Produktionsbestandteile. CSR MAGAZIN hat sich auf der PSI, Europas größter Werbeartikelmesse, umgeschaut und einige originelle Werbeartikel entdeckt:

- **Care for Nature, carry design** – Das noch junge Label KYMM für umweltfreundliche Designtaschen bietet „nachhaltige Taschen mit einer klaren Identität und einer ganz eigenen modernen Optik“. Für seine Smartphone- und Tablet-Hüllen in schickem Design nutzt KYMM natürliche Rohstoffe und umweltfreundliche Materialien wie Bambus, recycelte PET-Flaschen, Leder und wiederverwertbare Gewebe.

- **Green Earth Products** Taschen aus Jute, Baumwolle und Papier – das Firmenlogo mit umweltfreundlicher Tinte aufgebracht. Aus Jute hergestellte Werbeartikel der Marke EcoJute, nachhaltig, umweltfreundlich und funktionell.

- **Ich war viele CDs** – Eine Lunchbox aus CD-Plastik. „I used to be... CD cases“. Ein origineller Eyecatcher, nützlich und nachhaltig. Auf Dokumentenmappen steht „I used to be rubbish“ – hier wird offensiv Umweltbewusstsein kommuniziert. Der englische Anbieter remarkable erstellt ausschließlich Produkte aus recycelten Materialien.

- **Holz bringt's** – Vom Kugelschreiber und Lesezeichen bis zum Einkaufs-Chip bieten e+m Holzprodukte ausschließlich Werbeträger aus bayerischem Holz. „Die Einzigartigkeit des Werkstoffes Holz fasziniert immer wieder aufs Neue“, betont e+m-Chef Wolfram Mümmler.

- **Die T-Shirt-Verfolgung** – Das Unternehmen Anvil bietet T-Shirts mit einem TrackMyT-Label samt Trackingnummer im Saum. So kann der Kunde den Herstellungsprozess mit einem interaktiven Multimediaerlebnis verknüpft nachvollziehen: [www.anvilcsr.com](http://www.anvilcsr.com).

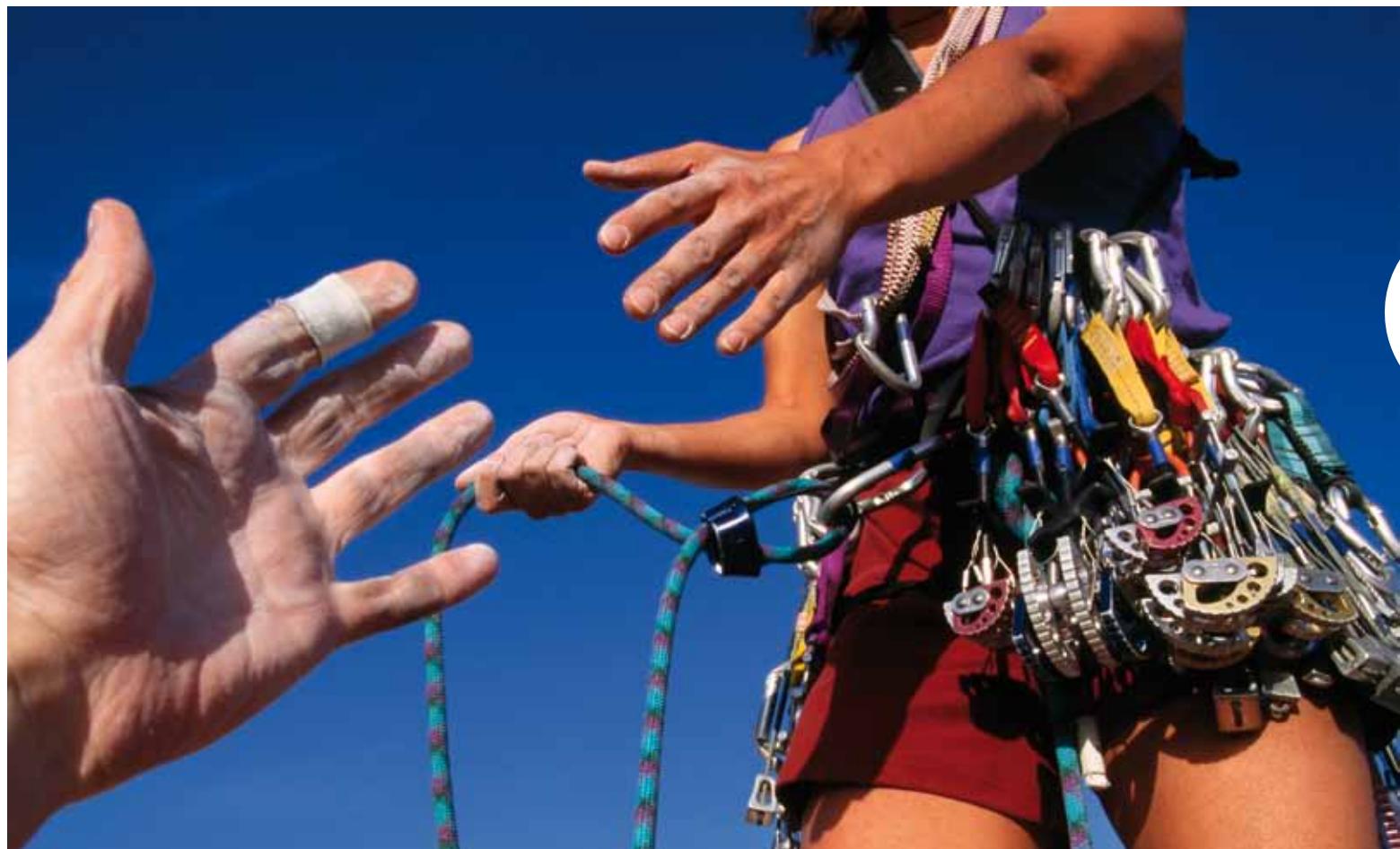


# Wie kooperieren Unternehmen und Umweltverbände erfolgreich?

Der weltweit anhaltende Verlust der biologischen Vielfalt gehört zu den großen globalen Herausforderungen unserer Zeit. Nur mit einer starken Vernetzung aller gesellschaftlichen Akteure lassen sich Erfolg versprechende Lösungen finden. Unternehmen und Umweltverbände rücken zunehmend von konfrontativen Strategien ab und setzen stattdessen auf Zusammenarbeit. Doch welches Erfolgsgeheimnis liegt einer guten Kooperation zugrunde? VON MATTHÄUS WUCZKOWSKI UND CORINNA BRUNSCHÖN

Bereits seit einigen Jahren ist ein Wandel in den Beziehungen von Unternehmen und Umweltverbänden erkennbar: Während das Verhältnis in der Vergangenheit oft durch Konfrontationen geprägt war, zeichnet sich mittlerweile ein neuer Trend ab, bei dem beide Akteure stärker aufeinander zugehen. Auch die Art der Zusammenarbeit hat sich verändert. Vereinzelten Kooperationen aus den 80er-Jahren mit fast ausschließlicher finan-

zieller Förderung folgt heute ein zunehmendes Interesse an inhaltlicher Zusammenarbeit. Erfolgreiche Partnerschaften bündeln die Managementerfahrungen und finanziellen Ressourcen von Unternehmen sowie das Know-how zu Natur und Ökologie und die hohe Reputation und Glaubwürdigkeit von Umweltverbänden zu wirkungsvollen Synergien mit wirtschaftlichem und ökologischem Nutzen.



## Wo liegen die Herausforderungen?

Ein erfolgreiches Beispiel für eine langfristige und inhaltliche Zusammenarbeit bietet die Kooperation zwischen dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) und dem Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg e. V. (ISTE). Ein Ergebnis der langjährigen Partnerschaft war eine gemeinsame Erklärung zur Rohstoffnutzung in Baden-Württemberg. Die Umweltorganisation erkennt darin die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Rohstoffnutzung an und unterstützt die Mitgliedsunternehmen beratend bei der Durchführung eines umweltschonenden Rohstoffabbaus. Der Unternehmensverband sagt im Gegenzug einen naturschonenden Abbau zu. Die Zusammenarbeit ist durch gemeinsame Naturschutzprojekte und die Vereinbarung weiterer Dialoge dauerhaft angelegt.

Dass es von diesen Best-Practice-Beispielen zum Thema biologische Vielfalt nicht allzu viele gibt, zeigt: Die Bedingungen für Kooperationen sind noch nicht optimal ausgestaltet. Um dieses Manko zu beheben, wurde im Rahmen des vom Bundesamt für Naturschutz geförderten Forschungs- und Entwicklungsvorhabens „Biodiversität und Unternehmen“ die aktuelle Situation zusammen mit Experten des Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg, des Global Nature Fund (GNF) sowie des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) analysiert. Darauf aufbauend wurden Herausforderungen und Erfolgsfaktoren identifiziert, die von den jeweiligen Kooperationspartnern wechselseitig beachtet und umgesetzt werden sollten. So wurde eine Vielzahl an Herausforderungen genannt, die entweder einen oder auch beide Akteure betreffen (Auszug s. Tabelle).

Fehlende Transparenz und geringe Kenntnis über den jeweiligen Partner und dessen Handlungsrahmen sowie über Jahrzehnte gewachsene Vorurteile erschweren die Zusammenarbeit. Dies zeigt sich schon bei der Auswahl des richtigen Partners. Während

Betroffenheit von	NGOs	Unternehmen
Bezug zu Biodiversität		x
Zeiträumen/Langfristigkeit der Vorhaben		x
Auswahl der Kooperationspartner	x	x
Wahrung der Unabhängigkeit	x	
Transparenz/Kenntnisse über den Partner	x	x
Gegenseitige Erwartungen	x	x
Interne Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit	x	x

einer Kooperation bergen mangelnde Kommunikationsstrukturen und fehlerhafte Öffentlichkeitsarbeit Konfliktpotenzial und die Gefahr von Vorwürfen des Greenwashings – oder auch im umgekehrten Fall des Blackwashings. Bei Kooperationsprojekten mit Fokus auf die biologische Vielfalt fällt es Unternehmen zudem nicht immer leicht, einen Bezug zu ihrem Kerngeschäft herzustellen (z.B. im Ressourcenschutz). Diese potenziellen Stolpersteine lassen sich jedoch mit der Beachtung einiger Spielregeln vermeiden.

Herausforderungen für Kooperationsvorhaben zum Schutz der biologischen Vielfalt.

### Kooperation braucht Kommunikation

Experten aus Umweltverbänden und Unternehmen betonten, wie wichtig vertrauensbildende Maßnahmen für eine Kooperation sind. Gegenseitiges Vertrauen und der langfristige Erfolg einer Kooperation stellen sich dann ein, wenn Ziele, Erwartungen und Inhalte in Bezug auf die Kooperation klar definiert und vertraglich festgehalten werden. Die gegenseitige Beteiligung an Veranstaltungen und Gremien kann Befangenheiten lösen und Transparenz fördern. Eine offene und kontinuierliche Kommunikation ist von zentraler Bedeutung, weil sich Konflikte so im Vorfeld vermeiden lassen. Eine Begegnung auf Augenhöhe und die Wahrung der Unabhängigkeit und Kritikfähigkeit sind die besten Voraussetzungen für Erfolg versprechende Allianzen. Werden Kooperationen ferner durch eine politische Förderung gemeinsamer Projekte und die Schaffung finanzieller Anreize begünstigt, eröffnen sich Triple-Win-Potenziale für Unternehmen, Umweltorganisationen und die biologische Vielfalt. Eine Umgestaltung der gängigen Kooperationsstrukturen in Umweltorganisationen und Unternehmen kann nicht nur das Thema biologische Vielfalt, sondern auch jegliche Themen im Natur- und Umweltschutz voranbringen. Leitfäden zur Gestaltung von Kooperation sind dennoch rar und vor allem für Unternehmen oft noch nicht spezifisch genug ausgeführt.



**Matthäus Wuczkowski**  
› arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centre für Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg.

matthaeus.wuczkowski@csr-magazin.net



**Dr.rer.nat. Corinna Brunschoen**  
› ist Biologin und Projektmanagerin beim Global Nature Fund in Radolfzell am Bodensee.

corinna.brunschoen@csr-magazin.net

### Empfohlene Literatur zum Thema:

Leitfäden und Studien zu Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen mit Handlungsempfehlungen

- Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Unternehmen (Deutscher Fundraising Verband, 2010)
- Guide to Successful Corporate-NGO Partnerships (Global Environmental Management Initiative and Environmental Defense Fund, 2008)



Weitere Informationen zu Kooperationen finden Sie hier:

[http://www.link csr-news.net/5\\_kooperationen](http://www.link csr-news.net/5_kooperationen)

Literatur-Tipp

# CSR-Kommunikation:

Vor zwei Jahren gründete die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) den Arbeitskreis Corporate Social Responsibility. Kommunikationsmanager sollen sich hier mit den Herausforderungen und Chancen des Themenfelds vertraut machen und an dessen Weiterentwicklung mitwirken können. Mit einem der beiden Arbeitskreisleiter, Riccardo Wagner von der Kölner Agentur BetterRelations, sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN.



► Am Anfang mancher CSR-Prozesse stand die Definition des Begriffs: Sind Sie sich im Arbeitskreis einig, wie weit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reicht?

Ich denke nicht, dass es zweckmäßig wäre, hier eine allgemein gültige Antwort geben zu wollen. CSR ist – wie jede Unternehmensstrategie und Kommunikation – individuell. Für wichtiger halte ich, dass wir zumindest in wesentlichen Bereichen ein gemeinsames Verständnis davon haben, welche Herausforderungen beim Management und der Kommunikation von CSR auf Unternehmen zu kommen. Und ebenfalls davon, wie der grundlegende CSR-Prozess im Unternehmen sein sollte, der zu einer Strategie, Themenfindung und glaubhaften Kommunikation führt. Und dennoch: wir diskutieren im Arbeitskreis und mit externen Partnern intensiv auch über diese Punkte. Das Themenfeld ist eben vor allem aus dem Blickwinkel der Kommunikation, auf die wir uns ja konzentrieren, noch sehr neu; viele Fragen sind offen. Doch genau für diesen Diskurs gibt es uns ja auch.

► In den Grundsätzen Ihres Arbeitskreises heißt es, die Kommunikationsfunktion im Unternehmen sei „natürliche Schnittstelle und Moderator für strategische CSR- und Nachhaltigkeitsprozesse“. Könnte die CSR-koordinierende Funktion nicht produktnäher im Marketing oder durchsetzungsfähiger im Vorstandssekretariat angesiedelt werden?

Das ist ein tolles Thema. In einer perfekten Kommunikatoren-Welt sind unsere Kollegen mit allen wichtigen Abteilungen im Unternehmen eng verbunden, werden in strategische Prozesse und Entscheidungen auch auf Vorstandseben auf Augenhöhe einbezogen und haben als Mittler und Übersetzer im Unternehmen und nach außen alles Handwerkszeug in der Hand, um die schwierigen und wichtigen CSR-Themen glaubhaft zu übermitteln und den CSR-Strategieprozess voranzutreiben und zu moderieren.

Dass wir uns diesem Idealbild in der Breite nähern, ist in gewisser Weise Auftrag unseres Arbeitskreises und der DPRG als Berufsverband, das kann und wird aber nie für jedes Unternehmen umsetz-



Zur Person

**Riccardo Wagner** leitet den Arbeitskreis CSR-Kommunikation der DPRG  
E-Mail: wagner@betterrelations.de

bar oder sinnvoll sein. Sie haben aber recht: Klar muss der Zugang im Unternehmen auf Entscheiderebene da sein, ebenso zum Kunden, zum Beispiel über das Marketing. Damit Kommunikatoren intern und extern im CSR-Prozess diese Rolle einnehmen können, müssen sie sich kritisch damit auseinandersetzen, wie sich CSR-Kommunikation von klassischer PR unterscheidet, und sie müssen in der Lage sein, hier differenziert zu agieren.

► **Der DPRG-Arbeitskreis entwickelt allgemein anerkannte Leitlinien und Standards der CSR-Kommunikation. Wie weit sind Sie auf diesem Weg? Zeichnen sich bereits Leitlinien und Standards ab?**

Wir haben den Arbeitskreis in den letzten Monaten mit einigen spannenden Veranstaltungen und Networking innerhalb der DPRG bekannt ge-

macht und das Thema CSR inzwischen als Schwerpunktthema sehr gut positioniert. Aktuell sind wir an mehreren Themen dran, auch im Dialog mit externen Partnern, die sich zum einen mit ganz praktischen Fragen befassen, etwa Themen wie Greenwashing. Außerdem arbeiten wir an recht grundsätzlichen Fragen, die ich eben schon angekündigt habe und die die Weiterentwicklung von CSR-Kommunikation betreffen. Zum Beispiel, wie die Relevanz und Glaubwürdigkeit von CSR-Kommunikation bei den verschiedenen Stakeholdergruppen gesteigert werden kann. Oder auch Fragen zu Abgrenzung der CSR-Kommunikation, also nach den speziellen Regeln, Ansprüchen und Fragestellungen. Zur Frage nach einer Steigerung der Relevanz und Glaubwürdigkeit von CSR-Kommunikation werden wir in den nächsten Monaten Ergebnisse liefern. Die Fragen zu Abgrenzung der CSR-Kommunikation werden noch etwas Zeit in Anspruch nehmen, hier geht es ja bei der Meinungs- und Willensbildung über die DPRG hinaus. Hier vertreten wir in einem größeren Prozess lediglich die Position der Kommunikatoren und des Verbands.

► **Wenn ein Unternehmen über sich redet und über das Gute, das es leistet, wird schnell die Frage nach der Glaubwürdigkeit gestellt. Welchen Beitrag können PR-Experten leisten, um Glaubwürdigkeit zu erhöhen?**

Das geht ja sehr stark in den eben genannten Bereich hinein, sodass ich hier zunächst meine per-

sönliche Meinung wiedergebe: Für mich ist der entscheidende Unterschied zwischen CSR-Kommunikation und klassischer PR unter anderem der unabdingbare Beweis. Damit meine ich ausdrücklich nicht, dass der eine Bereich die Wahrheit sagen muss und der andere nicht. Die Wahrheit müssen beide sagen. Aber in der CSR-Kommunikation sind der Beweis, die Transparenz, das Bemühen um objektive Vergleichbarkeit und Ausgewogenheit und die stärkere Argumentation aus ethischer Sicht deutlich ausgeprägter. Unternehmen, die das berücksichtigen, haben einen ersten Schritt getan. Wenn sie dann noch individueller und relevanter für die unterschiedlichen Stakeholder kommunizieren und hier einen echten Dialog oder gar eine Zusammenarbeit etablieren können, geht die Reise in die richtige Richtung.

► **CSR-Themen sind sehr komplex: Kaum ein Unternehmen etwa verfügt über eine lückenlose kontrollierbare Zuliefererkette und die Verantwortung für Defizite bei Zulieferern kann nicht alleine deren Auftraggeber angelastet werden. Lassen sich solche komplexen Zusammenhänge kommunizieren? Kann ein Unternehmen dazu stehen, auf dem Weg zu sein, aber noch nicht am Ziel?**

Wenn es sich dem CSR-Thema nicht verweigert, wird ihm ja nichts anderes übrig bleiben. Kein Unternehmen wird jemals mit diesem Prozess zu Ende sein und das ist ja auch genau der Kern von CSR, nämlich Weiterentwicklung und Innovation. Hierzu zetzen ist also vergebliche Mühe. Leider hält dieses Problem aber vor allem kleine und mittlere Unternehmen vom Thema CSR fern, da diese dann das Fass lieber gar nicht aufmachen und die Chancen nicht sehen. Aus meiner persönlichen Sicht heraus ist der Status quo der CSR-Kommunikation unbefriedigend, genau aus dem angesprochenen Grund heraus. Das Thema ist so komplex und die Ansprüche und der Informationsstand der Stakeholder so divers, dass das Flaggschiff der CSR-Kommunikation – der statische Nachhaltigkeitsbericht – zwangsläufig allein nicht begeistern kann. Hier müssen das Stakeholder- und Themenmanagement und der CSR-Kommunikations-Werkzeugkasten weiterentwickelt werden. Da spielen dann Großthemen wie Ethik, Integrated Reporting, Social Media, Crowdsourcing und viele mehr eine Rolle. Einiges davon werden wir im Arbeitskreis konstruktiv begleiten und als Verband mitgestalten.

► **Herzlichen Dank für das Gespräch.** □



Weitere Informationen zum Arbeitskreis CSR

der DPRG finden Sie hier:

[http://link csr-news.net/5\\_dprg](http://link csr-news.net/5_dprg)



# Innovative Arbeitszeitmodelle: ein Gewinn für alle

Nicht erst seit der Einführung der Familienpflegezeit im Januar steht das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ auf der Tagesordnung. Allerdings haben die gesetzlichen Vorgaben bisher wenig erreicht, um Männern und Frauen eine Work-Life-Balance zu ermöglichen. Innovation, Flexibilität und Nachhaltigkeit in der Gestaltung von Arbeitszeiten liegt in den Händen der Unternehmen. VON TONG-JIN SMITH

Wenn Kerstin Meise um 16.30 Uhr das Büro verlässt, um ihren Sohn von der Schule abzuholen, hat sie einen Siebenstundentag hinter sich. Mal ist es auch eine Stunde mehr oder weniger, je nachdem wie viel Arbeit anfällt. Gleitzeit und eine reduzierte Stundenzahl ermöglichen es der Betriebswirtin, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen.

Ähnlich geht es Louise Olrik, zweifache Mutter und Vollzeit-Managerin bei Nokia in Berlin. Auch wenn es Kernzeiten im Büro gibt, kann sie bei Bedarf von zu Hause arbeiten, an Telefonkonferenzen teilnehmen und per Login auf alle Daten zugreifen. „Als ich zum zweiten Mal schwanger wurde, riet mir meine finnische Chefin, dass ich mir so viel Zeit nehmen sollte, wie ich brauche, um wieder voll ein-

zusteigen“, erzählt sie. Das sei typisch für die skandinavische Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Flexibilität zugunsten der Familie basiere. Olrik hat sich dann für eine einjährige Elternzeitpause entschieden und war einfach nur für ihre Familie da. „Das tat gut“, sagt sie. „Aber ich war auch froh, als ich wieder ins Büro gehen konnte.“ Allerdings sei sie ja nie ganz weg gewesen, da sie während der Elternzeit immer mit ihrem Team in Kontakt stand. „Ich musste nur nichts entscheiden, sondern konnte einfach von der Seitenlinie aus zuschauen, was mir am Ende den Wiedereinstieg erleichtert hat.“

## Gesicherte Ganztagsbetreuung

Dass der Übergang für sie so reibungslos geklappt hat, ist auch einer gesicherten Ganztagsbetreuung für ihre Kinder zu verdanken. Außerdem teilt sie

sich mit ihrem Mann, der als Designer 50 Prozent seiner Arbeit im Homeoffice erledigt, die Familienpflichten. „Er bringt unsere Tochter morgens zur Schule und den Kleinen in den Kindergarten und ich hole sie dann nachmittags ab“, sagt Olrik. Dabei habe sie anfangs Angst gehabt, dass sie für ihren Sohn keinen Kitaplatz finden würde. „Für die ganz Kleinen unter drei Jahren gibt es nicht so viele Angebote. Vor allem dann nicht, wenn man genaue pädagogische Vorstellungen hat.“ Aber am Ende habe sie die Qual der Wahl gehabt, weil sie für ihren Sohn sogar in zwei Kitas einen Platz bekam. Ein Glücksfall, auch in Berlin, wo das Betreuungsangebot vergleichsweise gut ist. Zum einen sind alle Grundschulen, egal ob öffentlich oder privat, als Ganztagschulen ausgelegt. Zum anderen ist durch die wachsende Zahl der Kindergärten in freier Trägerschaft das Angebot vielfältig. Hier bestimmt eindeutig die Nachfrage den Markt.

Aber unabhängig davon, welche Arbeits- und Karrieremodelle im Einzelfall zum Tragen kommen, das Stichwort heißt Zeitsouveränität, damit Männer und Frauen Familie und Beruf vereinbaren können. Viele Unternehmen haben das erkannt. Immerhin 72 Prozent bieten Teilzeitarbeitsplätze an, so eine Studie, die das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung 2009 im Auftrag des Bundesfamilienministeriums durchgeführt hat. Flexible Arbeitszeiten gibt es bei jedem zweiten, Zeitkonten bei jedem vierten, Telearbeit dagegen nur bei jedem zehnten Arbeitgeber. Betriebliche Kinderbetreuungsangebote sind in sieben Prozent der Unternehmen vorhanden, spezielle Eltern-Kind-Arbeitsplätze in fast keinem. Continental ist eines der wenigen Unternehmen, das alles anbietet. „Wir versuchen, auf die Anfragen unserer Mitarbeiter flexibel zu reagieren“, sagt Holmer Struck, Personalleiter der Continental-Division ContiTech.

### **Kein reines Frauenthema**

Dabei sei der verstärkte Einsatz von Teilzeitarbeit eine Herausforderung, da individuelle Arbeitszeitvorstellungen und die betriebliche Organisation nicht immer zueinander passen. „Wenn auf der einen Seite gilt, dass nur ein erfolgreiches Unternehmen Arbeitsplätze und Mitarbeitern berufliche Erwerbs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann, so gilt auch umgekehrt, dass nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter ein Unternehmen erfolgreich und stark machen können“, resümiert Struck.

Dass Teilzeit – von stark reduziert bis vollzeitnah – nicht nur ein Thema für Frauen ist, beobachtet Jürgen Kühn, Programmleiter von [worklife@telekom.de](mailto:worklife@telekom.de). „Seit 2010 hat sich bei unseren leitenden Angestellten der Anteil der Männer in Teilzeit vervier-

facht“, sagt er und stellt fest, dass seit der Einführung des Elterngeldes rund 30 Prozent der Telekom-Väter mehr als zwei Monate in die Babypause gehen. „Als ich vor zehn Jahren Elternzeit genommen habe, wurde ich noch komisch angesehen“, erzählt der zweifache Vater. „Heute ist das anders. Unsere Führungskräfte machen es vor und schaffen für ihre Mitarbeiter ein Umfeld, in dem Veränderungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf normal sind.“ Es sei wichtig, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern Auszeiten ermöglichen. „In verschiedenen Lebensphasen hat man verschiedene Bedürfnisse oder Pflichten, denen man nachkommen müssen muss“, so Kühn.

Dass die Telekom als Unternehmen vom Kulturwandel hin zu mehr Flexibilität und Eigenverantwortung der Mitarbeiter profitiert, steht außer Frage. Zum einen steigert sie damit ihre Arbeitgeberattraktivität, zum anderen erhöht sie die Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität ihrer Mitarbeiter. Und schließlich steigert sie ihre Wirtschaftlichkeit. „Über flexible Arbeitszeitmodelle können wir Positionen besser besetzen, Know-how und Innovationskraft erhalten. Außerdem spart es Kosten, wenn man Stellen nicht ständig neu besetzen muss“, sagt Kühn. In den Bereichen, in denen eine zeitliche und räumliche Flexibilität nur eingeschränkt möglich sei, unterstützt man die Mitarbeiter mit Angeboten wie Medical-Checks, Sport und vielem mehr.

### **„Alle sind auf dem Weg“**

Dabei stellen nicht nur große Unternehmen um, auch in KMU findet man pragmatische Ansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Kleinere Unternehmen nutzen die Möglichkeiten einer systematischen flexiblen Arbeitszeitgestaltung noch zu wenig, wie Simone Back, Projektleiterin bei ArbeitsZeitGewinn feststellt. „Die Welt der Arbeitszeitgestaltung in KMU ist bunt und vielseitig, aber oft nicht geregelt.“ Da sei noch Gestaltungsspielraum.

Insgesamt zeigt sich aber, dass in Zeiten der Internationalisierung und des demografisch bedingten Fachkräftemangels die individuelle Arbeitszeitgestaltung ein Schlüsselthema ist. „Alle sind auf dem Weg“, sagt Sofie Geisel, Leiterin des Netzwerkbüros Erfolgsfaktor Familie. „Aber es braucht Zeit, bis sich eine familienfreundliche Unternehmenskultur flächendeckend etabliert. Dabei sollte niemand sein Lebensmodell verteidigen müssen.“ □



Mehr Kitas in freier Trägerschaft: die Nachfrage bestimmt den Markt.



**Dr. Tong-Jin Smith**  
ist freie Journalistin und lebt mit ihrer Familie in Berlin.  
[tong-jin.smith@csr-magazin.net](mailto:tong-jin.smith@csr-magazin.net)



Hier finden Sie Informationen zu einem Arbeitszeitmodell für den demografischen Wandel:  
[http://www.link.csr-news.net/5\\_arbeitszeit](http://www.link.csr-news.net/5_arbeitszeit)

# Familienfreundlichkeit und Führen in Teilzeit



**Welche Impulse für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommen aus der Politik? Darüber sprach das CSR MAGAZIN mit Joachim Sauer, Personalchef bei Airbus und Präsident des Bundesverbands der Personalmanager (BPM).**

DAS GESPRÄCH FÜHRTE TONG-JIN SMITH.

► **Nicht alle Unternehmen ermöglichen heute eine echte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wo sehen Sie noch Handlungsbedarf? Wo ist die Politik gefragt, wo die Unternehmen?**

Sauer: Ja, das stimmt: Einzelne Maßnahmen in diesem Bereich bedeuten noch nicht, dass eine echte Vereinbarkeit erreicht ist. Der Wunsch von Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten bedeutet vor allem, dass bei der Arbeitszeitorganisation ihre familiäre Verantwortung berücksichtigt wird, individuelle Modelle gefunden werden. Es gibt keine Patentrezepte, aber es gibt eine Reihe familienfreundlicher Lösungen, die praktikabel sind und auch im Interesse des Unternehmens funktionieren. Dazu gehören Teilzeit-plus-Modelle, Gleitzeit, Langzeitkonten und ähnliche Modelle.

Dabei sind alle und insbesondere die Führungskräfte in das Thema einzubinden, um es in der Unternehmenskultur zu verankern. Es ist wichtig, nachhaltig immer wieder auf eine familienfreundliche Unternehmenskultur hinzuarbeiten. Kontinuierliche Verbesserung gilt hier auch für uns. Ein Erfolgsfaktor ist die Kommunikation.

Es ist eine maßgebliche Aufgabe der Politik, den grundgesetzlichen Auftrag zum Schutze der Familie nicht auf finanzielle Unterstützungen zu reduzieren oder eine Infrastruktur zu Erziehung und Bildung bereitzustellen. Vielmehr ist es eine große Herausforderung, die kulturelle Entwicklung innerhalb einer Gesellschaft so zu gestalten, dass Familienfreundlichkeit nicht nur von Plakaten herunterstrahlt, sondern aktiv gestaltet wird.

► **Welche Auswirkungen haben gesetzliche Maßnahmen wie Elterngeld oder Familienpflegezeit?**

Gesetzliche Maßnahmen sind wichtige Impulsgeber. Ein Beispiel dafür sind die Väter, die seit Einführung des neuen Elterngelds vermehrt Elternzeit nehmen; wenn auch zunächst nur zwei Monate – der Klassiker. Das Beispiel zeigt auch, welche Möglichkeiten eine zeitgemäße Familienzeitpolitik für Familien und Gesellschaft bieten kann!

Die Initiative "Familienpflegezeitgesetz" ist wichtig und kommt zur richtigen Zeit. Sie zeigt, dass die Verantwortung für eine familienfreundliche Arbeitswelt auf mehreren Schultern lastet. Weiterhin belegt sie, dass die Politik Unternehmen in die Pflicht nehmen will. Die Initiative unterstützt aber gleichzeitig die Bemühungen der Betriebe, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen, und lässt Firmen dabei doch genügend Spielraum, um individuell zu agieren.

► **Als Präsident des BPM haben Sie einen guten Überblick über Tendenzen in deutschen Unternehmen. Was ist allgemein maßgebend für familienfreundliche Unternehmen?**

Mütter und Väter sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ältere Familienmitglieder pflegen, benötigen in erster Linie Flexibilität in der Einteilung von Arbeits- und Familienzeit. Dabei sind individuelle Lösungen notwendig. Die Strategien, die dabei zum Tragen kommen, sind in erster Linie flexible Arbeitszeitmodelle und unternehmensgeförderte Kinderbetreuung. Elternteilzeit mit begleitenden Qualifizierungsprogrammen, die den reibungslosen Wiedereinstieg erleichtern, ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt. Damit diese Methoden in den Unternehmen ankommen, müssen sie von oben vorgelebt werden. „Führen in Teilzeit“ ist dabei ein Begriff, der in letzter Zeit immer öfter fällt.

► **Herzlichen Dank für das Gespräch.**

## Zur Person



**Joachim Sauer** ist Präsident des Bundesverbands der Personalmanager (BPM)  
E-Mail: info@bpm.de

# ISO 20121: Ein neuer Standard für nachhaltige Events

**Mit der ISO 20121 wird voraussichtlich Mitte Juni 2012 pünktlich zu den Olympischen Spielen in London die erste globale Norm für nachhaltiges Eventmanagement kommen. Alle Beteiligten – von Unternehmen bis hin zu Agenturen und anderen Dienstleistern – werden so die Möglichkeit erhalten, Veranstaltungen systematisch in ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement einzubeziehen.** VON GERRIT JESSEN

In der Eventbranche sind Begriffe wie CSR und Nachhaltigkeit aktueller denn je. Kaum ein Thema steht derzeit häufiger auf dem Programm von Meetings, Gremien und Initiativen – national wie international. Das ist wenig verwunderlich, denn gerade die Live-Kommunikation hat seit jeher entscheidenden Einfluss auf das Image und die Meinungsbildung über ein Unternehmen. Wer jedoch mit dem Begriff CSR ausschließlich den reinen „Umweltschutz“ bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen verbindet, greift viel zu kurz. Vielmehr berücksichtigt ein ganzheitlicher Ansatz zwei weitere wichtige Dimensionen: Ökonomie und Soziales. Auch das menschliche Wohlbefinden sowie der effiziente Einsatz finanzieller Mittel unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Umfelds spielen eine zentrale Rolle.

## *Verbindlichen Standards fehlen*

Soweit die Theorie, aber wie sieht es in der Praxis aus? Es existieren bisher keine einheitlichen Richtlinien, konsequente Nachhaltigkeitsstrategien bei der Konzeption und Umsetzung von Events sind Mangelware, beliebige individuelle Definitionen sind an der Tagesordnung. Reicht es beispielsweise schon aus, bei einer Veranstaltung regionale Speisen zu servieren, um sich das Prädikat „nachhaltig“ oder „green“ verleihen zu dürfen? Wohl kaum. Ein unabhängiger und überprüfbare Standard, der über die bisherige punktuelle Bearbeitung des Themas hinausgeht, ist dringend notwendig. Nicht zuletzt auch, um das immer wieder zu beobachtende Auseinanderdriften von proklamiertem Nachhaltigkeitsanspruch einerseits und fehlender Umsetzung andererseits einzudämmen.



Gerrit Jessen  
›ist Geschäftsführer der MCI Deutschland GmbH und Mitglied des deutschen Spiegelausschusses zur ISO 20121.  
[gerrit.jessen@csr-magazin.net](mailto:gerrit.jessen@csr-magazin.net)

## Endspurt zur Norm für nachhaltige Events

Einen Standard einzuführen heißt, einen Prozess transparent zu machen, zu dokumentieren, zu strukturieren, alle beteiligten internen und externen Interessensgruppen einzubeziehen. All dies schafft allgemeine Verbindlichkeit, Sicherheit und Vertrauen. Übertragen auf das Thema CSR eröffnet ein solcher Standard für die Eventbranche die Möglichkeit, Prozesse zu systematisieren, Ressourcen nachhaltiger einzusetzen und Kosten einzusparen. Nicht zuletzt hilft ein verbindlicher Standard den Unternehmen dabei, ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen für Veranstaltungen in der Praxis objektiv nachprüfbar zu gestalten.

### Von der BS 8901 zur ISO 20121

Der einzige bisher zahlreich angewandte Standard für nachhaltiges Eventmanagement ist die 2007 vom Britisch Standards Institute herausgegebene BS 8901. Sie wurde mit dem Ziel initiiert, einen Nachhaltigkeitsstandard für die Olympischen Spiele 2012 in London zu entwickeln. Die Norm zielt nicht nur auf die Schonung der Umwelt, sondern berücksichtigt zugleich die soziale und ökonomische Nachhaltigkeit einer Veranstaltung. Basierend darauf und unter Berücksichtigung der aktuellen Praxiserfahrungen mit der BS 8901 wird derzeit bei der ISO (International Organisation for Standardization) eine weltweit gültige Norm für nachhaltiges Eventmanagement entwickelt – die ISO 20121.

Damit entsteht ein Management-System für die nachhaltige Organisation und Durchführung von Veranstaltungen – von Kongressen und Tagungen über Ausstellungen bis hin zu Sportwettkämpfen und Konzerten. Sie bezieht nicht nur den Event-Organisator, sondern auch Zulieferer, Kunden und alle weiteren Beteiligten mit ein. Betrachtet wird die gesamte Wertschöpfungskette einer Veranstaltung – zum Beispiel die Nachhaltigkeit beim Betrieb eines Veranstaltungsorts, bei der Auswahl der Transportmittel sowie bei der gesamten Kommunikation. Rund 30 Staaten unterstützen aktiv oder als Beobachter den Ausschuss „ISO/PC 250“, der die neue Norm erarbeitet. Nationale Spiegelausschüsse entwickeln Kommentare zu den Inhalten und entsenden Vertreter zu den Meetings des internationalen Gremiums. Der

Normtext wird voraussichtlich im Mai 2012 als „Schluss-Entwurf“ allen Mitgliedern zur finalen Abstimmung unterbreitet.

### Drei Varianten der Zertifizierung

Die neue Norm bietet Unternehmen die Chance, die Live-Kommunikation systematisch in das ganzheitliche Nach-

haltigkeitsmanagement einzubeziehen. Das heißt: Ein Unternehmen kann individuell und zugeschnitten auf die eigenen Anforderungen Nachhaltigkeitsziele für jede einzelne Veranstaltung definieren, für alle sichtbar umsetzen und im Rahmen des Managementsystems stetig evaluieren, dokumentieren und optimieren. Oder es kann sich zunächst im Rahmen eines „Pilot-Projekts“ gezielt „kleinere“ Ziele setzen und nach und nach ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement implementieren. Darauf hinaus kann mithilfe der ISO 20121 zukünftig jedes Event zertifiziert werden.

Die Norm sieht drei Varianten der Zertifizierung vor: Bei der „Eigenüberprüfung“ kann der Initiator selbst individuelle Nachhaltigkeitsziele für die Veranstaltung definieren, diese sichtbar umsetzen und im Rahmen des Managementsystems evaluieren, dokumentieren und optimieren. Alternativ besteht die Möglichkeit einer externen Zertifizierung. Hier wiederum wird unterschieden, ob die Zertifizierung durch einen am Event beteiligten Partner oder durch einen unabhängigen Experten erfolgt. Die letztere Variante ist die authentischste. Die Norm wird drei Phasen des Event-Managements umfassen – Planung, Implementierung sowie Monitoring und Evaluation.

### Internationales „Gütesiegel“

Eine Zertifizierung nach ISO 20121 setzt voraus, dass auch die Dienstleistungspartner eine entsprechende „Nachhaltigkeitsperformance“ garantieren. Derzeit existieren international nur wenige „Gütesiegel“ bzw. Unternehmen, die in Übereinstimmung mit der neuen Norm arbeiten. Jedoch ist bereits jetzt zu sehen, dass mit der kommenden Einführung der Norm ein Wettbewerb international anerkannter Labels und Zertifizierungen beginnt. Für Unternehmen, die sich nach ISO 20121 zertifizieren lassen, bedeutet dies einen enormen Vorteil. Denn wer zum Beispiel eine als nachhaltig zertifizierte – also mit einem anerkannten Label versehene und eingängig geprüfte – Location wählt, erfüllt auch (sehr wahrscheinlich) seine selbstgesetzten Ziele und somit automatisch die Anforderungen der Norm. □



Weitere Informationen zur Norm und zur Planung nachhaltiger Events lesen Sie hier:

[http://link csr-news.net/5\\_events](http://link csr-news.net/5_events)

# Nachhaltige Label im Wettbewerb

**Label gelten als ein Instrument, das Konsumenten in ihrem Wunsch nach Sicherheit und Verantwortung entgegenkommt. Sie sind anerkannte Vehikel für die politische Einflussnahme mit dem Einkaufswagen. Aber: Was tun angesichts des Angebots verschiedener Zeichen, die scheinbar alle das Gleiche wollen? Warum können sich diese Initiativen nicht einigen? Das Beispiel der Blumenlabel lässt tief blicken. Denn die Konflikte sind nicht hausgemacht, sondern systembedingt.** VON SILKE PETERS

**L**abel sind etwas für Menschen, die fünf Minuten vor Geschäftsschluss in den Supermarkt „springen“, sagt Hendrik Haase. Der Kommunikationsdesigner aus Halle (Saale) beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Transparenz in der Wertschöpfungskette. Dafür geht er auf den Acker, redet mit Bauern und scheut weder Mühe noch Zeit, um ganz genau zu erfahren, wie die Dinge gemacht werden. Viele wollen das so genau gar nicht wissen. Außerdem ist kaum einer bereit, so viel Zeit zu investieren. Hier kommen die Label ins Spiel: Sie bieten Sicherheit für Konsumenten und Anbieter. Je nachdem, auf welchem Standard ein Label basiert, steht es als Garant für Sozialverträglichkeit, Umweltfreundlichkeit, Bioproduktion, regionale Ware. Der Einkauf nach Siegeln geht auch ohne hohen Informations-

aufwand. Ein gut eingeführtes Zeichen, mal den Infoflyer überfliegen und der Kunde weiß Bescheid.

So wünschen es sich die Kunden auch im Blumenladen. Und die Blumenhändler. Keiner will mit Ware zu tun haben, bei der es Zweifel gibt, ob sie korrekt angebaut wurde. Mitte der neunziger Jahre wurde das Blemensiegel geboren. Das Flower Label Programm, kurz FLP, wird von vier Kammern getragen: Menschenrechtsorganisationen, Gewerkschaften, Handel und Produzenten. Es zertifiziert Blumenanbaubetriebe auf der Basis der ILO-Kernarbeitsnormen und verschiedener Umweltrichtlinien. Die damalige Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ebenso wie die Schweizer Supermarktkette Migros unterstützten die Initiative.



Fotos: Fotolia © Pavlo Vakhrushev/Kayann/Daniel Seidel

Welches Labelsystem ist für die Arbeiterinnen in der Blumenindustrie das sinnvollste? Finden wir nachhaltige globale Lösungen, die ihren Namen verdienen?



ve und schnell waren die ersten Lieferanten aus Afrika zertifiziert. Es entstand eine solide Struktur mit Geschäftsstelle in Deutschland und Koordinationsbüros in Lateinamerika und Afrika. Bald schon aber zeigten sich die ersten Probleme: Die Produzenten fühlen sich für ihre Bemühungen, die strengen FLP-Standards einzuhalten, nicht ausreichend am Markt entlohnt. Die Händler wiederum wollen sich nicht auf Quoten verpflichten, denn nach ihrer Einschätzung gibt es zu wenig Nachfrage nach zertifizierter Ware. Die Kunden aber werden im Geschäft nur mangelhaft informiert und wissen gar nicht, dass es überhaupt ein Blumensiegel gibt. Für großflächige Aufklärung fehlt das Budget. Die Katze beißt sich in den Schwanz.

Parallel zum FLP entstanden andere Blumensiegel, wie zum Beispiel das kolumbianische Flor Verde und die Gold- bzw. Silverplakette des Kenya Flower Council. Das Dachlabel FFP, Fair Flower Fair Plants, das 2006 auf Initiative der Welthandelsorganisation (Union Fleurs) und mit Mittel der Europäischen Union ins Leben gerufen wurde, sollte die bestehenden Label harmonisieren. Aber das Label wird im Markt eingeführt, bevor die Eckdaten über Standards und Prüfungen klar definiert sind. Die Labelinitiativen konnten sich nicht entscheiden, in ein Haus einzuziehen, das zwar ein Dach, aber keine Wände hat – und bei dem unklar ist, wer am Ende den Schlüssel bekommt. Nahezu zeitgleich nahmen die Fair Labelling Organisations (FLO) Blumen in ihre Produktpalette auf, womit der Blumensektor ein weiteres Label bekam. Rosen mit dem Fairtrade-Label werden im Unterschied zu FFP und FLP über ein geschlossenes Lizenzsystem und mit einem künstlichen Aufpreis, dem sogenannten Pre-

mium, vermarktet. Die Distribution erfolgt in erster Linie über den Lebensmitteleinzelhandel und Blumendiscounter. Die Rosen stammen überwiegend aus Farmen in Kenia, die der multinationalen Unternehmensgruppe Finlays angehören. Der größte Importeur für die fair gehandelten Blumen im deutschen Markt, die Firma Omnidflora, ist ebenfalls Teil dieser Unternehmensgruppe.

„Labelorganisationen versuchen, die Auswüchse des Marktes, wie Kinderarbeit, Ausbeutung und Umweltzerstörung, zu korrigieren, sind aber selbst genau den Mechanismen ausgesetzt, die das Versagen verursachen“, sagt Uwe Meier, Mitglied von SAN, dem internationalen Netzwerk für nachhaltige Agrarwirtschaft. „Das ist ein Widerspruch in sich. Marktregulationen sollten nicht durch den Markt reguliert werden.“ Das Dilemma ist offensichtlich: Nur die Initiative, die viele Betriebe zertifiziert, kann den eigenen Standard umsetzen. Die Nachfrage nach dem Zeichen wiederum hängt von der Anerkennung in den Absatzmärkten ab. Das erfordert öffentliche Präsenz, eine einfache Kommunikation und ein möglichst breites Angebot. Die Fokussierung auf PR-Aktivitäten kostet – und spiegelt oft nicht die komplexe Realität. Es werden Kompromisse gemacht, um stärker sein zu können. Am Ende „gewinnt“ nicht zwangsläufig das (inhaltlich) bessere System, sondern das mit dem besten Marketing. Genau wie in anderen Wirtschaftssektoren auch.

Derweil hat die Blumenbranche immer noch nicht das Zeichen, auf das sich alle einigen können. Die Frage, welches Label denn nun das „richtige“ sei, muss jeder für sich selbst lösen – und dann doch ein wenig mehr Zeit investieren. Dabei darf man sich fragen, ob ein Label überhaupt sein muss. Die Importgenossenschaft Fleura Blumenimport, bestehend aus zwölf Großhändlern, setzt zum Beispiel auf die strategische Zusammenarbeit mit den Lieferanten. „Natürlich ist gelabelte Ware ein Pluspunkt. Grundsätzlich steht für uns aber das partnerschaftliche Verhältnis mit den Produzenten im Vordergrund. Wir arbeiten eng mit ihnen zusammen, halten Zahlungsziele ein und einigen uns auf viele Details, bis hin zur Verpackung“, sagt Christian Willeke, der die Gemeinschaft 2009 mit ins Leben gerufen hat. Sein Kollege Wolfgang Stich fügt hinzu: „Mit Blick auf das Fairtrade-Siegel haben wir eher Sorge. Sie werden vor allem von Ketten angeboten und dann heißt es ‚Bei uns gibt's die guten Blumen!‘. Die Ketten haben das Kapital dafür.“ □



Hier lesen Sie mehr über die Reform des Flower Label Programms:

[http://link.csr-news.net/5\\_flp](http://link.csr-news.net/5_flp)



Silke Peters  
ist Inhaberin des Büros 2nd floor und lebt in Köln.

[silke.peters@csr-magazin.net](mailto:silke.peters@csr-magazin.net)

# Nachhaltigkeit neue

**Eine an langfristigen Zielen orientierte, nachhaltige Unternehmensführung erfordert ein neues Verständnis von Aufsichtsräten: Sie kontrollieren und beraten. Ihre Mitglieder werden nicht für feste Zeiträume, sondern für die Erfüllung bestimmter Aufgaben gewählt.**

VON THOMAS FELDHAUS

# braucht Aufsichtsräte

**L**ange Zeit waren für die Auswahl von Aufsichtsräten Prestige oder Kumpanei ausschlaggebend. Im Zuge einer Good Corporate Governance haben sich Anforderungen an den Aufsichtsrat als Ganzes sowie an die einzelnen Mitglieder grundlegend geändert. Neben Überwaltungsfunktionen ist die Beratung getreten, die Beratungsgesellschaft Deloitte spricht sogar vom „Paradigmenwechsel im Aufsichtsrat“. Er ist heute Sparringspartner der Geschäftsleitung mit einem klaren Fokus auch auf das Risikomanagement. „Die weltwirtschaftliche Situation der vergangenen Jahre hat zu einer deutlichen Aufwertung des Risikomanagements auch durch die Aufsichtsräte geführt“, meint Claus Buhleier, Leiter Center für Corporate Governance bei Deloitte.

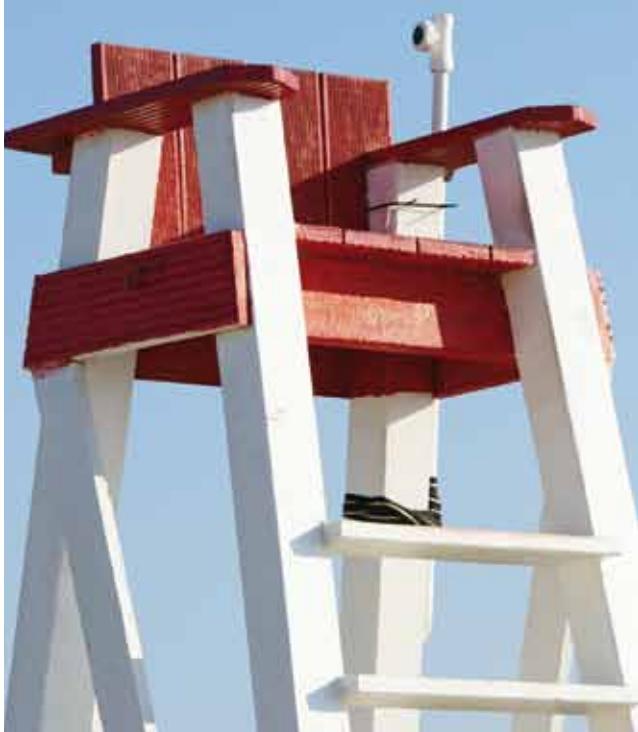
#### *Risikomanagement nach ISO 31000*

J. Friedrich Sauerländer, im Verwaltungsrat des französischen Rückversicherers SCOR, erläuterte auf den St.Galler CSR-Tagen die Bedeutung eines Risikomanagementsystems für die Aufsichtsratspraxis: „Das Risikomanagement nach ISO 31000 ist ein sehr wichtiges und umfassendes Führungsinstrument im Rahmen der Corporate Governance, aufgehängt beim CEO und je nach System nach unten strukturiert“. Aufgabe des Aufsichtsrats ist es sicherzustellen, dass ein Risikomanagementsystem im Unternehmen eingesetzt und angewandt wird. Dass er dazu ebenso von der Geschäftsleitung regelmäßig über die Risikolage informiert wird, ist gesetzlicher Standard und wird auch im Deutschen Corporate Governance Index ausdrücklich erwähnt. Schließlich geht es um nicht weniger als Haftungs- und Reputationsrisiken die sich aus der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ergeben. Die ISO 31000 bietet einen Leitfaden mit klaren Empfehlungen für die Einführung eines Risikomanagementsystems, der auch Grundsätze für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat enthält. Allerdings ist die Norm keine Grundlage für eine Zertifizierung. Unternehmen greifen deshalb in der Praxis gerne auf die österreichische Norm 49001 zurück und versuchen, deren Inhalte zu adaptieren. Sauerländer gibt zu bedenken: „Das ganze Konzept des Risikomanagements



**Thomas Feldhaus**  
› ist freier Wirtschaftsjournalist in Köln.

thomas.feldhaus@  
csr-news.net





## ISO 31000

Die ISO 31000: „Risk management - Principles and guidelines“ ist ein weltweiter Standard für Risikomanagement. Sie wurde Ende 2008 verabschiedet.

Die Norm stellt Risikomanagement als Führungsaufgabe dar – und nicht nur als Prozess. Dabei hat sie strategische Risiken (Umfeldfaktoren, Produkt, Märkte, Kunden) ebenso im Blick wie nachgelagerte Risiken auf der Führungsebene.

hat sich in den letzten Jahren enorm entwickelt. Die regulatorischen Anforderungen verändern sich dauernd. Das Ganze ist in einem ständigen Fluss“. Inzwischen setzen die meisten Unternehmen auf solche Konzepte; die Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen ist dabei jedoch unerlässlich. Sauerländer: „Es ist auch nicht notwendig, dass alle Unternehmen das Gleiche machen. Der heutige Trend, von jedem Unternehmen alles zu verlangen, ist falsch. Jedes Unternehmen sollte genau die Instrumente herausnehmen, die es benötigt. Eine komplette Umsetzung der ISO 31000 ist meist nicht nötig und wäre dann völlig übertrieben“.

Trotz aller Notwendigkeiten und Vorteile sind Risikomanagementsysteme nicht frei von Kritik. Insbesondere das Versagen im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Schwächen aufgezeigt, beispielsweise der Vergangenheitsbezug oder die Fokussierung auf bestimmte Risiken. Gerade im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung tauchen Risiken auf, die in der klassischen Risikobetrachtung meist nicht berücksichtigt werden. Sauerländer: „Die Norm ISO 31000 bietet hierfür Anleitungen. Aber wie diese umgesetzt wird, entscheidet die Geschäftsführung. Der Einsatz der ISO 31000 bedeutet zudem nicht automatisch, dass ein Unternehmen nachhaltig agiert“.

### Zu viel Wechsel an der Spitze

Die Wirksamkeit und Durchsetzungskraft einer Nachhaltigkeitsstrategie hängt ganz wesentlich von der Geschäftsführung ab. Bei der Überwindung kurzfristiger zugunsten langfristiger Unternehmensstrategien erhält die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung elementare Bedeutung. Sauerländer: „Diese Kurzfristigkeit sehe ich als ganz großes Problem und Risiko für die Stabilität der Unternehmensstrategie. Wir leben aber in einer Zeit, in der wir oft zu viele Wechsel an der Spitze von Unternehmen haben“. Während die Beschäftigungszeiten für CEOs in den letzten Jahren immer kürzer wurden und teilweise bei nur noch rund drei Jahren liegen, erfordert eine Unterneh-

mensstrategie, die ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt, vor allem Kontinuität und Stabilität. Wenn sich Geschäftsführungen auf Zeiträume von maximal einem Jahr (in börsennotierten Unternehmen häufig von Quartal zu Quartal) konzentrieren, ist es Aufgabe des Aufsichtsrats, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie voranzutreiben. Sauerländer: „Der Aufsichtsrat kann aber nicht die Umsetzung in die Hand nehmen und Führungsaufgaben übernehmen, das gehört nicht zu seinen Aufgaben. Er muss aber verlangen, dass sich das exekutive Management mit diesen Fragen beschäftigt und er muss ebenso die Umsetzung verlangen“. Die im Unternehmen eingesetzten Führungsstrategien und Grundsätze müssen, gerade mit Blick auf ökologische und soziale Kriterien, langfristig angelegt sein. Neue Exekutiv-Mitglieder müssen sich in bestehende Strukturen einpassen, dies sicherzustellen ist Aufgabe des Aufsichtsrats. „Die Trennung zwischen Überwachung und Exekutive sollte aber auf jeden Fall gewahrt bleiben. Alles andere wäre viel zu kosten- und zeitintensiv und würde eher zu Konflikten als zu Lösungen führen“, so Sauerländer.

### Mehr Wechsel tut gut

„Ein breites Spektrum an Sachverstand scheint der Schlüssel zu einer wirksamen Arbeit des Verwaltungsrats zu sein“, heißt es im Grünbuch der Europäischen Kommission zur Corporate Governance. Aufsichtsratsmitglieder haben für die Unternehmen eine immer wichtigere Funktion, indem sie den Vorstand nicht mehr nur überwachen, sondern auch beraten müssen. „Deshalb sollten sie sich einer regelmäßigen Performance-Kontrolle unterziehen und alle Möglichkeiten nutzen, ihren Horizont und ihre Kenntnisse zu erweitern. Nur so können Aufsichtsräte die Aufgaben erfolgreich bewältigen, die heute an sie gestellt werden“, sagt Claus Buhleier. Dabei können sich die Aufgaben eines Aufsichtsrats im Laufe der Jahre verändern. Für Friedrich Sauerländer ist deshalb eine Besetzung des Gremiums anhand der anstehenden Herausforderungen die zeitgemäße Lösung. „Man muss allerdings auch den Mut haben, Mitglieder wieder zu entlassen, wenn sie die Anforderungen nicht mehr erfüllen oder die Aufgaben erledigt sind“. Die heute noch übliche feste Verpflichtung von Mitgliedern anhand zeitlicher Vorgaben hält Sauerländer für nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr sollte ein Anforderungskatalog die zu erfüllenden Aufgaben im Blick haben. „Da müssen sich viele Unternehmen neu orientieren“. Dem Ansatz, Aufsichtsräte für weitere Stakeholder (beispielsweise NGOs) zu öffnen, erteilt Sauerländer eine klare Absage. „Allerdings kann es für einzelne Unternehmen auch eine sinnvolle Lösung sein“, räumt Sauerländer ein. □



J. Friedrich Sauerländer  
ist Verwaltungsrat des  
französischen Rückversicherers SCOR.

# Vertrauen – das flüchtige Kapital

**Wenn es um den langfristigen Fortbestand von Unternehmen geht, halten Führungskräfte keine anderen Werte für so wichtig wie „Verantwortung“ und „Vertrauen“. Das fand die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“ in ihrer Führungskräftebefragung 2012 heraus. Verantwortung können Manager oder Unternehmen übernehmen. Vertrauen wird zuerkannt und ist schnell verspielt. Wie aber lässt es sich gewinnen? VON ACHIM HALFMANN**



In Gegensatz zur Fragestellung der Wertekommission ist der Münchener Unternehmensberater Stephan Becker-Sonnenschein von „bester Ruf“ mit der Einordnung von Vertrauen unter die Werte eines Unternehmens nicht einverstanden. „Vertrauen ist etwas, das man sich verdient, indem man bestimmte Werte lebt. Vertrauen ist kein Wert an sich“, sagt Becker-Sonnenschein. Vertrauen gehe davon aus, zuverlässig die gegenseitigen Erwartungshaltungen erfüllt zu bekommen. Kundenvertrauen etwa werde durch die wiederholte Erfahrung gestärkt, dass Produkte oder Dienstleistungen den angepriesenen Eigenschaften gerecht würden. Ein Unternehmen sollte sich deshalb selbstkritisch fragen, ob seine Handlungsweisen bei Kunden zu Enttäuschungen führen könnten. Bei einer überzogenen Kommunikation mit Botschaften, deren Inhalt wieder und wieder hinterfragt werden könnten, sei Vertrauen schnell verspielt. Becker-Sonnenschein weiter: „Es ist ein Irrtum zu glauben: Wir müssen nur mehr kommunizieren, dann vertrauen uns mehr Kunden. Auf die Inhalte der Kommunikation kommt es an.“

## Lauter Ruf nach Transparenz

Zum Aufbau einer unerlässlichen Vertrauensgrundlage – der Transparenz – können Unternehmen auf Kommunikation allerdings nicht verzichten. „Es gibt mehrere Vertrauenstreiber. Transparenz ist einer davon“, sagt der promovierte Kommunikationswissenschaftler Volker Klenk, Managing Partner

der Klenk & Hoursch AG. Weitere vertrauensbildende Faktoren wie Konsistenz, Kompetenz und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung seien ohne Transparenz unwirksam. Wie andere Organisationen auch müssten Unternehmen seit Jahrzehnten gegen einen Vertrauensverlust anarbeiten. Dabei werde die Forderung nach Transparenz immer lauter. „Sie ist heute schon ein Reflex, wenn etwas schiefgeht – und das liebste und einfachste, was interessierte Bürger tun können“, so Klenk. Der Kommunikationswissenschaftler verweist dazu auf die im vergangenen Jahr gestartete Kampagne „Transparenz jetzt!“ der unternehmenskritischen NGOs Supermarktmacht, CorA, Oxfam und Christliche Initiative Romero. Sie fordern eine Offenlegungspflicht für Informationen zu Arbeitnehmerrechten, Korruption, Lobbyaktivitäten, Lieferanten und Produktionsstandorten. Auch das 2000 gegründete Carbon Disclosure Project (CDP), das hinsichtlich klimaschädlicher Treibhausgasemissionen Übersicht schaffen will, oder die Initiative des Sportartikelherstellers Puma, der in einer ersten Ökobilanz die Kosten von Umweltauswirkungen beziffert, steigern den Transparenzdruck. Klenk: „Für alle Marken ist ein hohes Maß an Transparenz unverzichtbar. Das ist ein nicht endender Prozess und es gibt kein Zurück.“ Unternehmen sollten deshalb herausfinden, was ihr Umfeld von ihnen wissen will, proaktiv in Stakeholderdialoge eintreten, dabei kritische NGOs nicht aussparen und eine Transparenzstrategie entwickeln.



**Achim Halfmann**  
› ist Geschäftsführer der Redakteur von CSR NEWS.  
achim.halfmann@csr-news.net



*Echtheit ist für den Aufbau von Vertrauen entscheidend. „Vertrauen gewinne ich nicht mit strategisch eingesetzten Verhaltensweisen.“*

### **Echtheit statt Strategie**

Unternehmen kommunizieren aber nicht nur auf Websites und mit Pressetexten, sondern insbesondere über ihre Mitarbeiter. Der Leiter des Zentrums für Vertrauensforschung an der Universität Vechta, Professor Martin K.W. Schweer, ist überzeugt: Wenn ein Unternehmen wünscht, dass seine Außenstellemitarbeiter vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden aufbauen, dann ist eine im eigenen Unternehmen gelebte Vertrauenskultur unerlässlich. Schweer hat sich mit „Vertrauensförderern“ und „Vertrauenskillern“ beschäftigt. Jemanden vor einer Gruppe bloßzustellen oder vertrauliche Informationen weiterzugeben, zerstört Vertrauen. Ein gerechtes, respektvolles und aufrichtiges Verhalten baut es dagegen auf. Ausschlaggebend sei dabei nicht die Absicht des Handelnden, sondern die Wahrnehmung der Handlung, die aufgrund von Vorerfahrungen interpretiert würde. Schweer: „Echtheit stellt dabei allerdings die entscheidende Variable dar. Mein Gegenüber erkennt über kurz oder lang, ob ich mich tatsächlich um sein Vertrauen bemühe. Vertrauen gewinne ich deshalb nicht mit strategisch eingesetzten Verhaltensweisen.“

### **Veränderungen brauchen Achtsamkeit**

Der Blick auf die Unternehmenskultur weitet das Verständnis dafür, warum ein Unternehmen auf Vertrauen nicht verzichten kann. Es geht dabei nicht alleine um Kundenbeziehungen, sondern auch um die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern – und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Denn: In der Praxis scheitern für die unternehmerische Zukunft wichtige Innovationsprojekte oft. Eine häufige Ursache ist, dass sie von Mitarbeitern nicht mitgetragen werden, sagt der promovierte Arbeits- und Sozialwissenschaftler Guido Becke vom artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen. Gerade bei Umstellungen, die mit Personalabbau einhergehen, spüren die Betroffenen: Hier ändert sich nicht nur die Effektivität des Unternehmens, sondern auch die Qualität der Arbeit – sie wird mehr. Damit Manager solche Widerstände und andere unbeabsichtigte Nebenwirkungen von Veränderungsprozessen frühzeitig erkennen und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter behalten können, müssen sie eine „organisatorische Achtsamkeit“ fördern. Für den Sozialwissenschaftler gehören dazu sowohl eine achtsame Haltung als auch achtsame Strukturen. Er rät dazu betriebliche Dialogräume aufzubauen. „Dialogräume sind hierarchiegleiche Gruppen, in denen Mitarbeiter ihre Erfahrungen austauschen und Vorschläge für die Gestaltung der Veränderungsprozesse entwickeln können“, sagt Becke. Dabei sei wichtig, dass diese Gruppen über die Weitergabe ihrer Beratungsergebnisse selbst bestimmen kön-

nen und ihre Vorschläge tatsächlich aufgegriffen werden.

### **Netzwerke brauchen Misstrauen**

Eine ausschließliche Betonung von Vertrauen könnte den Eindruck erwecken, es werde einer „Vertrauensseligkeit“ das Wort geredet. Wie verhalten sich Vertrauen und Misstrauen zueinander? Bilden sie unvereinbare Gegensätze oder die zwei Seiten einer Münze? Die Kommunikationswissenschaftlerin Prof. Christiane Funken leitet das Projekt TRUSTnet an der Technischen Universität Berlin und untersucht die Rolle von Vertrauen und Misstrauen für Innovationsprozesse in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Sie hat herausgefunden: Ohne Vertrauen werden sich Unternehmen nicht in Netzwerken beteiligen. Aber nicht nur Vertrauen, sondern auch Misstrauen tut solchen Kooperationen gut. Funken: „Zu viel Vertrauen ist innovationsfeindlich und führt zu Versumpfung: zum Verzicht auf Kontrollmechanismen, zur Fixierung auf bekannte Partner, zur Nachlässigkeit.“ Dabei seien Vertrauen und Misstrauen kein Nullsummenspiel, sie hängen nicht unmittelbar zusammen. „Von diesem Alltagsverständnis müssen sich Netzwerkpartner verabschieden, denn sonst werden sie Misstrauen nicht äußern“, so Funken. Innovative Netzwerkarbeit braucht einen optimalen Ausgleich von Vertrauen und Misstrauen. Misstrauen komme der Kooperation zugute – wenn es kommuniziert wird. So könne ein Unternehmen zugleich in die fachliche Qualifikation eines neuen Kooperationspartners vertrauen und misstrauisch sein, weil es von Mitarbeiterabwerbung in anderen Kooperationsbeziehungen gehört habe. „Misstrauen muss entpersönalisiert, in einen Sachbezug übersetzt und ausgesprochen werden“, sagt Funken. Das gelte allerdings nicht nur für KMU-Netzwerke, sondern auch für die unterschiedlichen Einheiten von Großunternehmen – Vertrieb, Entwicklung, Buchhaltung –, deren unterschiedliche Aufgabenstellungen ebenfalls Misstrauen vorprogrammierten.

### **Kein Misstrauen, aber Skepsis**

In „Konfliktpartnerschaften“ wie der Kooperation zwischen Management und Betriebsrat besitzt das Thema Vertrauen eine hohe Sensibilität – insbesondere bei der Umsetzung von Innovationsprozessen. Hierzu hat die Psychologin Hanna Janetzke von der Humboldt-Universität Berlin geforscht. „Hohes Vertrauen und gleichzeitig hohe Skepsis sind gute Voraussetzungen für die Zusammenarbeit in Innovationsprozessen“, sagt Janetzke. Von Misstrauen wolle sie nicht sprechen – wegen der negativen emotionalen Dimension des Begriffs. Skepsis betonte dagegen den kognitiven Aspekt, fördere kritische Nachfragen und damit den Zuwachs an Wissen

und Erkenntnissen, der aus einer kritischen Auseinandersetzung entstehen könne. Für den Aufbau von Vertrauen sei insbesondere Offenheit entscheidend. Die Partner müssten erleben, dass der jeweils andere keine „hidden agenda“ verfolge. Wo keine vollständige Transparenz möglich sei, müssten die Handelnden dies begründen und etwa Rollenvorgaben, Interessenvertretungen und Beschränkungen erläutern, in denen sie handeln. Dies gelte für das Management und für den Betriebsrat, beide unterlügen Einschränkungen wie etwa Abstimmungspflichten. „Immer eine offene Tür für Nachfragen zu haben, fördert das Vertrauen“, so Janetzke. Bei dem Blick auf die Strukturen dürfe die Bedeutung der interpersonalen Ebene nicht unterschätzt werden: Menschen vertrauen anderen Menschen.

### **Vertrauen braucht Partner**

Es ist immer besser, von anderen gelobt zu werden, als sich selbst zu loben. Das gilt nicht zuletzt für Unternehmen und bietet ihnen ein Motiv für die Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Gruppen: Mit Umweltschutzverbänden, Menschenrechtsinitiativen, externen Zertifizierern oder wissenschaftlichen Instituten. Manche Unternehmen werden durch die Gründung gemeinnütziger Stiftungen selbst zu einem gesellschaftlichen Akteur und suchen Partnerschaften auf gleicher Ebene. „Vertrauens-Kooperationen“ garantieren jedoch keinen Erfolg. Beispiele zeigen: Sie können in Krisen für alle Beteiligten zu Reputationsschäden führen. Was für das Gelingen solcher Kooperationen wichtig ist, stellen wir in einer Online-Dokumentation zu diesem Beitrag vor. Der Link dorthin befinden sich unter diesem Beitrag. Zwei Beobachtungen aus dem zwischenmenschlichen Bereich sollen abschließend nicht unberücksichtigt bleiben, denn sie sind auf Wirtschaftsorganisationen anwendbar: „Nobody is perfect.“ Von Unternehmen wird keine Perfektion erwartet – dafür sind Verantwortungsbereiche zu vielschichtig –, aber Ernsthaftigkeit. Und: Vertrauen lässt sich nicht segmentieren. Ein Unternehmen gerät trotz ausgezeichneter Produkte in die Schlagzeilen, wenn es die Menschenrechte in seiner Zulieferkette nicht im Blick hat. Und eine umfassend auditierte Supply Chain stimmt die Öffentlichkeit nicht vertrauensvoll, wenn die Firma in Deutschland auf Zeitarbeit und Billigjobs setzt. Verantwortungsübernahme bewirkt Vertrauen, wenn sie als Bestandteil einer Unternehmens-DNA ihren Ausdruck in allen Handlungsfeldern findet. □



Hier lesen Sie mehr über die Bedeutung von Partnerschaften:  
[http://www.link csr-news.net/5\\_partnerschaften](http://www.link csr-news.net/5_partnerschaften)

# **deutsches csr-forum**

Forum für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit

## **deutscher csr-preis**



Franz Fehrenbach  
Robert Bosch Gruppe



Jochen Flasbarth  
Umweltbundesamt



Winfried Kretschmann  
Ministerpräsident



Petra Roth  
Oberbürgermeisterin, Frkf.



Hans-Otto Schrader  
Otto-Gruppe



Franz Untersteller  
Minister Umwelt, Klima



Prof. Dr. F. Vahrrenholt  
RWE Innogy

Veranstalter:

**dokeo**  
[Reputation, Image]

**CSR MAGAZIN**

**17.04. bis 18.04.2012  
Stuttgart  
www.csrforum.eu**

# CSR und Lobbying: Freunde oder Feinde?

**Vom ehemaligen amerikanischen Präsidenten Theodore Roosevelt ist der Ratschlag überliefert: „Counteract lobbying you don't like with lobbying you prefer instead“. Derartiger politischer Pragmatismus ist in Europa nicht überall verbreitet. Insbesondere Deutschen fällt es schwer, offensive Aktivitäten zur gezielten Interessensvertretung und politischen Einflussnahme mit demokratischen Idealen zu vereinen.** VON TIM BREITBARTH



**L**aut einer Umfrage der PR-Agentur Burson-Marsteller sind deutsche Politiker und leitende Beamte mehrheitlich und damit in erheblich höherem Maße als ihre Kollegen aus anderen europäischen Ländern besorgt über den übermäßigen Einfluss von Lobbying auf demokratische Prozesse. Der Blick nach Brüssel offenbart: Je nach Schätzung tummeln sich im EU-Regierungsviertel mindestens so viele Lobbyisten wie Mitarbeiter in Kommission, Parlament und Rat zusammen – Tendenz steigend, nicht zuletzt, weil das Europäische Parlament mit dem Vertrag von Lissabon erweiterte Befugnisse bekam und neben der Kommission zum wichtigsten Lobby-Ziel geworden ist. 4.000 Lobbyisten besitzen eine Akkreditierung für das Parlament. Was Kritiker und Skeptiker nicht erleichtert, sind zwei weitere Tatsachen. Erstens, dass zwei Dritteln der Brüsseler Interessenvertreter der Wirtschaft zugerechnet werden. Zweitens, dass sich zwischen Regierungsorganen und Lobbyorganisationen gegenseitige Abhängigkeiten entwickelt haben – beispielsweise in der Weitergabe von Informationen und Expertisen, zumeist in Beratungssitzungen, durch Bürobesuche und schriftliche Briefings.

## **Der „Lobby-Planet“ Brüssel**

Rinus van Schendelen, Professor an der Erasmus Universität in Rotterdam, betont: „Ein Lobbyist ist ein Vergehen gegen das Gemeinwohl. Hunderte Lobbyisten dagegen sind eine Gewähr für gutes Regierungshandeln.“ Ja, gesellschaftliche Partizipation ist gewünscht und legitimes Element einer funktionierenden Demokratie. Regierungen und Gesetzgebung profitieren von der Qualität und Vielfalt im Meinungs- und Willensbildungsprozess. Die Fragen, die sich CSR-Spezialisten im Zuge der verschachtelten Diskussionen rund um CSR, Compliance und Transparenz jedoch stellen, lauten: Bevorzugt beispielsweise die aktuelle Konstruktion des europäischen Entscheidungsfindungs- und Gesetzgebungsprozesses die Interessen der Unternehmen? Und insbesondere: Wie kann verantwortliches Lobbying entstehen, das von Transparenz und gesamtgesellschaftlichen Zielsetzungen geprägt ist?

Alltägliches Lobbying – wahlweise auch „politische Interessensvertretung“, „politische Kommunikation“ oder euphemistisch „Dialog mit der Politik“ genannt – reicht vom leisen Plausch zwischen Parlamentariern und hochrangigen Interessens-



**Dr. Tim Breitbarth**  
› ist internationaler Marketingberater und Wissenschaftler. Er lebt in Köln.  
[tim.breitbarth@csr-magazin.net](mailto:tim.breitbarth@csr-magazin.net)

vertretern auf einer Wohltätigkeitsgala über die gezielte Erstellung von Studien und Vorlagen für den Verwaltungsapparat bis hin zur offenen Androhung von industrieitem Arbeitsplatzabbau als Gegenreaktion zu ungewollten Gesetzesänderungen. „Lobbying ist ein schwieriges und vielfältiges Konzept, das jedoch zumeist in unzulässiger Weise auf wirtschaftlich motivierte, angeheuerte Bataillone reduziert wird, die auf unwissende Volksvertreter losgehen,“ so Tom Spencer, ehemaliger EU-Parlamentarier und Geschäftsführer des European Centre for Public Affairs. „Realistisch betrachtet ist kein politisches System perfekt. Um das Vertrauen der Bürger zu erhalten, ist gleichwohl eine Dosis Legitimität, Rechenschaftlichkeit und Transparenz notwendig.“

### **Vertrauensschwund gegenüber Regierungen und Unternehmen**

Es geht also einerseits darum, angemessene Rahmenbedingungen für die politische Interessensvertretung aller gesellschaftlichen Kräfte sicherzustellen. Ungleichgewichte und Ungereimtheiten des Brüsseler Parketts bemängelt allen voran die Alliance for Lobbying Transparency and Ethics Regulation: Es bevorzuge Wirtschaftsinteressen systematisch und gehe nicht entschlossen gegen die Unterwanderung von EU-Prozessen vor. So versandeten mehrere Versuche bisher weitgehend, Transparenzanforderungen und Sorgfaltspflichten neu zu regulieren. Auch bleibt die Registrierung von Interessensvertretern im EU Transparency Register freiwillig und der Wechsel beispielsweise von leitenden EU-Ämtern zu Lobby-Agenturen oder Firmen („revolving doors“) wenig beschränkt.

Die regulativen Voraussetzungen für legitimes Lobbying an sich sind mehr denn je Gegenstand von unterschiedlich motivierten Machtkämpfen. Dass hier zudem ein generelles institutionelles Problem gelöst werden muss, zeigt das Edelmann 2012 TrustBarometer: Regierungen und Unternehmen können in den wichtigsten EU-Ländern, inklusive Deutschland, nur auf wenig Vertrauen bauen (30%). „Vertrauen wird dadurch erschöpft, dass es in Anspruch genommen wird“, sagte einmal Bertold Brecht.

### **Verantwortliches Lobbying**

Andererseits geht es darum, CSR und Lobbying in den Unternehmen zusammenzubringen. Klar ist: Lobbying hat seinen Business Case für viele Firmen bewiesen. CSR mag ein Mittel sein, Regulierung zu verhindern; Lobbying indes ist ein Mittel, um Regulierung zu gestalten. Dr. Eckhard Koch, Leiter

des Sustainability Centers der BASF betont auf Anfrage, dass der Dialog mit der Politik und anderen Akteuren „unser Recht und unsere Pflicht“ im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensführung sei. Christian Schwolow, Kommunikationsleiter bei der Deutschen Telekom, weist darauf hin, dass Politik und Regulierungsbehörden entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere von Telekommunikationsunternehmen haben, und nicht zuletzt deshalb sei ein aktiver und ständiger Dialog erstrebenswert. Beide Firmen gehören zu den 500 Großunternehmen, die ihr eigenes Lobbying-Büro in Brüssel betreiben, zumeist in exklusiven Immobilien nahe der wichtigen EU-Einrichtungen. Trotz der Initiativen für verantwortliches Lobbying bleibt vorerst unklar, in welchem Umfang dies umgesetzt werden kann. Zwar warnt der UN Global Compact in seinem Jahresbericht 2010 davor, dass Bemühungen der Wirtschaft im Bereich Nachhaltigkeit durch Lobbyaktivitäten untergraben oder konterkariert werden. Auch zeigt das Schicksal der amerikanischen Automobilwirtschaft beispielhaft, wie das Erreichen kurzfristiger

*„CSR mag ein Mittel sein, Regulierung zu verhindern; Lobbying ist ein Mittel, um Regulierung zu gestalten.“*

Lobbyziele (geringe Umweltauflagen) der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit geschadet hat. Jedoch kommt eine Studie von Blueprint, SustainAbility und WWF zu dem Schluss, dass sich CSR und Lobbying aus ihren jeweils eigenen Sphären aufeinander zubewegen müssen.

Ob und wie der Integration mit oft geforderten regulativen Maßnahmen, zum Beispiel erhöhten Transparenzanforderungen, geholfen werden kann, ist nicht ausgemacht. Der niederländische CSR- und Lobbying-Forscher Brat Slob meint dazu: „Leitfäden einzelner Unternehmen und gemeinsame Initiativen zur Selbstregulierung sind wesentlich für ein Fortkommen. Allerdings ist es unwahrscheinlich, dass Selbstregulierung ein wirksames Mittel zur Vermeidung von Ungereimtheiten im Unternehmenslobbying ist.“ Der britische CSR-Berater und Journalist Mallen Baker ergänzt: „Es gibt keine Möglichkeit, wirklich zu überprüfen und zu bestätigen, ob das, was Firmen zu ihren Lobbyingaktivitäten sagen, zutrifft.“ □



Was braucht ein verantwortungsvolles Lobbying?

Hier lesen Sie mehr:

[http://www.link.csr-news.net/5\\_lobbying](http://www.link.csr-news.net/5_lobbying)



# Vertrauen und Kontrolle sind keine Gegensätze

**Sollen Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr vertrauen oder sie besser kontrollieren? Die Praxis zeigt: Vertrauen und Kontrolle müssen keine Gegensätze darstellen. Erforderlich sind vor allem eine offene Gesprächskultur und der Informationsaustausch.** VON MAXIMILIAN METZNER

Das Vertrauen der Bevölkerung in die deutsche Wirtschaft erodiert. Laut Edelman-Trust-Barometer vertrauen nur noch 34 Prozent der Deutschen darauf, dass die Unternehmen dringende Probleme wie beispielsweise die Finanzkrise in den Griff bekommen. Letztes Jahr waren es noch 52 Prozent. Der Druck von außen, aber auch der sich abzeichnende Fachkräftemangel veranlasst viele Unternehmen über ihre Vertrauenskultur neu nachzudenken. Dabei sehen sie sich einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegenübergestellt, deren unterschiedliche Positionen nicht immer auf einen Nenner zu bringen sind. So fordern staatliche Institutionen wie beispielsweise die Börsenaufsicht, die Einführung strenger Kontrollmechanismen in den Unternehmen. Schlägt sich dies dann auf die Mitarbeiter und deren Verhalten im Tagesgeschäft nieder, kann der Eindruck entstehen, dass die Arbeitgeber ihren Arbeitnehmern kein Vertrauen entgegenbringen. Ein Dilemma, dass sich nur schwer auflösen lässt und für das es keine Patentrezepte gibt.

## Vertrauen statt Kontrolle?

Der Begriff Vertrauen ist zunächst einmal neutral. „Damit Vertrauen positiv aufgefasst werden kann,

muss es kombiniert werden mit anderen Grundwerten wie beispielsweise der Integrität“, erläutert Stefan Grüninger, wissenschaftlicher Direktor am Konstanzer Institut für Corporate Governance.

In Unternehmen wird Vertrauen oft als Gegenentwurf zu Kontroll- und Machtstrukturen verstanden. Wo das Management vermehrt auf Kooperation statt auf Kontrolle setzt, greift die soziale Komponente von Vertrauen. „Ich halte Zielvorgaben und Anreizsysteme in einem Unternehmen mit ausgeprägter Verantwortungskultur für kontraproduktiv. Vielmehr muss man in einem Vertrauenssystem daran arbeiten, dass Menschen sich selbst Ziele setzen und eigeninitiativ Freiräume gestalten“, konsolidiert Erich Harsch, Vorsitzender der dm-Geschäftsführung. Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland mehr als 25.000 Menschen und ist bekannt dafür, dass eine ausgeprägte Werte- und Unternehmenskultur gelebt wird.

Vertrauen mobilisiert kreatives und innovatives Handeln. Es erhöht dabei zugleich die Chancen auf erfolgreiche Teamarbeit und Kooperation. Dennoch macht eine ausgeprägte Vertrauenskultur im Unternehmen gewisse Kontrollmechanismen, die



etwa durch eine Complianceabteilung entwickelt und gesteuert werden, nicht obsolet. „Kontrolle und Vertrauen wird meist als Gegensatz konstruiert, dabei handelt es sich eher um ein Steigerungsverhältnis. Compliance in Unternehmen bedeutet nichts anderes, als mittels Kontrollen Vertrauen bei Stakeholdern zu schaffen“, erklärt Stefan Grüninger. „Man verlässt sich nicht allein auf die Versprechen von Unternehmen – etwa auf die Aussagen im Code of Conduct –, sondern zusätzlich auf die Umsetzungsmechanismen.“

### Vertrauen – die riskante Vorleistung

Probleme bei der Implementierung von Vertrauen entstehen bei den Unternehmen zwangsläufig durch deren – unter Umständen flachen – Hierarchien. Denn eine Voraussetzung für Vertrauen ist der adäquate Informationsaustausch. Nur mit angemessener Information kann der Einzelne Entscheidungen treffen und seine Arbeit selbst steuern. Aus institutionenökonomischer Perspektive sind aber Informationen zwischen Vertrauendem und Vertrauensperson ungleich verteilt. Denn wenn der Vertrauende vollständig informiert wäre, würde sich Vertrauen erübrigen. Entscheidet sich der Manager oder Führungsverantwortliche für Vertrauen,

geht er ein Risiko ein, indem er gegenüber dem Mitarbeiter auf eine exakte Zielvereinbarung verzichtet. Die Entscheidung für Vertrauen bedeutet aber keinen generellen Verzicht auf Kontrolle. Positiv ausfallende Überprüfungen halten das Vertrauen vielmehr aufrecht. Der Vorteil für die Unternehmensleitung: In dieser Vertrauenskultur wollen die Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen. Sie ziehen die Selbst- der Fremdbestimmung vor und sind in der Lage, kreative Ideen und Innovationen zu entwickeln. Gestützt wird dieses Verhalten durch einen gemeinsamen Werte- und Normenrahmen, der Anreize zu moralischem Handeln bietet.

Dass die graue Theorie in der Praxis funktioniert, davon ist Erich Harsch überzeugt: „Unsere Erfahrung zeigt, dass das Zutrauen, das wir den Menschen entgegenbringen, gerechtfertigt ist. Daraus entsteht Vertrauen und der Nutzen für das Unternehmen ist erheblich größer als die negativen Auswirkungen, die durch den Missbrauch von Zutrauen entstehen.“

### „Speak-up-Culture“ schützt Unternehmen

Entscheidend für das Scheitern oder Gelingen von Vertrauensbeziehungen ist der konstruktive Umgang mit Konflikten. Das Unternehmen selbst kann durch gerechte Verfahren das Vertrauen der Mitarbeiter in die Vorgesetzten und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens steigern. „Was Unternehmen vor Überraschung schützen kann, ist das, was die Amerikaner „Speak-up-Culture“ nennen: Missstände müssen angesprochen werden können, ohne Angst vor Nachteilen für die Überbringer der schlechten Nachrichten“, so Stefan Grüninger. Dabei sollten die Verfahren vor allem konsistent, unparteiisch und korrigierbar sein. Ein von Mitarbeitern geführter Diskurs kann dazu führen, dass neue Steuerungsansätze, klare Verantwortungsstrukturen und Transparenz in den Vordergrund treten und aus der Unternehmenskultur langsam eine Vertrauenskultur erwächst. Gemeinsam gewonnene und als bindend angesehene Wertevorstellungen bieten die Grundlage für das dauerhafte Entstehen von Vertrauen. □



Missstände müssen angesprochen werden – ohne Angst vor Nachteilen.



**Maximilian Metzner**  
› ist freier Journalist in München.

maximilian.metzner@csr-magazin.net



Hier lesen Sie mehr zum Thema Compliance:  
[http://www.link csr-news.net/5\\_compliance](http://www.link csr-news.net/5_compliance)

# Vertrauen durch Verantwortung?

## Herausforderungen an die zukünftige Entwicklung von CSR

Über Corporate Social Responsibility oder kurz CSR wird seit rund zehn Jahren auch im deutschsprachigen Raum intensiv debattiert. Kann ein Konzept wie CSR, das die Grundlagen der Unternehmensführung in eine neue Balance mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu bringen versucht, tatsächlich für neues Vertrauen in wirtschaftliches Handeln bei Politik und anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen sorgen?

Die Wirtschafts- und Finanzkrise und ihre langen Nachwirkungen haben die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen enorm befeuert. Dabei wurden auch die Forderungen an die Politik nach strikteren Regulierungen in diesem Feld wieder lauter. Selbst Multistakeholder-Initiativen wie die Global Reporting Initiative (GRI), die sehr erfolgreich Standards zur Berichterstattung von CSR über private Regulierungsmechanismen gesetzt hat, fordern Regierungen auf, für mehr Verbindlichkeit im Nachhaltigkeits-Reporting zu sorgen. Hintergrund ist möglicherweise eine gewisse Frustration darüber, dass trotz steigender Zahl von Unternehmen, die nach GRI berichten, der große Durchbruch in Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung sowohl quantitativ als qualitativ noch immer nicht erreicht wurde.

Auch im Rahmen der Jahreskonferenz 2010 des UN Global Compact – des weltweit größten Netzwerks für unternehmerische Verantwortung – fand erstmals eine Sitzung von Regierungsvertretern aus 40 Ländern statt, die über die Rolle der Politik zur Förderung von Unternehmensverantwortung debattierten. Aufgabe der Politik sei es, hierfür förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Auf europäischer Ebene hat die EU-Kommission mit dem Wirtschaftsreformpaket „Europa 2020“ eine Wachstumsstrategie definiert, die von CSR einen wesentlichen Beitrag für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wirtschaften erwartet. Die EU betont, dass die Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ein wichtiger Beitrag ist, um das langfristige Vertrauen bei Beschäftigten und Verbrauchern zu erneuern.

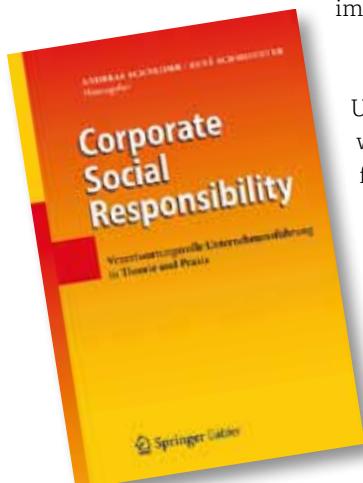
Und schließlich hat die neue Mitteilung der EU-Kommission „Eine neue Strategie für die soziale

Verantwortung der Unternehmen“ den deutlichen Eindruck erweckt, dass der EU-Kommission langsam die Geduld ausgeht. Die neue, weitreichende Definition von CSR, der angekündigte Vorschlag für die verpflichtende Berichterstattung und die Verpflichtung von großen Unternehmen, internationale Leitsätze umzusetzen, soll „mehr PS auf die Straße bringen“, d.h. mehr Unternehmen dazu anhalten, ökologische und soziale Belange in Strategie und Wertschöpfungsprozesse zu integrieren.

### Glaubwürdigkeit als Herausforderung

Ein besonderes Dilemma in der Debatte um CSR zeigt sich in der Frage der Glaubwürdigkeit. Nicht zuletzt die Wirtschafts- und Finanzkrise hat nachdrückliche Forderungen aus Politik und Gesellschaft ausgelöst, dem Paradigma eines eher kurzfristig orientierten Unternehmenshandelns – dem „Denken in Quartalsabschlüssen“ – und dem achtköpfigen Abwälzen negativer externer Effekte auf die Gesellschaft den Rücken zu kehren. Eine solche Wirtschaftsweise gefährdet nach Meinung vieler die Stabilität des Wirtschaftssystems und verhindert eine nachhaltige Entwicklung, die den großen Herausforderungen unserer Zeit wie Klimawandel, Ressourcenknappheit, Demografie Rechnung trägt.

Die Frage ist, wie es gelingen kann, zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu gelangen, die neben den legitimen Ansprüchen der Shareholder auch breitere gesellschaftliche Ansprüche hinsichtlich der ökologischen und sozialen Beiträge von Unternehmenshandeln einbezieht. Eine solche Wirtschaftsweise entspricht den Forderungen nach einer Neuorientierung der Sozialen Marktwirtschaft, die in ihrer heutigen Ausprägung sowohl der Komplexität internationaler Wertschöpfungsprozesse gerecht werden muss, wie dem Anspruch, wirtschaftliche Dynamik mit sozialem Ausgleich zu verbinden.



Gekürzte und überarbeitete Fassung eines Artikels, erschienen in: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin, Heidelberg, 2012



Die Berichterstattung zu CSR ist notwendiger denn je, aber sie wird keine umwälzenden Verhaltensänderungen nach sich ziehen.

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung, Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
33311 Gütersloh  
Tel. 05241 81 81275  
[www.bertelsmann-stiftung.de/csr](http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr)

In aller Regel werden solche Dilemmata durch die Veränderung der politischen Rahmenbedingungen gelöst. Angesichts der hohen Komplexität von Nachhaltigkeit wären solche Regulierungsansätze erstens nicht zielführend und zweitens kaum durchsetzbar. Gerade daher wird das Konzept der Corporate Social Responsibility als moderner Einbettungsmechanismus von Wirtschaft in Gesellschaft betrachtet: CSR setzt einen Orientierungsrahmen und lässt gleichzeitig die unternehmerische Freiheit, diesen auszufüllen, wobei der Markt Sanktionswirkung ausübt.

Der „Orientierungsrahmen“ für CSR hat sich insbesondere über die Entwicklung von Berichterstattungsinstrumenten herausgebildet – als gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Zivilgesellschaft. So können heute die Richtlinien der Global Reporting Initiative als Quasi-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet werden. Die eher auf die ex post-Betrachtung ausgerichtete Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet für eine andere einflussreiche Anspruchsgruppe jedoch nicht die dort benötigte Informationsgrundlage: Kapitalmarktakteure und Finanzanalysten. Vor diesem Hintergrund haben sich zunächst Ratingsysteme für nachhaltige Finanzanlagen herausgebildet. Mittlerweile sind Nachhaltigkeitsinformationen aber auch für das Mainstream-Rating relevant – vor dem Hintergrund einer adäquaten Risikoanalyse, die zunehmend auch Risiken aus dem Umwelt- und Sozialbereich einbezieht.

Allen diesen bestehenden Ansätzen ist gemein, dass sie mit einer „outside-in“-Perspektive Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Indikatoren definieren und erfassen, unabhängig davon, ob sie für die jeweilige Unternehmensaktivität relevant sind oder nicht. Daher führen diese Reportingsysteme nicht zwangsläufig zu verändertem Unternehmensverhalten im Sinne einer strategischen Steuerung von Nachhaltigkeit. Es kann also nicht darum gehen, einen möglichst breiten Kanon an formalen Berichtsanforderungen zu erfüllen, sondern die Leistungsbeiträge des Unternehmens zu identifizieren, die mit der jeweiligen Unternehmensaktivität eng verbunden und daher vom Unternehmen wirkungsorientiert gesteuert werden können. Statt zahllos zu messen, muss es das Ziel sein, das zu messen, was zählt, d.h. von unternehmerischer und gesellschaftlicher Relevanz ist.

Eine Lösung für das skizzierte Dilemma – auf der einen Seite der legitime Anspruch nach verlässlichen und glaubwürdigen Informationen über die tatsächliche CSR-Leistung eines Unternehmens, auf der anderen Seite die Bestimmung der unternehmensrelevanten Kennzahlen zur Steuerung von CSR – ist derzeit nicht in Sicht. Die Berichterstattung zu CSR ist notwendiger denn je, aber sie wird keine umwälzenden Verhaltensänderungen in der Art und Weise, wie das Geschäft betrieben wird und welche Prioritäten dabei gesetzt werden, nach sich ziehen. Aus der gesamten Bandbreite der CSR-Informationen (outside-in-Perspektive) gilt es diejenigen herauszufiltern, die die spezifischen (positiven wie negativen) Effekte der Unternehmensaktivität auf die Gesellschaft und die dementsprechende Performanz des Unternehmens in dieser Hinsicht abbilden (inside-out-Perspektive). Letzterer Ansatz soll und kann die breite Berichterstattung zum Thema CSR nicht ersetzen, aber ein wirkungsvolles Pendant sein. □



**Birgit Riess**  
› Programm Director  
[birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de)

# Literatur



⦿ **Rüdiger Hahn, Henrik Janzen und Dirk Matten:**  
**Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens: Hintergründe, Schwerpunkte und Zukunftsperspektiven**

Schäffer-Poeschel, 20.04.2012, 400 S. 3791031511

Dieser Sammelband fasst aktuelle Beiträge zum Thema CSR zusammen. Die interdisziplinären Beiträge widmen sich gesellschaftlichen, umweltwirtschaftlichen, politischen und entwicklungsorientierten Fragestellungen.



⦿ **Dagmar Gesmann-Nuissl und Florian Sommer:**  
**Praxisbuch zur DIN ISO 26000: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**

Carl Hanser Verlag, 03.04.2012, 250 S., 3446430210

Die „Ethiknorm“ ISO 26000 hat seit ihrem Erscheinen für viel Beachtung, aber auch für viele Fragen gesorgt. Die Autoren dieses Buchs erläutern den „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“ im Detail und zeigen Verbindungen mit anderen Managementsystemen auf.



⦿ **Andreas Schneider und René Schmidpeter:**  
**Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis**

Springer, 25.01.2012, 812 S., 3642253989

Dieses Handbuch fasst den aktuellen Wissensstand zum Thema CSR zusammen. Dafür stellen 67 anerkannte Experten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum die ganze Bandbreite verantwortungsvoller Unternehmensführung auf. Der Band verbindet Praxiswissen mit wissenschaftlicher Expertise.



⦿ **Hans Diefenbacher, Christoph Pfluger, Jens Clausen und Elmer Lenzen:**  
**Global Compact Deutschland 2011: Jahrbuch des deutschen UN Global Compact Netzwerks**

Macondo, 03.01.2012, 127 S., 3981354028

Das deutsche UN Global Compact Netzwerk hat sich zu einer festen Größe in der CSR-Szene Deutschlands

establiert. Das Jahrbuch gibt einen Überblick über die Aktivitäten der teilnehmenden Unternehmen und informiert über Aktuelles rund um den Global Compact.

⦿ **Joachim Hentze und Björn Thies:**  
**Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement**

UTB, 04.04.2012, 170 S., 3825236862

Die Autoren legen ein praxisorientiertes Lehrbuch vor, das eine konzise Einleitung in das Konzept der Unternmensverantwortung und seine wesentlichen Handlungsfelder gibt.

⦿ **Rolf Ahlrichs:**  
**Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft: Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft**

VS Verlag für Sozialwissenschaften, 26.01.2012, 157 S., 3531185950

Was unterscheidet die Profit- von der Sozialwirtschaft in puncto Wirtschaftsethik? Dieser Frage geht Ahlrichs nach und gibt Antwort auf die Frage, ob und welche Verantwortung dem Gemeinwohl verpflichtete Organisationen der Sozialwirtschaft haben sollten.

## Ihre neue Publikation auf CSR News

Sie wollen die Fachwelt gezielt über Ihre neue Veröffentlichung zu den Themen CSR, Nachhaltigkeit oder Wirtschafts-/Unternehmensethik informieren? Nutzen Sie die Website und den Newsletter von CSR NEWS. Hier erreichen Ihre Informationen nicht nur gezielt diejenigen, für die sie bestimmt sind. Sie bleiben zudem für die Stichwortrecherche langfristig erhalten. Gerne informieren wir Sie näher:

→ [marketing@csr-news.net](mailto:marketing@csr-news.net)

# Studien

## © Mathias Bucksteeg und Kai Hattendorf:

### Führungskräftebefragung 2012

Was bewegt das Handeln und Denken deutscher Führungskräfte? Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung führt regelmäßig Befragungen unter Deutschlands Entscheidern durch. Die aktuelle Umfrage kommt u.a. zu dem Ergebnis, dass belastbare und glaubwürdige Werte gerade in Zeiten der Krise zum Untenehmenserfolg beitragen können und deshalb an Bedeutung gewinnen werden.

PDF: [http://www csr-news.net/5\\_service1](http://www csr-news.net/5_service1)

## © Bundesverband Deutscher Stiftungen und Vodafone Stiftung Deutschland: Denken fördern: Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit

In Deutschland fehlt es an privat finanzierten Think Tanks, also an Denkfabriken, die nicht privatwirtschaftlich oder staatlich gefördert sind. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen und der Vodafone Stiftung. Stiftungen könnten durch mittel- und langfristige Förderung diese Lücke schließen.

PDF: [http://www csr-news.net/5\\_service2](http://www csr-news.net/5_service2)

## © Edelman: Trust Barometer 2012

Die PR-Agentur Edelman hat wieder 30.000 Menschen in 25 Ländern nach ihrem Vertrauen gegenüber Politik, Wirtschaft, Medien und NGOs befragt. Laut der Studie genießen Politik und Wirtschaft ein geringes Vertrauen. Insbesondere von Unternehmen wünschten sich die Befragten eine stärkere Orientierung an den Interessen ihrer Stakeholder.

PDF: [http://www csr-news.net/5\\_service3](http://www csr-news.net/5_service3)

## REZENSION

### Martin Hartmann: Die Praxis des Vertrauens. Suhrkamp 2011 (stw), 541 S.

Was ist Vertrauen? Wie wird es geschaffen oder zerstört? Wann ist Vertrauen angemessen, wem sollten wir trauen – und wem eher nicht? Welcher normative Gehalt steckt in der Praxis des Vertrauens?

Der Philosoph Michael Hartmann von der Universität Luzern legt mit diesem Band eine ebenso umfangreiche wie lizide Analyse vor, mit der er das vielschichtige Phänomen des Vertrauens aus verschiedensten Blickwinkeln durchleuchtet. Hartmann gelingt es dabei, auf theoretischer Ebene die unterschiedlichsten Facetten des Vertrauens zu verdeutlichen und diese zugleich durch eine Vielzahl praktischer Beispiele aus Politik, Wirtschaft, Familie und auch Taxifahrern zu veranschaulichen. Vertrauen, so macht Hartmann deutlich, hat eine wesentlich instrumentelle Funktion, die uns Entlastungen ermöglicht: Der Vorgesetzte muss seinen Mitarbeitern vertrauen, Eltern vertrauen ihr Kind der Babysitterin an – und auch Taxifahrer müssen Vertrauen praktizieren. Damit ist immer auch ein Risiko verbunden: Für Vertrauen müssen wir Gründe haben. Gelingt eine Praxis des Vertrauens, kann diese dazu beitragen, andere Werte zu verwirklichen. Von erheblicher Bedeutung ist dabei die intrinsische Seite des Vertrauens: Es kann nicht aufgebaut werden und stabil bleiben, wo hauptsächlich eigene Interessen vorherrschen. Andersherum entstehen vertrauensvolle Beziehungen gerade dort, wo wir die Erfahrung machen, dass Vertrauen erwidert wird, ohne dass es ausgenutzt wird. Dies verdeutlicht zugleich die Fragilität des Vertrauens: Es kann nicht verordnet werden, sondern bedarf einer anspruchsvollen Praxis. Gerade komplexe gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen mit unübersichtlichen und dezentralisierten Handlungszusammenhängen stehen hier vor einem Problem, da ihnen oftmals die Instanzen fehlen, über die Vertrauensmissbrüche identifiziert und sanktioniert werden können. Vertrauen ist auch hier komplex und schwierig – ohne aber kommen wir nicht aus. Vertrauen wird damit als fundamentale Substanz sozialer Prozesse deutlich.

Hartmanns Ausführungen sind anspruchsvoll und komplex. An einigen Stellen mögen sie in ihrer philosophischen Gründlichkeit zu abstrakt erscheinen. Wer sich aber auf den recht umfangreichen Gang der Analyse einlässt, gewinnt einen reichhaltigen, fundierten und lohnenswerten Blick für die Komplexität und Praxis des Vertrauens.

Dr. Bernd Wagner (Düsseldorf)



# Events

⌚ **dokeo: 17.-18.04., Stuttgart, 8. Deutsches CSR-Forum**

Auf dem 8. CSR-Forum tauschen sich Praktiker aller Bereiche aus, u.a. zu den diesjährigen Schwerpunkten Energiewende, Nachhaltige Städte, Biodiversität, Mobilität, Rio +20 und nachhaltige Verpackungskonzepte. Zudem wird parallel zum Forum der diesjährige „Deutsche CSR-Preis“ verliehen. Weitere Informationen und die Anmeldemaske finden Interessenten auf der Internetseite des Veranstalters. Infos: <http://www.csforum.eu/2012/index.html>

⌚ **Rat für Nachhaltige Entwicklung: 04.06., deutschlandweit, Deutscher Aktionstag Nachhaltigkeit**

Der diesjährige Aktionstag Nachhaltigkeit steht ganz im Zeichen des nächsten Erdgipfels in Rio. Am 4. Juni können Menschen in ganz Deutschland zeigen, was sie für eine nachhaltigere Welt tun. Dafür können Projekte auf der Seite des Nachhaltigkeitsrats angemeldet werden.

Infos: <http://www.aktionstag-nachhaltigkeit.de/>

⌚ **Vereinte Nationen: 20.-22.06., Rio de Janeiro, Rio+20**

20 Jahre nach dem ersten Erdgipfel in Rio kommen Vertreter aller Staaten und der Zivilgesellschaft zusammen, um Bilanz zu ziehen und die nächste

Dekade im Kampf für eine nachhaltige Entwicklung einzuläuten. Bis zum 20. Mai können sich akkreditierungsberechtigte Organisationen (u.a. Verbände, Gewerkschaften, Lokalverwaltungen) anmelden.

Infos: <http://www.uncsd2012.org/rio20/>

⌚ **Global Nature Fund, IUCN, dokeo u.a.: 17.-18.4., Stuttgart, 1st European Biodiversity Summit**

Biodiversität gehört zu den neuesten Themen auf der CSR-Agenda. Entsprechend wenig bekannt ist es noch in vielen Unternehmen und Organisationen. Auf der zweitägigen Konferenz sollen daher aktuelle Entwicklungen in Unternehmen und der Politik vorgestellt und diskutiert werden. Es wird mit über 500 Teilnehmern gerechnet.

Infos: <http://summit.business-biodiversity.eu/>

⌚ **B.A.U.M.: 04.-05.06., Berlin, B.A.U.M. Jahrestagung**

Die Jahrestagung des Bundesdeutschen Ausschusses für Umweltbewusstes Management stellt seine Veranstaltung unter die Frage: „Nachhaltigkeit nur durch Kulturwandel?“ Die Teilnehmer diskutieren, ob es einer grundlegenden Veränderung von Werten, Regeln und Gewohnheiten bedarf, um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Im Rahmen der Tagung wird der B.A.U.M.-Umweltpreis verliehen. Infos: [http://www csr-news.net/5\\_service5](http://www csr-news.net/5_service5)



## Zu lange gesucht?

In der täglichen Arbeit zahlt es sich aus, die richtigen Informationen schnell zu finden: Das bietet CSR- SEARCH.NET für die Suche zu den Themen CSR, Nachhaltigkeit oder Wirtschafts-/Unternehmensethik. Sie suchen wie bei Google nach ihren Stichworten. Abgefragt werden jedoch nur CSR-relevante Seiten. Ihre „nachhaltige Trefferquote“ liegt damit bei 100 %. Relevante Einträge im WWW werden getrennt nach html- und PDF-Format ausgewiesen. Zudem zeigt Ihnen CSR- SEARCH.NET Fundstellen zu Ihrem Thema auf CSR NEWS an – einer Datenbank mit derzeit etwa 6.000 Fachartikeln. Verknüpft ist die Seite mit CSR-DIRECTORY.NET und zeigt Ihnen so zugleich relevante Brancheneinträge an.

→ [www csr-search.net](http://www csr-search.net)

*Dokumentation der Internationalen CSR-Konferenz:*  
Am 15. und 16. Dezember lud das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zu einem Dialog über aktuelle CSR-Trends. Über 800 Teilnehmer aus dem In- und Ausland folgten der Einladung nach Berlin. Wer die Konferenz verpasst hat, findet auf der Website Redemanuskripte und Impressionen der Veranstaltung.  
Infos: [http://www csr-news.net/5\\_service6](http://www csr-news.net/5_service6)

*Verbraucher Initiative prämiert verantwortungsvolle Unternehmen:*

Die Verbraucher Initiative e.V. hat Markenhersteller nach ihren CSR-Aktivitäten befragt. Die Unternehmen kommen aus den Branchen Nahrungs- und Genussmittel, Textilien und Schuhe, Möbel, Bau- und Heimwerker-Material, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Gesundheit und Körperpflege. Insgesamt 30 von ihnen wurden für ihr Engagement ausgezeichnet.  
Infos: [http://www csr-news.net/5\\_service7](http://www csr-news.net/5_service7)

*Schulung gegen Korruption:*

Korruption ist eine große Herausforderung, speziell für kleinere und mittlere Unternehmen. Eine neue Broschüre zeigt, wie Mitarbeiter Erpressung und Bestechungs-

forderungen in internationalen Geschäften widerstehen können. Entwickelt wurde sie von der International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact und dem World Economic Forum.

Infos: [http://www csr-news.net/5\\_service8](http://www csr-news.net/5_service8)

*Zusammenarbeit zwischen Unternehmensinitiative WIE und Bundesfamilienministerium:*

Die WIE - Wirtschaft. Initiative. und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend haben im Januar beschlossen, in den Themenfeldern Corporate Volunteering und Wirkungsmessung von gesellschaftlichem Engagement zusammenarbeiten. Die Einzelheiten der Kooperation sind in der „Gemeinsamen Erklärung über die Zusammenarbeit“ festgehalten.

Infos: [http://www csr-news.net/5\\_service9](http://www csr-news.net/5_service9)

## CSR im Web

# Kommunizieren Sie mit den Profis!



**KONTAKT**  
h&g Editors GmbH  
Gerhard Holzwart

E-Mail: [g.holzwart@hg-editors.de](mailto:g.holzwart@hg-editors.de)  
Tel.: +49 (0)89-97 89 99-298  
Fax: +49 (0)89-97 89 99-271  
→ [www csr-magazin.net](http://www csr-magazin.net)

# „Nicht auf CSR verzichten“

Fünf Fragen an  
Gerhart Holzwart

*„CSR hat absolute Business-Relevanz erreicht. Es geht um Mitarbeiter- und Kundenbindung.“*



Zur Person

**Gerhart Holzwart** ist geschäftsführender Gesellschafter der h&g Editors GmbH (München) und verantwortlichen Sales Representative CSR MAGAZIN  
E-Mail: g.holzwart@hg-editors.de

## ► Was ist derzeit das Spannende am Thema CSR?

Das vermeintliche Modethema früherer Jahre hat inzwischen dramatisch an Bedeutung gewonnen. Es ist vor allem bei den KMUs, also den kleinen und mittelgroßen Unternehmen, zu einem wichtigen Thema geworden. Unternehmen können es sich heutzutage gar nicht mehr leisten, auf CSR zu verzichten.

## ► Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter und Kunden?

In der Tat ist das Beziehungsgeflecht zu Mitarbeitern, Lieferanten, Geschäftspartnern und Kunden besonders wichtig. Die Frage, wie wir heute und morgen arbeiten, produzieren, kommunizieren, wohnen, unsere Ernährung sowie Energieversorgung und vor allen Dingen unsere Mobilität managen, wird längst nicht mehr nur in den Feuilletons gestellt – sondern sie hat längst vor Fukushima Einzug in das reale Gesellschafts- und Wirtschaftsleben gehalten. Immer mehr Menschen erwarten dieses unternehmerische verantwortungsvolle Handeln, sowohl die eigenen Mitarbeiter wie die Kunden, denn es zahlt gleichermaßen auf die Mitarbeiterbindung wie auf die Kundenbindung ein.

## ► Warum ist die Professionalisierung der CSR-Kommunikation so wichtig?

Um Missverständnisse zu vermeiden: Es geht nicht in erster Linie um Charity und Spenden, auch nicht um das unselige und oft fehlinterpretierte PR-Prinzip „Tue Gutes und rede darüber!“. Vielmehr müssen Unternehmen und Organisationen

heute wissen, wo ihre Verantwortung im Kerngeschäft liegt, welchen strategischen Wert CSR für sie hat, welche konkreten CSR-Maßnahmen in ihrer jeweiligen Branche beispielhaft und en vogue sind und wie sie sich aufstellen müssen, um sich für eine nachhaltige Zukunft zu rüsten. Die Herausforderung besteht auch darin, dass dieser Prozess nicht im stillen Kämmerlein ablaufen kann, sondern Mitarbeiter, Aktionäre und Kunden immer häufiger wissen wollen, wie sich ein Unternehmen hier positioniert.

## ► Welche mediale Plattformen bietet das CSR MAGAZIN an?

Das CSR MAGAZIN vereint die fachliche und journalistische Qualität und Professionalität von CSR NEWS mit den Kompetenzen des multimedialen Fachmedienhauses Vogel Business Media. Leser und Werbekunden können sich dabei crossmedial aus Print, digitalen Angeboten und Events bedienen und ihr ganz persönliches Fachwissenernährungsprogramm zusammenstellen. So wird jeder zum Thema CSR auf den Punkt fit in seiner ganz eigenen B2B-Kommunikation.

## ► Welche Rolle spielt dabei der Netzwerkgedanken von CSR MAGAZIN?

Wer an unserem Netzwerk teilnimmt, schöpft aus der größten deutschsprachigen Wissenscommunity zu diesem großen und komplexen Themenfeld. Gerade die zahlreichen Dialogmöglichkeiten – von der Xing-Gruppe über Facebook bis hin zum Printmagazin und den St. Galler CSR-Tagen – bieten für die Mitglieder im CSR-Netzwerk jede Menge Ansatzzpunkte, die eigene CSR-Kommunikation weiter zu professionalisieren.

## ► Vielen Dank für das Gespräch.

## Eine Ausgabe 2011 verpasst?

Bestellen Sie fehlende Exemplare hier zum Preis von 15 Euro\*:



\*Achtung: Ausgabe 1 ist bereits vergriffen.

Christine Bausenwein  
christine.bausenwein@vogel.de  
Tel: +49 0931 418 2028  
Fax: +49 0931 418 2860



Bildung

Wissenschaft

Medizin

Kultur

# Bildung schafft Zukunft.

Die Förderung von Bildung und Wissenschaft, Medizin und Kultur ist das Ziel der Vogel Stiftung. Gegründet im Jahr 2000 vom Würzburger Verleger Dr. Kurt Eckernkamp und seiner Frau Nina Eckernkamp-Vogel fokussiert die Stiftung aktuell auf zwei umfangreiche Förderprojekte: eine Stiftungsprofessur „Fachjournalismus und Unternehmenskommunikation für Technik und Wirtschaft“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft Würzburg-Schweinfurt sowie das Forschungsprojekt „Frühdiagnose in der Demenzforschung“ am Universitätsklinikum Würzburg, Bereich Psychiatrie.

**VOGEL**  
*Stiftung*  
Dr. Eckernkamp

# DER PERFEKTE ORT FÜR IHRE VERANSTALTUNG



großzügig  
repräsentativ  
professionell

In den ehemaligen Druck- und Produktionshallen von Vogel Business Media finden Events ein repräsentatives Zuhause. Zwei weiträumige Hallen und sieben Tagungsräume bieten für 10 bis 1.400 Personen Platz für Begegnung und Austausch.

Für weitere Informationen sind wir für Sie erreichbar unter:  
Telefon: +49 (0) 931-460 79 400  
E-Mail: vcc@vogel.de

[www.vcc-wuerzburg.de](http://www.vcc-wuerzburg.de)



Vogel  
Convention  
Center

W Ü R Z B U R G