



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.



Verantwortung
managen

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

Rio plus 20: Verantwortung managen

In diesen Tagen feiert der Weltgipfel von Rio de Janeiro seinen zweiten runden Geburtstag. Im Jahr 1992 beschlossen 172 Staaten mit der Agenda 21 einen Aktionsplan für das 21. Jahrhundert. Im Abschnitt „Stärkung der Rolle der Wirtschaft“ wird dabei formuliert, dass es um die „Förderung des Konzepts des verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns“ und eine „Erhöhung der Zahl derjenigen Unternehmer, die bei ihren Unternehmungen eine auf nachhaltige Entwicklung ausgerichtete Politik verfolgen“, gehen muss.

Es lässt sich darüber streiten, ob in den vergangenen zwei Jahrzehnten nun viel oder wenig erreicht wurde. Zweifellos kann festgestellt werden, dass eine Diskussion zu Lösungen in Gang gesetzt worden ist, die wir mit dem Leithema des vorliegenden Heftes unter der Überschrift „Verantwortung managen“ aufgreifen wollen.

Das Managen von Verantwortung, weist gegenüber anderen Managementprozessen gleichwohl einige Besonderheiten auf: Erstens, „Verantwortung managen“ ist nicht nur eine zu beherrschende Managementtechnik, sondern stets aufs Engste mit Werte- und Wertefragen verbunden. Richtig verstandenes Verantwortungsmanagement basiert auf einer konkreten Wertebasis und entwickelt diese durch den Managementprozess und Erfahrungen weiter. Dieser Aspekt spiegelt sich in den Beiträgen zur Unternehmensvergangenheit, dem Interview „Radikal umdenken: The Power of Zero“ und dem Thema „Wasser – zwischen Menschenrecht und Handelsware“ – wider. Zweitens muss Unternehmensverantwortung quer über alle Abteilungen behandelt werden. Corporate Social Responsibility ist kein neuer Funktionsbereich, sondern eine ganzheitliche neue Denkweise für Management, wie die Themen „Creating Shared Value“ und „CSR-Performances“ zeigen.

Drittens gilt es in zunehmender Weise, sich von der Vorstellung zu verabschieden, es gäbe eine Handvoll praktischer Blaupausen, die für alle denkbaren Fälle verwendet werden könnten. Die Mannigfaltigkeit der Problemfelder, mit denen Unternehmen konfrontiert sind und zu denen sie einen positiven Beitrag leisten können, erfordern vielmehr spezifische Herangehensweisen. Dies veranschaulichen die branchenbezogenen Beiträge zum Tourismus, dem Gartenbau, zur Holz- und zur Luftfahrtbranche sowie die spezifischen Anforderungen an mittelständische Unternehmen. Zur Thematik spezifischer Praktiken für eine erfolgreiche Unternehmensverantwortung zählt, viertens, das Management spezifischer Kontexte, wie es die Ansätze für internationale CSR-Projekte oder Instrumente zur Analysen von Netzwerken in diesem Heft veranschaulichen.

Die in dieser Ausgabe versammelten Beiträge leisten nicht mehr und nicht weniger als beispielhafte Impulse zu einer umfassenden Thematik. Wir sehen an Rio plus 20 anknüpfend eine besondere Herausforderung für Unternehmen, sich einer Corporate Social Responsibility praktisch anzunehmen und „Verantwortung zu managen“, ja darüber hinausgehend „Verantwortung zu unternehmen“.

Ganz aktuell – nahezu post scriptum – freuen wir uns, Ihnen abschließend mitteilen zu können: Das CSR MAGAZIN wurde von der Deutschen Fachpresse zum „Fachmedium des Jahres 2012“ in der Kategorie „Beste Neugründung“ gewählt. Wir freuen uns sehr über diese Anerkennung und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit den „ausgezeichneten“ Beiträgen unserer Autoren.

A. Halfmann *T. Beschorner*

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

inh

EDITORIAL Seite 3

THEMEN

Unternehmen stellen sich ihrer Vergangenheit

Die Geschichte eines Unternehmens ist ein wesentliches Merkmal seiner Identität.

VON THOMAS FELDHAUS Seite 6

Radikal umdenken: The Power of Zero

Im Gespräch mit John Elkington.

VON TORSTEN SEWING Seite 9

Netzwerke analysieren und gestalten: Einblicke in ein neues Instrument

Das Leben in einer Netzwerkgesellschaft gestalten.

VON THOMAS BESCHORNER Seite 12

AKTEURE

Verantwortung über den Wolken

Fluglärm, Treibhausgas-Emissionen und Pannen beim Flughafenbau. VON JÜRGEN BUSCHER Seite 14

CSR im Tourismus:

Thema angekommen – Aktionen selten

Der nachhaltige Tourismus ist raus aus der Nische.

VON STEFAN RAICH Seite 16

Holz und Nachhaltigkeit: ein ideales Gespann

Die Wurzeln der Nachhaltigkeit sind eng mit Holz verbunden. VON MARC WILHELM LENNARTZ Seite 19

DIALOG

Mit offenen Karten: Transparenz im Gartenbau

Die Forderung nach Transparenz löst Angst aus.

VON SILKE PETERS Seite 22

Unser täglich Wasser:

Menschenrecht oder Handelsware

Der Zugang zu sauberem Wasser ist ein Menschenrecht. Darf man Wasser verkaufen?

VON NINA KOLLEGGER UND PETER SEELE Seite 24

CSR-Performance: Ohne Messen kein Steuern

Wie können nicht finanzielle Leistungen messbar gemacht werden? VON KRISTIN VORBOHLE Seite 26

WISSEN

CSR: Türöffner für Auslandsinvestitionen

Mit der Globalisierung engagieren sich auch Mittelständler im Ausland.

VON CHARLOTTE SCHMITZ Seite 28



6



12



14



22





THEMEN
AKTEURE
WISSEN
DIALOG
TITEL
SERVICE

Creating Shared Value: Soziale Verantwortung als Unternehmensstrategie

Das Konzept Creating Shared Value gilt als Basis für die nächste Innovationswelle.

VON TONG-JIN SMITH Seite 30



28

TITEL

Verantwortung managen – nicht nur der PR zuarbeiten

Wie CSR-Manager zu Change-Agents werden.

VON ACHIM HALFMANN Seite 33

Checkliste: Verantwortung managen Seite 37

Experteninterviews:

BSH: Mitarbeiter werden zu Beteiligten Seite 38

HP: Diversity Management bei HP Seite 39

SanLucar: Viele Schritte zum großen Ziel Seite 40



30

CONTENT PARTNER

Zur Relevanz und Arbeitsweisen lokaler Netzwerke in D-A-CH

UN Global Compact: Wie funktionieren die Netzwerke? UNIVERSITÄT ST. GALLEN Seite 42

Kollektives Handeln in lokalen Global Compact Netzwerken

Über „collective action“ und „policy dialogues“. BERTELSMANN STIFTUNG Seite 44



33

SERVICE

Studien Seite 46

Literatur 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 Beschornier

Redaktion
Jürgen Buscher, Thomas Feldhaus, Thomas Hajduk, Nina Kollegger, Marc Wilhelm Lennartz, Silke Peters, Stefan Raich, Charlotte Schmitz, Peter Seele, Torsten Sewing, Tong-Jin Smith, Kristin Vorbohle

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 Anetzberger, 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

Erscheinungsweise
4 x jährlich – quartalsweise

Bezugspreis
Monatlich 8,00 € – Beinhaltet die Ausgabe des Printprodukts „CSR MAGAZIN“, sowie den Zugang zum Online-Auftritt bei CSR NEWS

Erfüllungsort und Gerichtsstand
Würzburg





Unternehmen stellen sich ihrer Vergangenheit

Die Geschichte eines Unternehmens ist ein entscheidendes Merkmal seiner Identität, seiner Kultur und prägt oftmals für lange Zeit sein Image. Inzwischen beschäftigen viele Unternehmen Historiker mit der Aufarbeitung und Darstellung ihrer Vergangenheit. Dabei kommt nicht nur der Glanz der Gründerjahre zum Vorschein. VON THOMAS FELDHAUS



Geschichte ist Quatsch", wird der legendäre Unternehmer Henry Ford gerne zitiert. Eine Sichtweise, die sich heutige Unternehmen nicht leisten können, denn nicht selten werden sie von ihrer Vergangenheit eingeholt. Das können Umweltvergehen in den 1960er- und 70er-Jahren sein, die bis heute einen Schatten aufs Unternehmensimage werfen, aber auch schwere Verstöße gegen die Menschenwürde in Zeiten der Nazi-Diktatur oder der DDR. Erst jüngst hat ein schwedischer Fernsehsender aufgedeckt, wie der Möbelhersteller Ikea von Zwangarbeit politischer Häftlinge in der DDR profitiert haben soll. Heute gehört das Verbot von Zwangarbeit zum Verhaltenskodex von Ikea und den meisten anderen Unternehmen, die

sich dem Global Compact angeschlossen haben und sich zu den internationalen Kernarbeitsnormen bekennen.

Ein steiniger Weg

Geschichtsaufarbeitung ist eine heikle und langwierige Angelegenheit für Unternehmen, vor allem wenn es um die eigene Rolle in politischen Systemen – insbesondere Unrechtsregimen – geht. Neben der Wahrnehmung einer moralischen Verantwortung zählt dann die rechtliche Bewertung, beispielsweise für die Entschädigung von Zwangsarbeitern oder Enteigneten. Dies zeigt sich deutlich am Umgang mit der Geschichte des Zweiten Weltkriegs und des nationalsozialistischen Regimes. Es brauchte einen kompletten Generationswechsel, um die Realitäten dieser Epochen anzunehmen und angemessen darauf reagieren zu können. Erst in den 1990er-Jahren und nach der Jahrtausendwende haben sich die meisten großen Unternehmen vorbehaltlos ihrer Geschichte genähert. Praktisch erhielten alle Firmen, die vor und während des Zweiten Weltkriegs größere Zahlen von Mitarbeitern beschäftigten, irgendwann auch Zwangsarbeiter zugewiesen. Aus einem einfachen Grund: Arbeitskräfte waren rar und wurden dringend benötigt, europaweit waren rund 20 Millionen Männer, Frauen und Kinder von Zwangarbeit betroffen. So schleppte sich die Aufarbeitung zwischen Verdrängung und Unkenntnis bis in die jüngste Zeit und brauchte oftmals den Anschub von außen – vor allem durch Klagen Betroffener sowie eine neue Generation von Managern.

Inzwischen sind Entschädigungszahlungen geleistet, fast 4,5 Milliarden Euro wurden durch die Stiftungsinitiative der Deutschen Wirtschaft an die Opfer oder ihre Hinterbliebenen gezahlt. Allerdings war der Weg der Stiftung ein steiniger. Sie musste mit vielen Widerständen kämpfen, um letztlich die Unternehmen von ihrer Verantwortung zu überzeugen – am Ende waren 6.500 Unternehmen beteiligt. Der damalige Vorsitzende der Stiftungsinitiative der Deutschen Wirtschaft, Manfred Gentz: „Eine der Schwierigkeiten lag darin, unseren Kollegen die moralische Verantwortung der deutschen Wirtschaft insgesamt klar zu machen, unabhängig von der Schuld einzelner Unternehmen. Das Thema Zwangarbeit war eine Belastung, die über der deutschen Wirtschaft schwebte und das Bild der Unternehmen auch im Ausland beeinflusste. Daher war uns daran gelegen, uns zu der historischen Verantwortung zu bekennen“.

Erst in den 1990er-Jahren und nach der Jahrtausendwende haben sich die meisten großen Unternehmen vorbehaltlos ihrer Geschichte genähert.



Thomas Feldhaus
› ist freier Wirtschaftsjournalist in Köln

[thomas.feldhaus@
csr-news.net](mailto:thomas.feldhaus@csr-news.net)



Barackenlager für Zwangsarbeiter der Zeche Emscher-Lippe in Datteln, um 1942. Die Stadt Dortmund präsentiert Bilder aus dieser Zeit in der Ausstellung „Zwangsarbeit“.

Mehr als Hochglanzbroschüren

„In der Regel scheuen gerade die Unternehmen die ehrliche Auseinandersetzung mit ihrer Geschichte, die auch sonst die Zeichen der Zeit nicht erkannt haben und offene Diskussionen vermeiden“, schreibt der Wirtschaftshistoriker Hartmut Berghoff in seinem Buch „Moderne Wirtschaftsgeschichte“. Die anderen beauftragen Historiker, lassen ihre Geschichte nach wissenschaftlichen Kriterien durchleuchten und begnügen sich nicht nur mit Hochglanzbroschüren der PR-Abteilungen. Zu diesen Unternehmen gehören beispielsweise Daimler und VW.

Als eines der ersten Unternehmen hat sich Daimler bereits Ende der 1980er-Jahre seiner Verantwortung gestellt und zum 100-jährigen Firmenjubiläum eine Studie in Auftrag gegeben, die Schattenseiten der Geschichte aufzuarbeiten sollte. Auch wenn die Anfänge selbst unter Historikern noch umstritten waren, setzten sie einen Bewusstseinswandel in Gang. Zu dieser Zeit war es noch durchaus üblich, unangenehme Seiten der Unternehmensgeschichte einfach auszublenden. Mehr als 270 ehemalige Zwangsarbeiter hatten die Historiker befragt und die eindeutige Verantwortung von Daimler belegen können. Der Konzern zahlte 20 Millionen DM an Einrichtungen, die den ehemaligen Zwangsarbeitern zugutekamen, lehnte aber individuelle Entschädigungszahlungen ab.

Auch der Wolfsburger Volkswagen-Konzern hatte in erheblichem Umfang Zwangsarbeiter beschäftigt

tigt und verfuhr nach einer ersten Aufarbeitung durch den Historiker Hans Mommsen ähnlich wie Daimler. Inzwischen hat sich eine Vielzahl deutscher Großunternehmen mit ihrer Geschichte während der Nazi-Diktatur beschäftigt, von der Allianz über C&A, Oetker bis hin zu den Hannoverschen Verkehrsbetrieben, die 788 Zwangsarbeiter beschäftigen.

Jetzt geht es um die DDR

Ganz anders, wenn auch nicht minder bedeutend, stellt sich das Thema Zwangsarbeit in der DDR dar, so wie es aktuell im Zusammenhang mit dem schwedischen Möbelbauer Ikea für Schlagzeilen sorgt. Nach Recherchen des schwedischen Fernsehenders SVT hat Ikea in den 1970er- und 1980er-Jahren Möbel von politischen Häftlingen in DDR-Gefängnissen anfertigen lassen. „Wir nehmen die Anschuldigungen sehr ernst. Zwangsarbeit ist völlig inakzeptabel“, lautet die Reaktion von Ikea, man sei bereits mit der Aufarbeitung beschäftigt und könne erst nach deren Abschluss über weitere Schritte reden. Dabei scheint Ikea nicht das einzige Unternehmen gewesen zu sein, längst werden auch andere Namen wie Karstadt, Neckermann oder Klöckner genannt. Dies bestätigt auch Rainer Wagner, Bundesvorsitzender der Union der Opferverbände Kommunistischer Gewaltherrschaft (UOKG). Er lädt Ikea zum Dialog ein, denn: „Ikea war bei Weitem nicht das einzige westliche Unternehmen, für das DDR-Zwangsarbeiter geschuftet hatten. Aber Ikea ist das Erste, das sich dieser Tat sache stellt“.

Inzwischen verlangt der Chef der Stasi-Unterlagenbehörde, Roland Jahn, von deutschen Firmen

Aufklärung. Seine Behörde stehe für Recherchen zur Verfügung. Wie diese aussehen und ob am Ende Entschädigungszahlungen stehen, ist derzeit noch völlig offen. Bislang hat kein

Unternehmen entsprechende Zahlungen in Aussicht gestellt. Dazu der Berichterstatter der FDP-Bundestagsfraktion, Patrick Kurth: „Ergebnis einer umfassenden und fairen Aufarbeitung können auch Entschädigungszahlungen sein. Solche müssen mit Firmen, die nachweislich von der Zwangsarbeit profitiert haben, vereinbart werden. Als Vorlage können dabei die guten Erfahrungen bei der Entschädigung von NS-Zwangsarbeitern dienen“.



Stellen Sie Ihre Meinungen, Informationen und Fragen in unser Partnerforum ein:

http://www.link.csr-news.net/6_geschichte

Radikal umdenken: The Power of Zero

John Elkington gilt als eine führende Stimme im Bereich der sozialen und umweltbezogenen Verantwortung von Unternehmen. 1987 gründete er die Nachhaltigkeitsberatung Sustainability und in den 1990er-Jahren entwickelte er den Begriff der Triple-Bottom-Line. Sein Unternehmen Volans sucht und fördert innovative Entwürfe, die unsere Wirtschaft verändern können. Eine Reihe solcher Entwürfe zeigt Elkington in seinem neuen Buch „The Zeronauts“. Er sieht Zero als neues Paradigma, das die Agenda der Nachhaltigkeit fokussieren und ihre Wirksamkeit erhöhen kann. MIT IHM SPRACH TORSTEN SEWING.

► CSR MAGAZIN: Herr Elkington, 2010 interviewte die Unternehmensberatung Accenture für die Studie „A New Era of Sustainability“ 766 CEO von Mitgliedsunternehmen des Global Compact. 81 Prozent der befragten Manager sahen Nachhaltigkeitsthemen voll integriert in Strategie und operatives Geschäft. Wie bewerten Sie dieses Ergebnis?

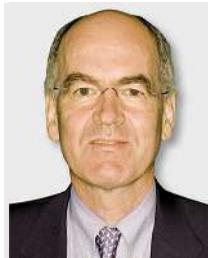
John Elkington: Zunächst einmal brachte die Studie zwei sehr erfreuliche Statistiken: 93 Prozent der CEO bewerteten Nachhaltigkeitsthemen als wichtigen Aspekt ihrer Arbeit und beinahe ebenso viele – 88 Prozent der Topmanager – sahen die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitskriterien in ihre Lieferketten zu integrieren. Dennoch, die von Ihnen erwähn-

te Aussage hat mich erheblich verunsichert. Ich habe mich gefragt, ob diese Manager eigentlich die Nachhaltigkeitsagenda verstanden haben. Sie gehen nach Davos und zu anderen Konferenzen, auf denen alle über Nachhaltigkeit reden und wo offensichtlich ein zunehmender Gruppenzwang entsteht. Und sie empfinden es als abträglich zu sagen, dass ihre Unternehmen Nachhaltigkeit nicht integriert haben – vor allem, wenn dies öffentlich wird. Dieses Verhalten weist darauf hin, dass viele CEO immer noch nicht begriffen haben, wie umwälzend der Wandel ist, für den der Begriff der Nachhaltigkeit steht.

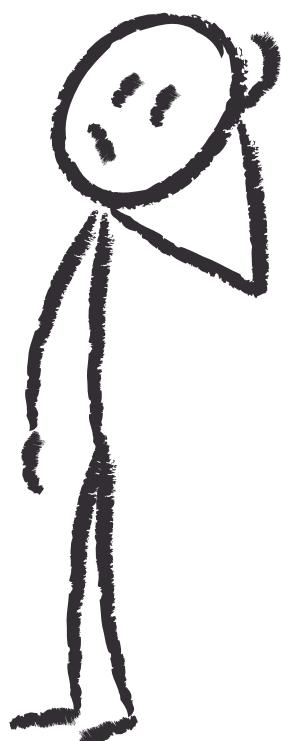
Vor 25 Jahren war das Ziel unserer Arbeit, die Nachhaltigkeitsagenda zu etablieren, indem wir sie in die Umgangssprache und tägliche Arbeitspraxis von Unternehmen einführten. Das ist zwar teilweise gelungen – aber eben auch zum Preis einer Verwässerung.

Dennoch, die Dinge ändern sich: Vor einigen Wochen saß ich neben Peter Bakker, ehemals CEO von TNT und heute Präsident des World Business Council of Sustainable Development. Und er sagte mir, dass das WBCSD zwar gute Arbeit geleistet habe, dass die Lage aber jetzt doch etwas zu komfortabel sei, und dass er einiges „durchschütteln“ wolle.

Zur Person



John Elkington:
*23.06.1949, lebt als Berater, Kolumnist und Blogger in London. Die Business Week nannte ihn einen „Dekan der Corporate-Responsibility-Bewegung über drei Jahrzehnte“.





► **Durchschütteln – oder mehr? In „The Zeronauts“ schreiben Sie, dass es bei Nachhaltigkeit um einen Neustart der Wirtschaft geht. Was meinen Sie damit?**

Was wir derzeit erleben, ist mehr als eine Rezession – es sind die ersten Schritte einer grundsätzlichen Neuausrichtung. Die Nachhaltigkeitsbewegung kann von dieser Erschütterung profitieren, wenn ihr eine Periode aus Annäherung und Konsolidierung folgt. Was wir heute haben, sind viele Gurus, Spezialisten und Experten, jeder mit einer eigenen Sprache – und da nehme ich mich nicht aus. Ein Grund dafür ist, dass Sprache neue Werkzeuge anbietet, aber ein anderer ist es für manche Menschen auch, dass mit Sprache ein Claim im Wettbewerb abgesteckt werden kann.



Biomimikry, lean thinking, cradle-to-cradle, environmental profit and loss, clean technology und so weiter: Ich denke, dass wir konsolidieren sollten, was wir tun – mit dem Ziel, umfassende Vorschläge für Unternehmen, Investoren und Regierungen zu erarbeiten.

► **Der Anspruch von Zero – also das Ziel einer Reduzierung auf „Null“ – gehört seit Langem zur Nachhaltigkeitsdebatte: Nullemissionen oder Nullabfall sind hehre Ziele. Für Sie gibt es da noch mehr?**

Viele Menschen in Unternehmen und CSR-Abteilungen sind zufrieden mit einer Veränderung in kleinen Schritten – jährlichen Verbesserungen von wenigen Prozent. Dem gegenüber glaube ich, dass die Auseinandersetzung mit Zero so sein kann wie ein

Koan im Zen-Buddhismus: Ein Koan ist eine Aussage, in der eine Erkenntnis steckt, die einen treffen kann wie ein Schlag auf den Hinterkopf, unmittelbar und unvermutet. Ein Schlag, der den gesamten Wahrnehmungsrahmen verschiebt. Sobald Sie anfangen, sich mit Zero zu befassen, können Sie nicht weiterhin in kleinen Schritten denken. Damit kann Zero helfen, Ihr Denken radikal zu verändern.

Als ich die Idee hatte, über Zero zu schreiben, hielt ich es zunächst für zu abseitig, für zu weit weg von der Unternehmenswirklichkeit. Aber dann sah ich erste Signale: In London, Ende vergangenen Jahres, forderte plötzlich eine Kampagne in meinem Stadtteil auf Flaggen „Null Abfall für die Müll-

kippe“. Und mehr und mehr Unternehmen deklarieren extrem ambitionierte Ziele wie „Null Abfall“ oder „Null Umweltverschmutzung“.

Als Greenpeace ihre „Detox“-Kampagne gegen Sportartikelhersteller und deren Lieferketten in China in Stellung brachte, arbeiteten wir mit den großen Markenunternehmen, um eine geschlossene Antwort der Industrie zu formulieren. Wir unterstützten die Unternehmen bei einem Race to Zero mit dem Ziel, die Lieferketten bis 2020 schadstofffrei zu machen. Es ist nicht selbstverständlich, dass Adidas, Puma, Nike und andere gemeinsam auf dieses technisch extrem anspruchsvolle Ziel hinarbeiten, obwohl sie im Wettbewerb stehen.

► **Und was sind Zeronauten?**

Zeronauten stehen in einer langen Tradition, angefangen bei den mythischen Argonauten bis zu Astronauten und Kosmonauten. Sie haben meist Ziele im Blick, die heute unerreichbar erscheinen. „Das Unmögliche dauert ein bisschen länger“ – ein geflügeltes Wort der Ingenieure der US-Armee im Zweiten Weltkrieg trifft das gut. Eine solche Aussage ist ein Zeichen für die außergewöhnliche Vorstellungskraft, für den Willen und Einsatz, den man für epochale Veränderungen braucht.

Ein gutes Beispiel für ein solches Denken liefert die X-Prize-Foundation mit ihren Wettbewerben. Google hat hier ein Preisgeld von \$30 Millionen gestiftet, mit dem die Privatwirtschaft aufgefordert wird, Mondroboter zu entwickeln. In einem anderen Wettbewerb ging es kürzlich um ein Rennen

zwischen einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Autos, die aber alle mit dem Anspruch auf Nachhaltigkeit gestaltet sein sollten. Das ist ziemlich genau der Geist, den ich mit The Zeronauts beschwören und unterstützen möchte.

► **Aber wie bekommen Sie zum Beispiel den CSR-Manager eines DAX30-Unternehmens dazu, die Notwendigkeit dieses Wandels und dann auch die damit verbundenen Chancen zu erkennen? Das ist doch der Ort, an dem der Wandel im Unternehmen integriert werden müsste? Wird der CSR-Manager zum Zeronaut?**

Vergleichen Sie Ihre Frage mit einer, die direkt damit verbunden ist: Können Sie jeden Menschen zu einem Unternehmer machen? Ich glaube nicht, dass das geht – obwohl Sie die meisten Menschen unternehmerischer machen können. Menschen



Das Buch zum Thema: The Zeronauts – Breaking the Sustainability Barrier

sind Unternehmer aus sich selbst heraus, oder sie sind es nicht. Analog hierzu können Sie auch nicht annehmen, dass jeder ein erfolgreicher Zeronaut sein kann. Aber CSR-Manager können führende Zeronauten erkennen und mit ihnen arbeiten – und es ist das Arbeitsfeld von Volans, diese Beziehungen zwischen Unternehmern und dem mainstream business herzustellen.

Früher haben CSR-Manager den Dialog mit NGOs, Investoren und Politikern gesucht. Diese Menschen werden selbstverständlich auch weiterhin in das Stakeholder-Management eingebunden werden, aber sie sollten auch mit den Treibern von Veränderungsprozessen zusammengebracht werden.

In Deutschland arbeiten wir seit einigen Jahren für die Allianz, indem wir deren Nachwuchsführungskräfte mit führenden Sozialunternehmern aus unterschiedlichen Ländern der Erde zusammenbringen. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen zeigen wir Wege auf, wie die Allianz diese Unternehmen unterstützen kann, zum Beispiel durch Kenntnisse im Bereich des Finanzwesens.

Zum anderen lernen Allianz-Manager, wie sie in künftigen Märkten erfolgreich sein können.

CSR-Manager sind gut beraten, wenn sie parallel zu ihrer bisherigen Arbeit die neue Agenda der Zeronauten aufgreifen und gestalten, Türen öffnen und Menschen miteinander verbinden, die sonst in Paralleluniversen existieren. Und ich bin der Auffassung, dass wir derzeit eine immens aufregende Zeit erleben, was die Chancen von „Zero Impact Growth“ betrifft – und das beinhaltet die Zusammenarbeit mit Menschen, die diese Agenda in Bereichen wie Energie, Abfall, Schadstoffe, Pandemien und Armut anpacken.

► **Vielen Dank für das Gespräch!**



Torsten Sewing
› arbeitet als Berater und Journalist.
Er lebt in Berlin.
[torsten.sewing@
csr-magazin.net](mailto:torsten.sewing@csr-magazin.net)



Weitere Einzelheiten und die Liste der 50 Zeronauten:

<http://www.zeronauts.com>

Weblink zur X-Prize Foundation:

<http://www.xprize.org>

Kommunizieren Sie mit den Profis!

KONTAKT
h&g Editors GmbH
Gerhard Holzwart

E-Mail: 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

Netzwerke analysieren und gestalten: Einblicke in ein neues Instrument

Wir leben in einer Netzwerkgesellschaft, heißt es oft. Doch was sind eigentlich Netzwerke? Wie kann man sie greifbar machen und wie funktionieren sie? CSR MAGAZIN sprach mit der Ökonomin **Dr. Martina Kauffeld-Monz** über neue Ansätze der Analyse und Visualisierung, gutes Netzwerkmanagement und die Relevanz von **Vertrauen**. Das Gespräch führte Thomas Beschorner.

► **CSR MAGAZIN:** Frau Kauffeld-Monz, Sie beschäftigen sich seit über zehn Jahren mit Netzwerkanalysen. Können Sie uns kurz umreißen, um was es in Ihrem Fachgebiet geht?

Martina Kauffeld-Monz: Anhand der Netzwerkanalyse lassen sich Verbindungen und Austauschbeziehungen zwischen Akteuren identifizieren und visualisieren. Dadurch werden Strukturen sichtbar, die aufgrund ihrer Komplexität nicht oder nur schwer zu erfassen sind. Auf dieser Basis lässt sich zum Beispiel feststellen, wel-

che Subgruppen es in einem Netzwerk gibt, wer die zentralen Akteure eines Netzwerks sind, welche Akteure unzureichend angebunden sind, auf welchen Wegen Informationen und Wissen fließen und ob es Dysfunktionalitäten gibt. Dies sind sehr wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung der ökonomischen Leistungsfähigkeit netzwerkartiger Strukturen.

► **Als Ökonomin legen Sie Ihr Augenmerk also auf den ökonomischen Erfolg. Wie oder wodurch kann sich gutes Netzwerkmanagement auszahlen?**

Die Erträge eines guten Netzwerkmanagements können sehr vielfältig sein. Zum einen gilt es, belastbare, vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen, damit viel Wissen ausgetauscht wird und Informationen zirkulieren. Dies fördert die Entstehung gemeinsamer Projekte und deren erfolgreiche Umsetzung. Ein gutes Netzwerkmanagement ist aber auch in der Lage zu erkennen, wo es „strukturelle Löcher“ gibt. Dies sind unverbundene Teile eines Netzwerks, durch deren Zusammenführung sich neue Aktivitätsfelder entwickeln können. Einer der wichtigsten Erträge guten Netzwerkmanagements ist es sicher, die Netzwerkakteure miteinander ausreichend bekannt zu machen, damit sie wechselseitig eine „Informationsselektionsfunktion“ ausüben können. Bestenfalls gelangen dann Informationen schnell genau dorthin, wo sie Nutzen stiften können.

► **Ihren geht es in Ihrer Arbeit nicht nur um rein wissenschaftliche Analyse von**

Netzwerken. Sie entwickeln ein praxistaugliches Tool.

Ansatzpunkt einer Netzwerkanalyse sind Informationen über die Verbindungen und den Austausch zwischen einer vorher bestimmten oder unbestimmten Gruppe von Akteuren. Man kann dies durch direkte Befragung der Beteiligten feststellen, aber auch anhand anderer Informationsquellen eruieren, zum Beispiel Projektdatenbanken, Links auf Internetseiten usw. Auf der Basis solcher relationaler Daten lässt sich dann ein sogenannter Netzwerkgraph generieren. Hieraus können Aussagen über die Struktur als Ganzes, aber auch Positions- und Aktivitätsmaße einzelner Akteure ermittelt werden. Darüber hinaus bietet aber auch der reine visuelle Blick aus der Vogelperspektive oft schon einige neue Einsichten.

► Wo kann ein solches Instrument angewendet werden?

Die Netzwerkanalyse ist ein universelles Instrument zur Untersuchung vernetzter Strukturen. Sie ist aber vor allem dann fruchtbar, wenn es um komplexe Zusammenhänge geht, etwa die arbeitsteilige Zusammenarbeit von Organisationen oder Unternehmen gefragt ist, wie zum Beispiel in regionalen Innovationssystemen oder Wirtschaftsclustern. Insbesondere wenn es in einem System viele verschiedene Akteursgruppen gibt, ermöglicht die Netzwerkanalyse einen guten Einblick in die Akteurslandschaft.

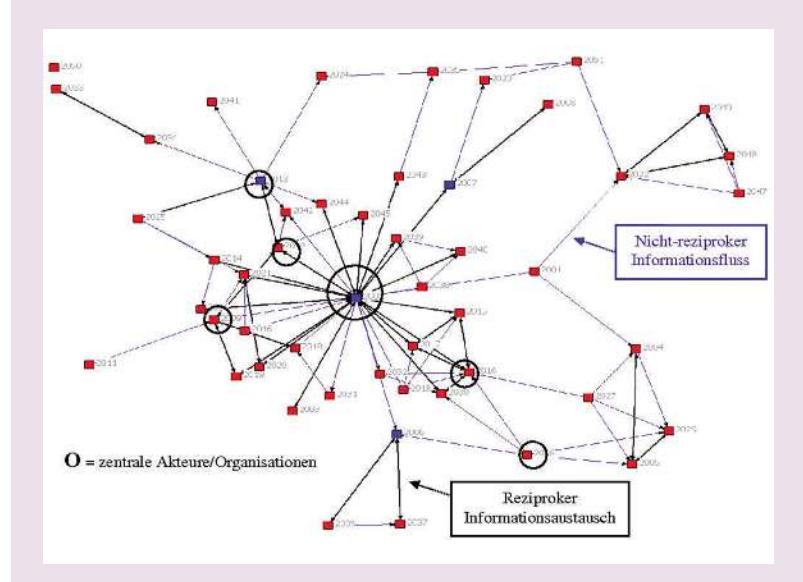
► Und wo im Bereich der CSR im Besonderen?

CSR ist ja noch ein recht junges Feld und mir scheinen sich Netzwerke hier erst zu formieren, was aber ein sehr spannender Prozess ist. Ich denke hier besonders an regional verankerte Netzwerke. Mein Tool wäre beispielsweise in der Lage, Aktivitäts- und Innovationsgrade verschiedener, etwa regionaler Netzwerke zu messen und zu visualisieren. Aus einer solchen Bestandsaufnahme können dann wichtige Hinweise für eine bessere Zusammenarbeit entwickelt werden. Möglicherweise lassen sich auch unausgeschöpfe Schnittstellen bisher nicht miteinander verbundener Themen im Bereich CSR feststellen.

► Eignet sich das Instrument auch für Analysen innerhalb von Organisationen?

Natürlich, auch in Organisationen, beispielsweise Unternehmen gibt es Einsatzmöglichkeiten. So lässt sich feststellen, welche informellen Kommunikationskanäle es gibt und welche Mitarbeiter zu bestimmten Themen „informelle Experten“ sind. Die Netzwerkanalyse kann aber auch Anhaltspunkte dafür liefern, an welchen Stellen eine Organisation Instabilitäten aufweist, wie etwa Cutpoints,

Beispielhafte Darstellung einer Netzwerkanalyse



die im Falle ihres unerwarteten Wegbrechens die Organisation in separierte Teile zerfallen lassen würden.

► Sie schreiben in Ihren Publikationen, dass ein gemeinsamer Wertekanon in Netzwerken hochgradig relevant ist.

Ja, wir sprechen hier auch von „Sozialkapital“ und damit sind gemeinsame Werte und Normen gemeint. Es handelt sich dabei beispielsweise um etablierte Umgangsformen oder Regeln für die Zusammenarbeit von Akteuren in Netzwerken. Dies ist wichtig, damit die Handlungen anderer kalkulierbar werden. Charakteristisch für Netzwerke ist, dass aus dem Zusammenspiel von etablierten Werten, Normen und Vernetzung Sanktionsmechanismen erwachsen, die unfaires Verhalten verringern. Außerdem werden durch Netzwerke Reputationsmechanismen in Gang gesetzt, die nicht nur Anreize für faires Verhalten mit sich bringen, sondern ebenso die Mitwirkungsbereitschaft erhöhen, weil sich hieraus Reputationsgewinne speisen können. Wichtig ist darüber hinaus die Identifikation mit dem Netzwerk, weil damit Interessen anderer Netzwerkbeeteiligter internalisiert werden und Raum für die Entwicklung gemeinsamer Ziele entsteht. Die Forschung zeigt recht deutlich, dass bei gemeinsamen Werten und Zielen die Wahrscheinlichkeit gelingender gemeinsamer Projekte steigt. Eine gute, vertrauensvolle Netzwerkultur verdrängt die permanente Kalkulation des Eigeninteresses anderer und verbessert somit die Bereitschaft zu kollektiver Problemlösung, wovon letztlich alle Netzwerkakteure profitieren.

► Wir danken Ihnen für das Gespräch!

Die Abbildung veranschaulicht ein Netzwerk von 51 Organisationen. Sie charakterisiert u.a. unterschiedlich starke Zentren (O), reziproker Informationsaustausch (schwarz) und nicht-reziproker Informationsfluss (blau).



Dr. Martina Kauffeld-Monz
► ist Ökonomin und selbstständige Beraterin für Netzwerkanalysen.

kauffeld-monz@csr-magazin.net

Verantwortung über den Wolken

Fluglärm, Treibhausgas-Emissionen und Pannen beim Flughafenbau: Die Luftfahrtbranche hat mit negativen Schlagzeilen zu kämpfen. Neben der Geräuschentwicklung sorgen vor allem die Schadstoffemissionen der Flugzeuge für Kritik. Wie reagieren führende Unternehmen der Branche darauf? VON JÜRGEN BUSCHER

Sein Anfang des Jahres 2012 müssen die Fluggesellschaften für alle in Europa startenden und landenden Maschinen zu teuren Preisen Emissionsrechte erwerben. Diese Regelung erhöht den Druck auf Airlines und Flugzeugbauer, Emissionen so weit wie möglich zu senken. Hierfür muss vor allem der Treibstoffverbrauch reduziert werden. Das bedeutet natürlich auch geringere Treibstoffkosten für die Airlines. Ökonomische und ökologische Ziele stimmen hier also überein.

Deshalb hat sich die Luftfahrtbranche ehrgeizige Ziele gesetzt: Ab 2020 sollen die Kohlendioxid(CO₂)-Emissionen auf dem Niveau von 2005 gehalten und ab 2050 sogar auf die Hälfte davon gesenkt werden. Der Plan basiert auf vier Säulen:

- Technische Innovationen, z. B. in der Triebwerkstechnik
- Bessere Infrastruktur an den Flughäfen
- Operatives Management, um Flugrouten zu optimieren
- Ökonomische Maßnahmen wie die Teilnahme am Emissionsrechtehandel

Kampf den Emissionen: leichter, leiser, effizienter

Wie viel ein Flugzeug verbraucht, liegt vor allem an den Triebwerken. Gegenüber den ersten Düsenflugzeugen der 50er-Jahre verbrauchen moderne Triebwerke etwa 70 Prozent weniger Kerosin. Um Emissionen und Kosten zu sparen, haben Lufthansa und KLM im zweiten Halbjahr 2011 erstmals regelmäßig Biotreibstoff bei bestimmten Linienflügen genutzt. Der Einsatz von Biosprit könnte die Emissionen um etwa die Hälfte senken. „Das ist aber ein Markt, der noch erschlossen werden muss“, meint Sandra Kraft, Pressesprecherin der Lufthansa für Umweltthemen. Die EU will deshalb bis 2020 zwei Millionen Tonnen Biokerosin nachhaltig produzieren. Das wären etwa vier Prozent des jährlichen Verbrauchs in Europa.

Der neue Airbus A380 verbraucht als erstes Langstreckenflugzeug pro Person weniger als drei Liter auf 100 Kilometern. Neben modernen Triebwerken hilft vor allem ein geringeres Gewicht, den Verbrauch zu senken. Dass Flugzeuge immer leichter werden, liegt an neuen Werkstoffen. Vor allem Verbindungen von Kunststoff mit Keramik, Glas- oder Kohlefaser werden immer wichtiger. Diese Verbundwerkstoffe sind leichter als Metall. „Das bedeutet geringeren Kraftstoffverbrauch, damit weniger Emissionen und zugleich Wettbewerbsvorteile für den Betreiber“, so Heiko Stolzke, PR-Referent bei Airbus. Der Boeing 787 „Dreamliner“ etwa besteht zu 50 Prozent aus Verbundwerkstoffen und verursacht 20 Prozent weniger Emissionen als sein Vorgänger.

Auch Lärm stellt eine Emission dar, die Menschen und Umwelt belastet. Besonders nächtlicher Fluglärm kann den Kreislauf und das Immunsystem stören und so zu Infektionen und Allergien führen. Im März fanden deshalb an den sechs größten Flughäfen Deutschlands Demonstrationen gegen Fluglärm statt. Die Flughäfen reagieren mit höheren Gebühren für laute und „schmutzige“ Maschinen. Der Druck wirkt: Die neuesten Riesenjets Airbus A380 und Boeing 747-800 sind schon um 30 Prozent leiser als ihre Vorgänger. Ebenso wichtig sind Lärmschutzzonen in der Nähe von Flughäfen und Grenzwerte für Fluglärm.

Trotz aller Fortschritte sind die Emissionen aus der Luftfahrt insgesamt gestiegen. Der Grund ist einfach: Die Branche wird zum „Opfer“ ihres eigenen Erfolgs. So ist der Flugverkehr in der EU von





CO₂-Emissionen und Lärmbelästigung: Die Luftfahrt begegnet den Herausforderungen mit technischen Innovationen und Dialog.

1990 bis 2003 um 70 Prozent gewachsen. Vor allem die Schwellenländer Asiens treiben die Nachfrage voran. Die zukünftige Entwicklung könnte etwa so aussehen:

Wachstum des Luftverkehrs im Jahr	5%
– Steigerung der Energieeffizienz	1,5%
= Zunahme der Emissionen	3,5%

Das würde bis 2030 eine Verdoppelung, bis 2050 sogar eine Verdreifachung der CO₂-Emissionen bedeuten.

Eigeninitiative ist gefragt

Neben der ökologischen tragen die Unternehmen der Luftfahrtbranche auch eine soziale Verantwortung. Dabei setzen viele auf das Engagement ihrer Beschäftigten: Die Lufthansa fördert zum Beispiel die Help Alliance, einen gemeinnützigen Verein von Mitarbeitern, der weltweit Projekte für Kinder, Schulen und Krankenhäuser betreut und Hilfe bei Naturkatastrophen leistet. Die Lufthansa stellt vier Mitarbeiter dafür frei und unterstützt den Verein finanziell, materiell und durch Transportflüge.

Auch Airbus fördert durch die Airbus Stiftung Projekte, an denen Mitarbeiter des Unternehmens beteiligt sind. Dabei konzentriert sich die Förderung auf die Ziele Umweltschutz, Hilfe für benachteiligte Jugendliche sowie humanitäre und gemeindebezogene Hilfe. Konkret werden zum Beispiel Gemeinden in Indien mit umweltfreundlicher Energie versorgt. Allein für dieses Projekt gäbe es jedes Jahr Hunderte von Bewerbern, so Stolzke. Viele der Projekte wurden von Mitarbeitern vorgeschlagen. Airbus unterstützt sie unter anderem durch Flüge zum Einsatzort und zusätzliche Urlaubstage. Der Mutterkonzern EADS hat eine eigene Stiftung, die unter anderem Katastrophenhilfe leistet, begabte Studenten in inge-

nieurs- und naturwissenschaftlichen Fächern fördert und das Engagement von Mitarbeitern unterstützt. Daneben betreiben die einzelnen Konzernbereiche eigene Projekte.

Regionaler Dialog

An Flughäfen führt der Konflikt zwischen Natur- und Lärmschutz einerseits und wirtschaftlichem Wachstum andererseits immer wieder zu Streit mit den Anwohnern. Deshalb legen die Flughäfen großen Wert auf Dialog und Vernetzung in der Region. Der Frankfurter Flughafen hat 17 Handlungsfelder für den nachhaltigen Umgang mit Stakeholdern identifiziert und daraus Ziele und Maßnahmen abgeleitet. So werden Gebäude energieoptimiert und die Maschinen am Boden effizient gesteuert. In einem langfristigen Monitoring werden soziale und ökologische Auswirkungen des Flughafens auf die Region untersucht. Land und Flughafenbetreiber investieren über 260 Millionen Euro in einen Fonds, aus dem Lärmschutzmaßnahmen der Anwohner gefördert werden. Und der Flughafen sponsert Projekte für benachteiligte Jugendliche, Bildung, Sport und Kultur.

In der Öffentlichkeit wird das soziale Engagement der Luftfahrtbranche überschattet von der Umweltbelastung durch das Fliegen. Letztlich müssen aber die Kunden entscheiden, wann ein Flug sinnvoll ist. Für Fernreisen ist das Flugzeug oft konkurrenzlos. Aber selbst dann kann der Fluggast seinen persönlichen CO₂-Ausstoß durch Spenden für den Klimaschutz kompensieren. Viele Flughäfen und Airlines bieten ihren Kunden im Internet und am Ticketschalter eine solche Kompensation an. So fliegt man etwas teurer, dafür aber mit gutem Gewissen in den nächsten Urlaub. □



Hier finden Sie Informationen zu den Akteuren der Luftfahrt:

http://www.link.csr-news.net/6_luftfahrt



Jürgen Buscher
ist Volkswirt und freier Journalist. Er lebt in Osnabrück.
juergen.buscher@csr-magazin.net

CSR im Tourismus: Thema angekommen – Aktionen selten

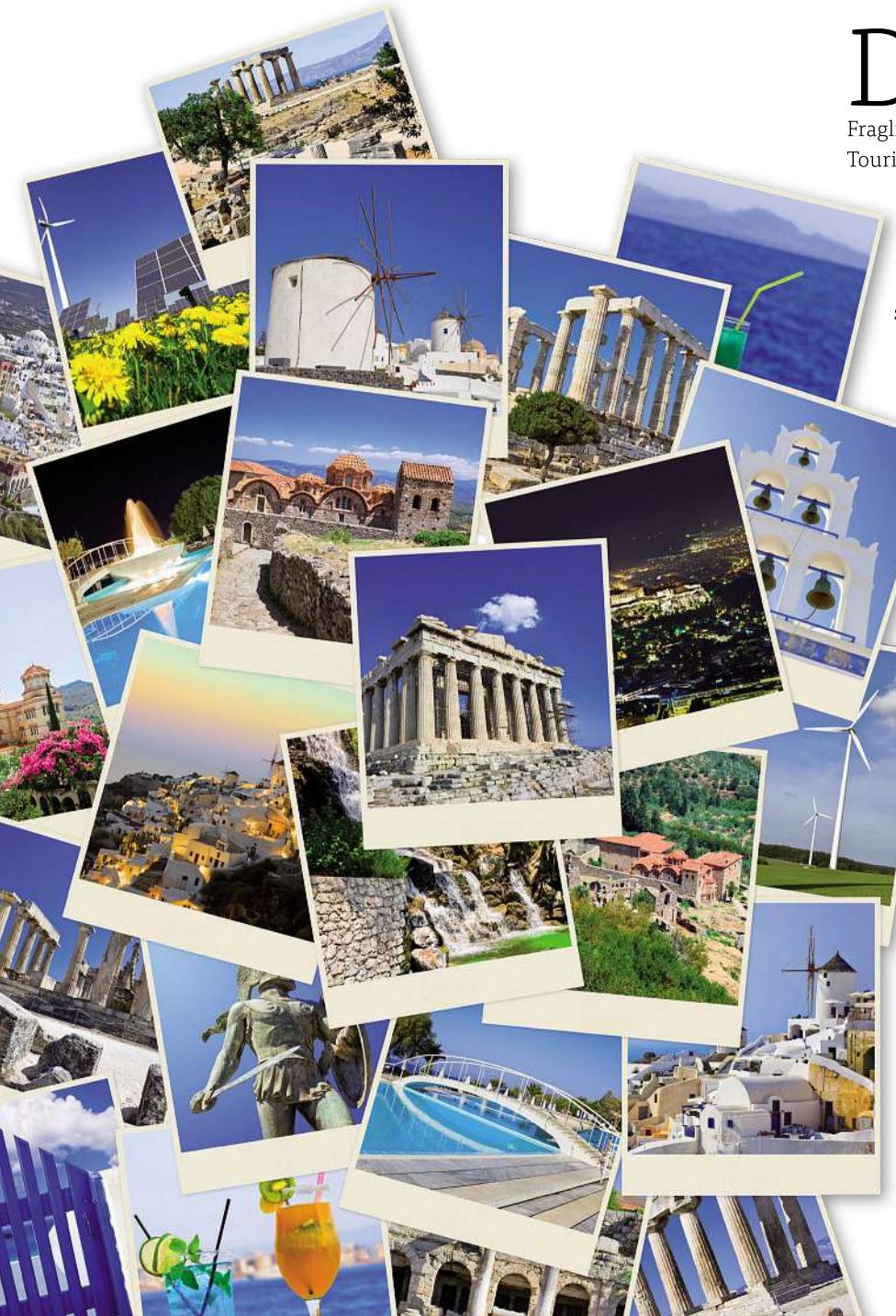
Zwei Ereignisse der letzten Jahre verdeutlichen die Entwicklung des nachhaltigen Tourismus: die „Ablösung“ der Nischenmesse Reisepavillon, 20 Jahre lang Plattform für Vorreiter nachhaltiger Reisen, durch die CSR Days auf der weltgrößten Reisemesse, der Internationalen Tourismusbörse Berlin (ITB), und die Entwicklung eines weltweiten Standards für nachhaltigen Tourismus, die Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC). VON STEFAN RAICH

Die Beschäftigung der Branche mit dem Thema CSR passt zu den gesellschaftlichen Entwicklungen in Richtung Nachhaltigkeit. Fraglich bleibt, inwieweit CSR im Kerngeschäft der Tourismusunternehmen angekommen ist. Die Branche hat es dabei mit besonderen Herausforderungen zu tun: der persönlichen Anwesenheit des Kunden am Produktionsort und einer zumeist internationalen und schwer durchschaubaren Wertschöpfungskette.

Reisen zeichnet sich aus durch den vorübergehenden Aufenthalt an dem „zentralen Ort der touristischen Produktion“, der Destination. Wesentliche Bestandteile des Produkts Reise – die natürlichen, sozio-ökonomischen und kulturellen Bedingungen – erlebt der Besucher hautnah: Die einzigartige Tierwelt auf den Galapagos Inseln, die Kreidefelsen auf Rügen, das Flair von Paris und die Kultur der Tuareg werden zu einem Qualitätsfaktor. Wenn Tourismus nachhaltig sein will, dann muss er diese Grundlagen, auf denen er aufbaut, dauerhaft erhalten und entwickeln.

Schlüsselrolle der Veranstalter und Verbände

Bei der Umsetzung von CSR in der touristischen Wertschöpfungskette kommt Reiseveranstaltern eine Schlüsselrolle zu. Als Koordinatoren der touristischen Leistungen bilden sie eine Brücke zwischen den Anbietern vor Ort und dem Quellmarkt. Wichtige Akteure in der Branche sind außerdem die Verbände. Der einflussreiche Deutsche ReiseVerband (DRV), der 80 Prozent des



Umsatzes von Reiseveranstaltern und Reisebüros vertritt, konnte sich bislang nicht auf ein eindeutiges Bekenntnis zu einem Nachhaltigkeitsstandard durchringen. Ein weiterer Verband, die Allianz selbstständiger Reiseunternehmen (asr), möchte nach internen Reformen ihren Mitgliedern die freiwillige Einführung eines Nachhaltigkeitsstandards erleichtern und sie dabei unterstützen.

Das Forum anders Reisen (far), Vorreiter in Sachen nachhaltige Entwicklung in der Branche, verwendet seit der Gründung im Jahr 1998 einen Kriterienkatalog, der im Laufe der Jahre von einer Art Absichtserklärung zu einem validen Instrument für nachhaltiges Reisen wurde. Seit 2011 wird von allen Mitgliedern eine Zertifizierung verlangt, die bislang von knapp der Hälfte durchgeführt wurde. Die gesamte Branche steht hier in den nächsten Jahren vor spannenden Veränderungen.

Auswirkungen grenzenlosen Wachstums

Rund eine Milliarde Auslandsreisen werden derzeit jährlich unternommen, für das Jahr 2020 werden 1,6 Milliarden erwartet. Die

Tourismusbranche verzeichnet seit Jahren weltweit und vor allem in Schwellenländern hohe Wachstumsraten. Die rasante Entwicklung der letzten Jahrzehnte brachte gravierende Folgen für die Umwelt, die lokale Kultur und die Wirtschaft in den Urlaubsgebieten: Konflikte mit der lokalen Landwirtschaft um Wasser sind bereits in Spanien oder der Türkei zu beobachten. Die Bedrohung von Tier- und Pflanzenarten und Veränderungen im sozialen Gefüge der Destinationen sind weitere Herausforderungen. Darüber hinaus geriet im Zuge der Klimadebatte vor allem der globale Flugverkehr in die Kritik. Der Flug macht bei Fernreisen etwa 70 Prozent des CO₂-Aufkommens der Reise aus. Freiwillige CO₂-Kompensationen von Anbietern wie Atmosfair haben zwar zugenommen, bleiben aber im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Seit einigen Jahren beschäftigt sich die Tourismusforschung verstärkt mit den Auswirkungen des Klimawandels auf den Tourismus.

Themen, Trends und die Umsetzung

Wenn es in Krisenzeiten politisch einfacher erscheint, an Veränderung und Wandel zu appellieren, dann könnte in guten Zeiten die Umsetzung leichter fallen. So gesehen wäre jetzt ein guter Zeitpunkt zu handeln. Vielleicht der bedeutsamste Aspekt ist die Konsolidierung von Standards und Siegel, da sich dabei Nachhaltigkeitskriterien und Marketing treffen. Standards und Siegel für nachhaltigen Tourismus wurden in den letzten Jahren vielfach entwickelt. Eine wahre Flut von weltweit

über 100 Nachhaltigkeitssiegeln mit unterschiedlicher Qualität ist auf dem Markt. Kein Wunder, dass der Kunde in diesem Labeldschungel nicht durchblickt.

Vier NGO haben deshalb einen „Wegweiser durch den Labeldschungel“ erstellt und darin die Gütesiegel miteinander verglichen. Qualitätsmaßstäbe sind dabei die Berücksichtigung aller Dimensionen nachhaltiger Entwicklung, die externe Prüfung der Kriterienerfüllung sowie Transparenz und Berichterstattung. Der Blick auf den Verpflichtungsgrad und die Anzahl und Qualität der (Kern-) Indikatoren würde inhaltliche Aspekte zudem weiter schärfen.

**... für das Jahr 2020 werden
1,6 Milliarden erwartet.**

Erste weltweite Benchmark

Die Schaffung eines einzigen weltweit gültigen Standards erscheint angesichts der Interessen von Standardisierungsorganisationen und der Bedeutung für das Marketing nicht wahrscheinlich. Allerdings wurde mit der Entwicklung der Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC) als weltweite Benchmark erstmals ein gemeinsames Verständnis für nachhaltigen Tourismus geschaffen. Die 37 Kriterien werden alle zwei Jahre in einem Multistakeholderprozess weiterentwickelt. Sie bieten eine gute Orientierung für alle Aktivitäten im nachhaltigen Tourismus. Zukünftig können Einzelstandards die Qualität ihrer Indikatoren über einen Abgleich mit den GSTC überprüfen und zugleich ihr Siegel für das Marketing beibehalten. Für Reiseveranstalter gut geeignet erscheinen derzeit unter anderem der internationale Standard Travelife und der deutsche Standard Tourcert, der für die far-Mitglieder entwickelt wurde. Beide gehen bereits über die Kriterien der GSTC hinaus und entsprechen weitgehend den erwähnten Qualitätsmaßstäben.

Bei aller Bedeutung von Standards für Unternehmen und unternehmerischer Verantwortung: Die Regierungen in den Zielländern sind ebenso gefordert, die Einhaltung von Menschenrechten zu gewährleisten und einen Tourismus ohne ausbeuterische Arbeit und mit Mindestlöhnen einzufordern, Umweltzerstörungen zu verhindern und die einheimische Bevölkerung an den Einnahmen teilhaben zu lassen.

Mit gutem Beispiel voran

Ob die Vorreiter in Sachen CSR so erfolgreich sind, weil sie nachhaltiger als andere handeln, oder sich Nachhaltigkeit leisten können, weil sie so erfolgreich sind, bleibt dahingestellt. In jedem Fall kommt neben dem nötigen geschäftlichen Interesse ein großer Schuss Überzeugung dazu.



Entscheidungshilfen im touristischen Labeldschungel.



Stefan Raich

› ist als CSR-Coach für die Handwerkskammer Berlin und als Berater für nachhaltigem Tourismus tätig und lebt in Berlin.

stefan.raich@csr-magazin.net

Einer der Pioniere auf dem Weg zu einem nachhaltigen Tourismus ist Studiosus Reisen. Das eigentümergeführte Unternehmen wurde bereits 1998 als erster Reiseveranstalter in Europa nach EMAS validiert und nach ISO 14001 zertifiziert und hat soziale und ökologische Kriterien in das betriebseigene integrierte Managementsystem aufgenommen. Das Berliner Hotel der schwedischen Hotelkette Scandic wurde nach dem Green Globe, dem EU Ecolabel und dem DGNB für Öko-Bauweise zertifiziert. Darüber hinaus bietet es ein transparentes Online-Monitoring-System. Es werden 100 Prozent erneuerbare Energien verwendet, 95 Prozent Energiesparlampen eingesetzt und 97 Prozent der Zimmereinrichtung sind nach eigener Aussage wieder verwendbar. Besonders auf dem lukrativen Konferenz- und Geschäftsreisemarkt wird dies zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil, da große Firmen auf die Umweltbilanz achten.

Diese Unternehmen liegen im Trend, das zeigt das Wachstum „nachhaltiger“ Anbieter. Der Branchenzeitschrift „FremdenVerkehrsWirtschaft“ zufolge stiegen die Umsätze der far-Unternehmen im Jahr 2011 um elf Prozent, im Vergleich zu 1,2 Prozent des Gesamtmarktes. Eine Studie der Bank Sarasin schätzt den Marktanteil nachhaltiger Spezialveranstalter allerdings auf nur ein Prozent. Von der Vorstellung, mit Nischenprodukten lasse sich Umweltschutz im großen Stil betreiben, kann man sich also verabschieden. Laut einer Onlinebefragung der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen haben bislang acht Prozent der deutschen Bevölkerung nachhaltige Reiseangebote genutzt. Einer Studie der Hochschule Luzern zufolge gehört Nachhaltigkeit sogar für 22 Prozent der Befragten zu den Top 3-Faktoren für die Reisebuchung. Dagegen besteht nur eine geringe Bereitschaft, für Urlaubsreisen einen Aufschlag für Nachhaltigkeitsaspekte zu bezahlen.

Tourismus weltweit

- Grenzüberschreitende Reisen 2011 (laut UNWTO): 980 Millionen
- Unmittelbar Beschäftigte 2011 (laut WTTC): 98 Millionen
- Unmittelbare Einnahmen 2011 (laut WTTC): 2 Billionen US Dollar (2,8% des Welt-Sozialprodukts)
- Beschäftigte 2011 einschl. indirekt Beschäftigte (laut WTTC): 235 Millionen
- Wertschöpfung 2011 (laut WTTC): 6,3 Billionen US Dollar (9,1% des Welt-Sozialprodukts, inkl. indirekte Einnahmen vor- und nachgelagerter Branchen)

Tourismus in Deutschland 2010 (laut Deutscher Tourismusverband)

- Übernachtungen: 394 Millionen
- Beschäftigte: 2,9 Millionen
- Umsätze: 280 Milliarden Euro
- Wertschöpfung: 214 Milliarden Euro (9,7% des BIP, inkl. indirekte Einnahmen vor- und nachgelagerter Branchen)



Die Marke Allgäu

Entwicklungen des nachhaltigen Tourismus in Destinationen lassen sich am Beispiel der Allgäu GmbH ablesen. Dort kann nur Markenpartner werden, wer Nachhaltigkeitskriterien einhält. Verbunden ist das Ganze mit einem Verbesserungsprozess und der Kontrolle der Leistungen über ein Online-Nachhaltigkeitstool, das zugleich zur Berichterstattung dient. Darüber hinaus werden regionale Wirtschaftskreisläufe und die Vernetzung gefördert. Laut Stefan Nitschke, Markenmanager bei der Allgäu GmbH, ist die Verknüpfung der Marke mit Nachhaltigkeitsaspekten „bislang einmalig im deutschsprachigen Raum“.

Nachhaltiger Tourismus ist als Thema im Massenmarkt angekommen und die Nachfrage nach „nachhaltigen Produkten“ steigt. CSR als strategisches Konzept findet man im Tourismus dennoch vorerst nur in Nischen oder bei einigen Vorreitern der Branche. Dabei zeigen diese, dass kein Widerspruch zwischen nachhaltigem und erfolgreichem Handeln bestehen muss.

Vielversprechend sind Entwicklungen einzelner Verbände und Destinationen, die sich aus pragmatischen oder ethischen Gründen an Nachhaltigkeitskriterien orientieren wollen. Dort bestehen gute Chancen, durch Unterstützungsmaßnahmen und kontinuierliche Verbesserungen zu einem attraktiven und sozial- und umweltverträglicheren Tourismus zu gelangen. Ob es zu einer neuen Kultur des Wirtschaftens kommt und CSR als strategischer Ansatz verfolgt wird oder Unternehmen nur vereinzelt Maßnahmen ergreifen, werden die Fragen der Zukunft sein.



Weitere Informationen und Quellen zur CSR im Tourismus finden Sie hier:

http://www.link csr-news.net/6_tourismus

Holz und Nachhaltigkeit: ein ideales Gespann

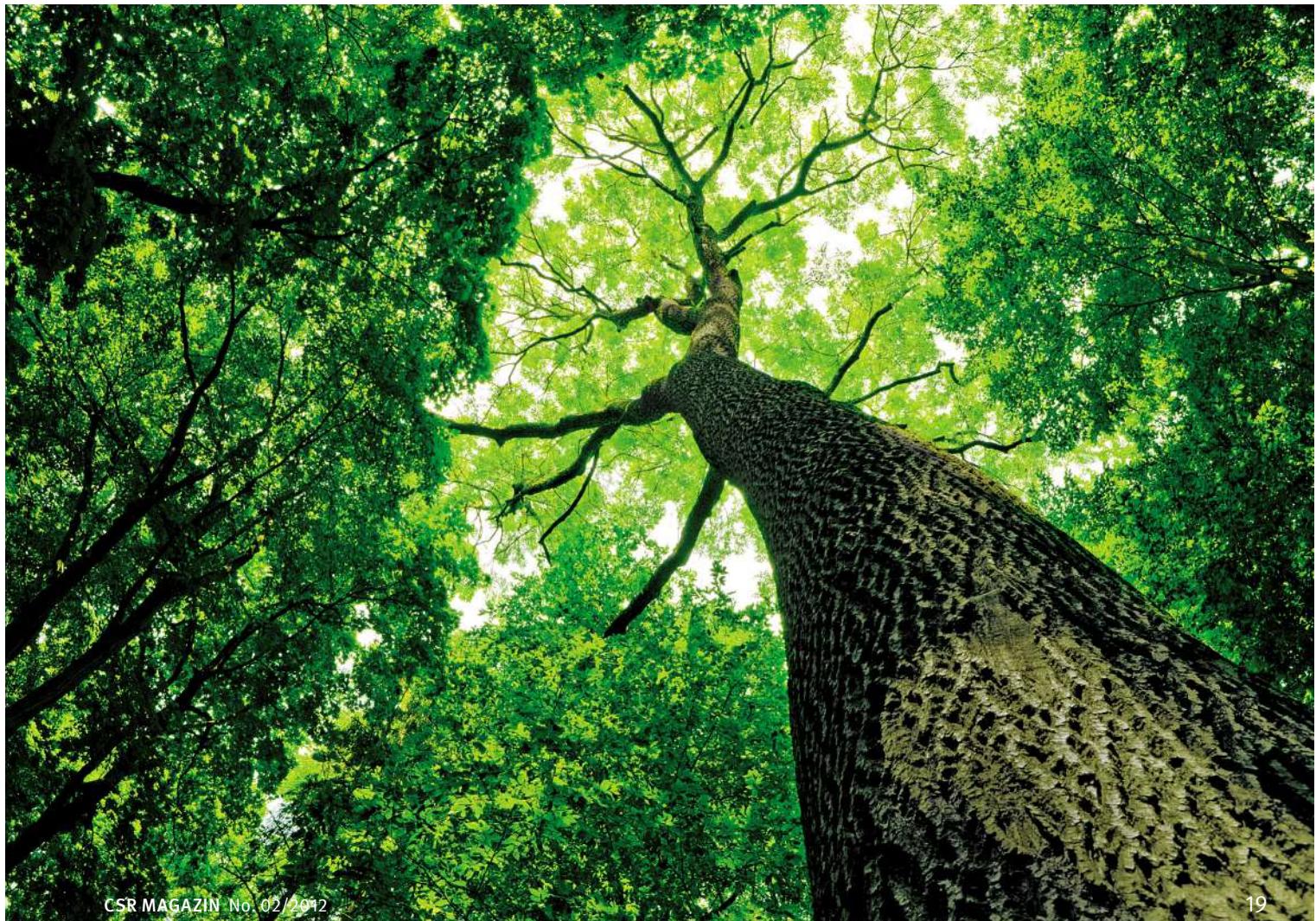
Die Wurzeln der Nachhaltigkeit sind eng mit dem Holz, einem der ältesten Roh-, Werk- und Baustoffe der Menschheit, verbunden. Grund genug, um den diesbezüglichen Stand der Holzbranche in Augenschein zu nehmen. VON MARC WILHELM LENNARTZ

Der Ursprung des bereits 1713 von Hans Carl von Carlowitz geprägten Begriffs Nachhaltigkeit liegt im Wald. Aus seiner Sicht konnte eine Waldnutzung nur dann für kommende Generationen möglich bleiben, wenn sie „nachhaltend“ erfolgen würde. Die damit begründete forstwirtschaftliche Nachhaltigkeit bezog sich zu Beginn einzig auf den Ansatz, nur so viel an Baumbestand einzuschlagen, wie auch nachwächst. Heute, bald drei Jahrhunderte später, wird mit

Nachhaltigkeit eine umfassende, branchenunabhängige Leitlinie definiert, die ein zukunftsfähiges Leben der Menschheit auf dem Planeten Erde ermöglichen soll.

Standard der Umweltaktivisten

Nach der Welt-Umweltkonferenz 1992 in Rio de Janeiro gründete eine Initiative von Naturschützern, Holzhändlern, Menschenrechtsbündnissen und Umweltgruppen im kanadischen Toronto den



„Forest Stewardship Council“ (FSC), den „Wald Verantwortungs-Rat“ (www.fsc.org). Der FSC setzt sich seitdem weltweit für eine nachhaltige Bewirtschaftung der Wälder ein und zeichnet Forstbetriebe, Holzprodukte und verarbeitende Unternehmen mit dem FSC-Gütesiegel aus. Die gemeinnützige Vereinigung setzt dabei auf eine ganzheitliche Nachhaltigkeit, die gleichermaßen eine ökologische, ökonomische wie auch sozial verantwortliche Holznutzung im Blick hat. Bis heute konnten mehr als 140 Millionen Hektar Wald unter das schützende FSC-Siegel gestellt werden. Weltweit konnten Forstflächen bisher in 79 Ländern zertifiziert werden, während sich die Produktketten-Zertifizierung sogar in 107 Ländern etabliert hat. Mit dieser „Chain of Custody“ (CoC) dehnte man das FSC-Siegel auf weiterverarbeitende Holzbetriebe aus. Namhafte Unterstützer des Siegels in Deutschland sind der BUND, Greenpeace, NABU und WWF sowie Gewerkschaften und gemeinnützige Organisationen. Bei den Konsumenten hat sich der FSC mittlerweile durchgesetzt. Viele Endkunden achten beim Kauf auf das Holzsiegel und sind bereit, dafür mehr zu bezahlen.

Standard der Waldbesitzer

Mit weltweit über 245 Millionen Hektar an zertifizierten Waldflächen ist allerdings ein zweites, weniger bekanntes Siegel flächenmäßig führend. Diese später gegründete Organisation ist vor allem in Europa präsent: das PEFC – „Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes“ (www.pefc.org) fußt ebenfalls auf ökologischen, ökonomischen und sozialen Kriterien. Weltweit sind derzeit 36 Länder Mitglied im PEFC, knapp 8.890 Betriebe haben sich zertifizieren lassen. Das auf Vereinbarungen der EU-Forstpolitik basierende System wurde von der Waldwirtschaft in Eigenregie initiiert. Umweltschutzorganisationen kritisieren, dass die PEFC-Kriterien nur geringfügig über den gesetzlichen Bestimmungen in Europa liegen und zu wenig kontrolliert werden. Für Waldbesitzer schlägt sich das in geringeren Kosten und weniger Aufwand im Vergleich zum strengeren FSC-Siegel nieder. Beispielsweise ist der Pestizid-Einsatz unter FSC – außer behördlich verbindlich angeordnet – verboten, Kahlschläge sind generell unzulässig. In Deutschland selbst sind zwei Drittel des Waldes (knapp 7,4 Millionen Hektar) sowie im Bereich der Holzverarbeitung bereits 1.867 Unternehmen nach PEFC zertifiziert. Damit ist der PEFC hierzulande die



größte unabhängige Institution zur Sicherung nachhaltiger Wald- und Holzwirtschaft.

Geschlossen zertifizierte Wertschöpfungskette

Bei den Unternehmen werden wiederkehrende Kontrollen, sogenannte Audits, zur Einhaltung der Kriterien durchgeführt. In Europa, wo die nachhaltige Forstwirtschaft eine bald 300-jährige Tradition hat, erfolgt die Anerkennung meist ohne größere betriebliche Umstellungen. In vielen außereuropäischen Ländern müssen aber beispielsweise Erstinventuren großer Waldgebiete zur Erstellung eines Managementplans durchgeführt werden. Daraus ist die Zertifizierung dort erheblich teurer als in Mitteleuropa, wo die nötigen Daten in der Regel schon vorliegen. Auch wenn der Weg dorthin noch weit ist: Das Ziel lautet, von der Waldflege über die Anpflanzung neuer Bestände, den Einschlag und die Weiterverarbeitung bis zum Recycling das komplette Produkt- und Dienstleistungsportfolio der Holzwirtschaft weltweit unter die Obhut anerkannter Gütesiegel mit einheitlichen Standards zu stellen. Der FSC wie auch der PEFC haben mit ihrer CoC-Strategie diesen elementaren Schritt hin zu einer geschlossen zertifizierten Wertschöpfungskette des gesamten Holzkreislaufs auf der Agenda. Entscheidend ist, dass alle Prozessbeteiligten zertifiziert werden. Ausnahmen dürfen hier keine Regel



Der NGO-Standard setzt auf ganzheitliche Nachhaltigkeit.



Das System der EU-Forstpolitik berücksichtigt ökonomische, ökologische und soziale Kriterien.



sein. Aktuell stehen als Zielsegmente zum Beispiel Verpackung, Architektur, Möbelbau und die öffentliche Beschaffung im Fokus.

Lokales Beispiel Chiemgau

Darüber hinaus gibt es weitere länderspezifische Siegel, in Schweden etwa das SCA-Testat oder das finnische FFC-Nachweisverfahren, sowie etliche regionale Zusammenschlüsse. Der Förderverein Qualitätsholz aus dem Chiemgau & Berchtesgadener Land e.V. (www.chiemgauholz-ev.de) entstand in den Landkreisen Traunstein und Berchtesgadener Land. In Anlehnung an die Konferenz von Rio und der dort beschlossenen Lokalen Agenda 21 (Global denken – Lokal handeln) hat es sich

der Verein zur Aufgabe gemacht, ein regionales, sozial-ökologisches Netzwerk der Holzwirtschaft zu etablieren. Die Chiemgauer Holzwirtschaft zielt darauf ab, dass möglichst viel Holz aus der Region auch in der Region verbleibt, dort vermarktet, verarbeitet und veredelt wird. Die gesamte Wertschöpfung soll nicht nur von der Region erbracht werden, sondern ihr auch erhalten bleiben. Der Weg weist hin zu einer in Eigenregie dezentral strukturierten Holzkreislaufwirtschaft, die die gesamte Arbeitsteilung regional organisiert und sich bewusst dem internationalen Preisdictat widersetzt.

Bedeutende Baubranche

In der Holzbranche stellen das Bauwesen und der Innenausbau die wichtigsten Nutzungssegmente dar. Die nach wie vor von Stahl, Beton und Ziegelwerk dominierte weltweite Bauwirtschaft und ihre Bestandsbauten zeichnen für 60 Prozent der Transportwege und 40 Prozent des Energie- und Ressourcenverbrauchs verantwortlich. Doch mit dem verstärkten Einsatz von Holzbauelementen hofft man dieser Negativentwicklung entgegenzuwirken. Denn Holz stellt den einzigen nachwachsenden und auf allen Kontinenten verfügbaren Baustoff von Belang dar. Es weist gute Dämmeigenschaften auf, vermag Wärme zu speichern und bei Bedarf wieder an den Raum abzugeben. Im Verhältnis zu seinem Volumen ist Holz relativ leicht, verfügt zugleich über gute konstruktive Eigenschaften, eine hohe Festigkeit und ist zu 100 Prozent recyclingfähig.

Holz kann alles

Holz ist von Natur aus diffusionsoffen: In Massivholzbauten hält es durch seine feuchtigkeitsregulierende Wirkung die Raumluft im Idealtbereich

menschlichen Wohlbefindens. Das so bezeichnete „Holzhausklima“ bietet nicht nur Allergikern ein ideales Wohnumfeld. Haptisch, optisch und psychologisch spricht es die meisten Menschen an, beruhigt und generiert durch seine relativ warme Oberfläche eine behagliche Raumatmosphäre. Der Architekt und Holzbau-Professor der TU München, Hermann Kaufmann, fasst es so zusammen: „Holz kann alles: Dämmen, Tragen und Schönsein!“ Darüber hinaus bindet Holz durch seinen Kohlenstoffanteil, aus dem es zu 50 Prozent besteht, den Klimaschädling Nummer eins, das Kohlendioxid. In jedem Kubikmeter verbauten Holzes wird im Durchschnitt eine Tonne CO₂ gespeichert. Ein nachhaltig bewirtschafteter Forst speichert über die vermehrte Verwendung von langlebigen Holzprodukten als Kohlenstoffsenke mehr CO₂ als ungenutzte Urwälder oder Forste in Nationalparks. Bei der energetischen Verwertung als Stückholz, Hackschnitzel oder Pellets wird nur so viel an CO₂ freigesetzt, wie zuvor beim Wachstum im Wald gebunden wurde. Zudem produziert der Wald auch noch Sauerstoff. In einer Gesamtökobilanz ist Holz damit gegenüber allen anderen Baustoffen konkurrenzlos.

„Holz kann alles: Dämmen, Tragen und Schönsein!“

Wälder bleiben in Gefahr

Die Mehrerlöse durch höhere Endpreise von Holzprodukten mit den Nachhaltigkeitssiegeln von FSC und PEFC sind (noch) überschaubar. Gleichzeitig achten immer mehr Kunden auf zertifizierte Holzprodukte, die sich als ein Qualitätsmerkmal einer erfolgreichen Produktabsatzstrategie bewiesen haben. Kann ein Unternehmen belegen, dass seine Holzprodukte aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammen, findet das nicht nur ideelle Anerkennung. Was heute ebenso vielfach wie selbstverständlich bei Papier, Buntstiften, Designermöbeln, Gitarren, Parkettböden, Pellets und Häusern üblich ist, könnte auch für andere Branchen eine Signalwirkung entfalten. Jedoch: Wenn man die zertifizierten Flächen von FSC und PEFC zusammenzählt – rund 349 Millionen Hektar – dann steht immer noch der weitaus größte Teil der Waldgebiete der Erde, etwa 90 Prozent, schutzlos da. Damit sind die Wälder global betrachtet weiterhin stark gefährdet. In den Tropen werden pro Jahr zwischen elf und 15 Millionen Hektar Wald unwiederbringlich durch Kahlschlag oder Brandrodung vernichtet. Umso wichtiger erscheint es, dass alle Beteiligten, denen etwas an Wald und Holz liegt, an einem gemeinsamen Strang ziehen. □



Marc Wilhelm Lennartz
› arbeitet als freier Fachjournalist, Referent & Buchautor (www.mwl-sapere-aude.com)

E-Mail: M.W.Lennartz
@csr-magazin.net



Weitere Informationen im Partnerforum Holz:

http://www.link.csr-news.net/6_holz



Mit offenen Karten: Transparenz im Gartenbau

Das Schlagwort „Transparenz“ ist derzeit in aller Munde. Die Generation „Internet“ will wirklich alles wissen. So dreht sich auf der Nachfrageseite immer mehr um das Wo, Warum und Wie? Das stellt diejenigen, die unsere Produkte anbauen, produzieren und handeln, vor ganz neue Herausforderungen. Schließlich verträgt sich der Ruf nach Transparenz nicht mit dem vielen Unternehmen heiligen Betriebsgeheimnis. Ein Blick in den Gartenbausektor zeigt, was geht und warum es trotzdem so schwer ist. VON SILKE PETERS

Im Grunde steht Transparenz auf Rang eins", sagt Stefan Gegg, Vorstandsvorsitzender der Fleurop AG. „Sie kommt noch vor der Frage mit dem Pflanzenschutz.“ Seine These lautet: „Wenn es uns gelingt, transparent zu handeln, klären sich die Umwelt- und Sozialfragen praktisch von allein.“ Dabei ist der Blumensektor ausgesprochen intransparent und im globalen Schnittblumenanbau lässt sich kaum nachvollziehen, woher ein einzelner Stiel kommt. Das erklärt sich durch die Strukturen im Blumenhandel: Das Gros der Schnittblumen wird nach wie vor über die Auktionen in Aalsmeer und Westland gehandelt. Es gibt Export- und Importunternehmen, die Ware mischen und neu verpacken. Für den Inhaber eines Blumenfachgeschäfts, der die Blumen auf dem Großmarkt kauft, ist es dadurch kaum noch nachvollziehbar, woher die Blumen ursprünglich kommen.

Herkunftsangabe als erster Schritt

Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen gibt es im Blumenhandel keine Vorgaben für die Kennzeichnung. So gilt bereits als Pionier, wer das Herkunftsland auszeichnet. Erste Unternehmen gehen voran. Ein Blumenfachgeschäft, das seine Ware vom Großmarkt bezieht, verfügt jedoch oft nicht über Informationen, um für jede Schnittblume zuverlässig das Herkunftsland angeben zu können. Zudem plagt Händler die Sorge, dass die Angabe des Produktionslands Fragen aufwirft: Warum Rosen aus Kolumbien?! Das lässt viele davor zurückschrecken.

Informationen bauen Brücken

Jede weitere Information, von welchem Betrieb die Blume genau kommt, ist reine Zukunftsmusik. Für Problemlösungsansätze mit Blick auf den Pflanzenschutzmitteleinsatz sind aber gerade diese Informationen entscheidend. Wenn die Floristin weiß, wer ihre Blumen angebaut hat, kann sie außerdem anders darüber reden. Gibt es zum Beispiel eine Regenperiode in Kenia und die Ernte fällt schlecht aus, steigen die Preise. Eine Fachverkäuferin, die diese Information kennt, kann eine Brücke bauen zwischen den Menschen, die die Blumen angebaut haben, und denen, die sie hier kaufen. Eine solche Brücke ist ein Nachhaltigkeitsinstrument, denn sie schafft in einer globalen Wertschöpfungskette die Möglichkeit, zumindest ein wenig mehr mit der Natur zu gehen. Fällt mehr Regen als geplant, muss der Gärtner nicht im Übermaß Pilzbekämpfungsmittel einsetzen (und den Boden belasten). Der Markt gibt ihm die Möglichkeit, den Ernteausfall durch höhere Preise abzufedern. Vorausgesetzt alle Akteure – und nicht zuletzt der Konsument – erkennen, dass sie es mit einem Produkt zu tun haben, das nicht immer gleich wächst und nicht immer gleich aussieht.

Ängste des Handels

Von außen betrachtet erscheint es fast unglaublich, dass sich im Zeitalter der Informationstechnologie keine Lösung für eine lückenlose Rückverfolgbarkeit im Schnittblumenhandel findet. Schließlich gibt es RFID-Codes, Online-Erfassungssysteme und QR-Codes. Aber: Diese Techniken setzen einiges voraus. Zunächst einmal müssen alle Beteiligten über die nötigen technischen Geräte verfügen. Für eine Blumenfarm, die im Hochland von Kenia Schnittblumen anbaut, ist das nicht immer selbstverständlich. Vor allem aber muss flächendeckend der Wille für den Einsatz solcher Systeme bestehen. Auf Handelseite ist das nicht so eindeutig. Gebe ich meine Lieferanten preis, könnten sie mir abgeworben werden. Oder die Kunden könnten sich direkt mit dem Zulieferer in Verbindung setzen. So gilt vieles als Betriebsgeheimnis – und das sollte bitte nicht angerührt werden! Dass das nicht so bleiben kann, ist vielen klar. Der Interessenverband setzt entsprechend Zeichen: Im Juni lud der Bundesverband Blumengroßhandel und -import BGI e.V gemeinsam mit dem NRW-Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz zu einer Veranstaltung, die sich ausschließlich um das Thema „Transparenz“ drehte.

Produktionsprozesse erklären

Von den Zulieferern verlangt man schon mehr Offenheit. Es gibt Systeme wie zum Beispiel das Umweltregistrierungssystem MPS. Hier geben teilnehmende Betriebe regelmäßig ihren Verbrauch an Pflanzenschutzmitteln, Dünger, Energie und Wasser an eine Datenbank weiter. Die Angaben werden anonymisiert, nach Produktionsort und Produktionskultur geclustert und verglichen. Unternehmen, deren Verbrauch besonders niedrig ist, werden der Klasse A zugeordnet, mittlere der Klasse B und die mit vergleichsweise hohem Verbrauch der Klasse C. Das Prinzip kennen wir durch die Energieverbrauchsstufen bei Haushaltsgeräten. Vielen Gärtnern verschafft dieses System immenses Unbehagen. Als Problem gilt wiederum der Datenschutz: Die Vorstellung vom „Big Brother“, dem allgegenwärtigen Auge, schwelt mit. Im Privatbereich sind solche Ängste nachvollziehbar. Aber im Beruf geht es darum, Produktionsprozesse zu erklären, im Idealfall gemeinsam zu lernen. Ein Produzieren und Handeln hinter verschlossenen Betriebstoren steht dem entgegen. Wer seine Tore öffnet, darf auch erwarten, dass Risiken mitgetragen werden. Das ist ein Vorteil. □



Der Bundesverband Blumengroßhandel und -import BGI e.V. eröffnet einen Transparenz-Dialog.



Silke Peters

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

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



Weitere Informationen im Partnerforum
Transparenz & Datenschutz:

http://www.link.csr-news.net/6_transparenz

Unser täglich Wasser: Menschenrecht oder Handelsware?

Der Zugang zu sauberem Wasser ist ein Menschenrecht, dennoch leiden Millionen Menschen weltweit an Wassermangel. Wenn ein Unternehmen Trinkwasser herstellt und verkauft – verletzt es dann die Menschenrechte? Und wie spiegeln Medien diesen Konflikt wider?

von NINA KOLLEGGER UND PETER SEELE

Das Sprichwort „Wasser ist Leben“ erhält eine bedrohliche Dramatik, schaut man sich die aktuellen Zahlen zum Wasserverbrauch an: 884 Millionen Menschen weltweit verfügen nicht über ausreichend sauberes Trinkwasser, so der UN-Weltwasserbericht. Um 64 Milliarden Kubikmeter pro Jahr wird der Gesamtbedarf an Trinkwasser steigen – bei einem voraussichtlichen Bevölkerungsanstieg von etwa 80 Millionen Menschen pro Jahr. 70 Prozent des sauberen Trinkwassers fließen in die Landwirtschaft. 80 Prozent aller Abwässer in Entwicklungsländern fließen ungeklärt in die Umwelt. Und 1,5 Millionen Kinder unter fünf Jahren sterben jährlich an Durchfallerkrankungen und Infektionen, die durch unsaubereres Wasser, schlechte Hygienebedingungen und mangelhafte Sanitäteinrichtungen verursacht werden.

Der Terminus „Wasser als Lebensquell“ wird besonders dann verständlich, wenn zu wenig (trinkbares) Wasser zur Verfügung steht. Wissenschaftler weltweit warnen vor dem Kampf um das „blaue Gold“ und den verheerenden Folgen durch nicht ausreichenden Zugang zu Trinkwasser. Dabei drängen immer stärker Fragen in den Vordergrund, die zugleich die Verantwortung von Unternehmen adressieren: Wem gehört das Wasser? Wenn Wasser handelbares Privateigentum ist,



wer „kauf“ es dann für die abstrakte, juristisch nicht vertretene Natur als Ganzes? Wie soll zwischen wasserreichen und wasserarmen Ländern aufgeteilt werden? Ist ausreichender Zugang zu Wasser ein Menschenrecht? Kann es gleichzeitig eine Handelsware sein?

Wasser als Menschenrecht?

Zumindest eine Frage wurde zwischenzeitlich beantwortet: Seit dem Juli 2010 ist der Zugang zu sauberem Wasser ein Menschenrecht. Allerdings: Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte hat keinen völkerrechtlich bindenden Charakter und ist nicht einklagbar. Damit reduziert sich die menschenrechtliche Verankerung auf einen gleichwohl sehr hohen symbolischen und politischen Wert. Oft wird jedoch kritisiert, dass ein nicht einklagbares, symbolisches „Recht“ kein Recht sei, da sich mit Symbolik alleine die Probleme unseres Planeten nicht lösen lassen.

Für ein Unternehmen wie Nestlé, das sich auf die kommerzielle Produktion und Vermarktung von sauberem Trinkwasser positioniert, wirft diese wenngleich nur symbolische Anerkennung Fragen an die Übernahme von sozialer Verantwortung auf: Werden durch die Kommerzialisierung von Wasser



Ein von Nestlé und Michael E. Porter entwickeltes Konzept zum Thema Trinkwasser und Wertschöpfung.

als Handelsgut jene ausgeschlossen, die sich beispielsweise aus Gründen der Armut kein sauberes Trinkwasser leisten können? Die Situation ist vertrackt, da eine mögliche Interpretation die sein könnte: Nestlé verletzt durch die Kommerzialisierung von sauberem Wasser das Menschenrecht darauf, da das Zugangskriterium Geld und nicht etwa Durst ist. Auf der anderen Seite wird Trinkwasser erst durch professionelle Produktion in Gegenwart erhältlich, in denen es dieses von Natur aus nicht (mehr) gibt.

Wasser als Handelsware?

Der multinationale Lebensmittelkonzern Nestlé nimmt in der Diskussion um die Produktion und die kommerzielle Vermarktung von Trinkwasser eine führende Stellung ein. Inwieweit stehen Wasser und der Wassermarkt in Beziehung zur gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) des Unternehmens? Wird Nestlé in diesem Zusammenhang von der Öffentlichkeit als verantwortungsvolles Unternehmen wahrgenommen? Im Folgenden werden Ergebnisse einer quantitativen Inhaltsanalyse für das Schweizer Unternehmen Nestlé vorgestellt, für die als Materialstichproben die überregionale Tageszeitung „Neue Zürcher Zeitung“, die Boulevardzeitung „Blick“ sowie die „Handelszeitung“ als Wirtschaftsfachzeitung ausgewählt wurden. Die jeweils acht Artikel pro Zeitung wurden mithilfe der Schweizer Mediendatenbank (SMD) anhand des Auswahlkriteriums „Nestlé und Wasser“ im Oktober 2011 identifiziert. Diese Artikel mit der höchsten Affinität wurden darauf für eine qualitative Inhaltsanalyse anhand der Begriffe „Soziale Verantwortung“, „Wasserknappheit“, „Privatisierung“ sowie „Umsatz/Profit“ kodiert. Die Ergebnisse:

In 20 der 24 Artikel wurde über den Umsatz von Nestlé mit Trinkwasser berichtet. Dabei wurde nur in sechs der acht Artikel der Handelszeitung über den erzielten Profit geschrieben, bei den beiden anderen Zeitungen wurde das Thema in sieben der acht Zeitungsberichte angesprochen. Auch geplante und getätigte Übernahmen im Bereich der Trinkwasserproduktion und -vermarktung scheinen die Medien zu interessieren.

Nestlé in den Medien

Die Kategorie „Privatisierung“ weckte nach „Umsatz/Profit“ die zweitmeiste Aufmerksamkeit. Das Thema wurde beim „Blick“ in vier Artikeln aufgegriffen, in der Handelszeitung in drei und in der NZZ in fünf Berichten. Insbesondere die Überzeugung des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden und aktuellen Verwaltungsratspräsidenten Peter Brabeck, dass Wasser etwas kosten sollte, wird in diesem Zusammenhang wiedergegeben. Die „Neue Zürcher Zeitung“ geht in



70 Prozent des Trinkwassers fließen in die Landwirtschaft.

ihrer Berichterstattung intensiv auf die Frage „Ist Wasser ein Menschenrecht?“ ein, die anderen beiden Zeitungen griffen dieses Thema nicht auf. Ebenfalls als einzige der drei Zeitungen spricht die NZZ die wachsende Kritik an abgefülltem Wasser oder an der Verwendung von Kunststoffflaschen an.

In nur einem Artikel insgesamt, welcher bei der NZZ erschien, wird Nestlés firmeneigenes und in Zusammenarbeit mit Michael E. Porter entwickeltes Konzept „Creating Shared Value“ erwähnt. Diesem Ansatz nach konzentrieren sich Unternehmen auf jene Bereiche, die sowohl für die Wirtschaft wie für die Gesellschaft Werte erzeugen. Entscheidend ist dabei die Janusköpfigkeit der Wertschöpfung, wie es sowohl das deutsche Wort „Wert“ als auch das englische „value“ anbieten. Unter dieser Maßgabe tritt Nestlé als ökonomisch wertschöpfendes Unternehmen auf, das seiner sozialen Verantwortung auch insofern gerecht wird, dass es den Zugang zu Trinkwasser in Regionen herstellt, die anderenfalls kein oder nur unsauber Wasser zur Verfügung haben. Die Frage dessen Bezahlung bleibt, so wie sich einige dafür aussprechen, dass Regierungen oder Hilfsorganisationen in den betreffenden Regionen den Zugang zum kommerziell gewonnenen Wasser gewährleisten, indem sie dieses kaufen und den Dürstenden zur Verfügung stellen.

Die letzte Widersprüchlichkeit lässt sich wohl ohne den Ruf nach einer höheren Instanz wie hier dem gütig zahlenden Staat oder nach zahlungsbereiten Hilfsorganisationen nicht auflösen. Oder wie es Gérard Mestrallet, CEO der GDF Suez, mit Verweis auf eine andere höhere Instanz (ohne unmittelbare Zahlungsbereitschaft) auf den Punkt gebracht hat: „Gott stellt das Wasser zur Verfügung, aber nicht die Zuleitungen.“ □



Weitere Informationen im Partnerforum Wasser:

http://www.link csr-news.net/ 6_wasser



Nina Kollegger

› absolvierte den Joint Degree Masterstudiengang „Religion – Wirtschaft – Politik“ an der Uni Luzern.

nina.kollegger@csr-magazin.net



Peter Seele

› ist Assistenzprofessor für „CSR & Business Ethics“ in Lugano und Chairman von EBEN-Switzerland.

peter.seele@csr-magazin.net



CSR-Performance: Ohne Messen kein Steuern

Wie können nicht finanzielle Leistungen messbar gemacht werden? Im Bereich CSR ist dies die Gretchenfrage – und wird es wahrscheinlich noch eine Weile bleiben. Nachdem die Geschäftsführung beschlossen hat, eine CSR-Strategie zu entwickeln und CSR-Handlungsfelder zu definieren, kommt bei den meisten Unternehmen der Wunsch nach Messbarkeit der eigenen CSR-Leistung auf. VON KRISTIN VORBOHLE

CSR hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung erlangt: In den Unternehmen wird die Verantwortung dafür immer häufiger direkt dem Vorsitzenden des Vorstands oder der Geschäftsführung zugeordnet. Mit dem „tone from the top“ ist CSR intern höher aufgehängt und erhält damit eine neue Sichtbarkeit und einen neuen Stellenwert. Dazu gehört häufig die Berichterstattung bezüglich CSR an die Geschäftsführung. Um neben all den anderen Managementthemen gleichwertig zu erscheinen,

soll CSR in demselben Maße wie die übrigen Unternehmensbereiche messbar, darstellbar und mit Kennzahlen manageable sein.

Zählen, messen, wiegen: was und wozu?

Welche Kennzahlen Unternehmen erfassen und offenlegen, ergibt sich häufig aus den Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Unternehmen, die nach der Global Reporting Initiative (GRI) Bericht erstatten, sind je nach Anwendungsebene (C, B oder A) angehalten,

spezifische qualitative und quantitative Kennzahlen offenzulegen. Der Zweck der Messbarkeit liegt hier weniger in der Bewertung der unternehmenseigenen Performance, denn in der transparenten und vergleichbaren Darstellung von Kennzahlen.

CSR zu messen ist für eine prägnante Berichterstattung wichtig, vor allem aber notwendige Voraussetzung zur Steuerung der eigenen CSR-Performance. Dafür ist eine Auswahl an Schlüsselkennzahlen erforderlich, die in regelmäßigen Abständen erfasst und berichtet werden. Diese Kennzahlen ergeben sich entweder direkt aus der CSR-Strategie oder sie werden aus der Wesentlichkeitsanalyse abgeleitet. Dabei werden strategische Themen, die eine hohe Wesentlichkeit für das Unternehmen und seine Stakeholder besitzen, identifiziert und ihnen idealerweise eine Schlüsselkennzahl zugewiesen, mit der die Fortschritte eines Unternehmens im jeweiligen Themenbereich erfasst werden können. Für ein Industrieunternehmen ist beispielsweise die Reduktion des Energieverbrauchs in der eigenen Produktion ein wesentliches Thema, das leicht mit Kennzahlen (zum Beispiel direkter und indirekter Energieverbrauch) hinterlegt werden kann.

CSR-Programm als Steuerungstool

Um mit CSR-Schlüsselkennzahlen steuern zu können, benötigen diese eine relative Einordnung. Diesen Zweck erfüllt das CSR-Programm, in dem Ziele aus dem Bereich CSR festgeschrieben und mit Terminen hinterlegt sind. Zusätzlich wird der aktuelle Grad der Zielerreichung – quantitativ und qualitativ – abgebildet. Beispielsweise ist ein CO₂-Reduktionsziel von 20 Prozent zur Hälfte erreicht, wenn eine zehnprozentige Verringerung erreicht wurde. Auch Ziele, deren Erfüllungsgrad nur Eins oder Null sein können, wie beispielsweise die Einführung eines Beurteilungssystems für Zulieferer, können in das CSR-Programm aufgenommen werden. Indem die Messbarkeit der CSR-Performance an das Erreichen von Zielen geknüpft wird, ermöglicht sie neben der Berichterstattung von CSR-Aktivitäten und der Dokumentation von Fortschritten eine Dimension der Steuerung von CSR.

Genauigkeit um jeden Preis?

Die Prüfung quantitativer Zahlen wie CO₂-Emissionen, Materialaufwand, Abfall, Wasserverbrauch,



Zahlen, Daten, Fakten

Puma beziffert die Umweltkosten des Unternehmens auf 145 Mio. Euro, so die erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. Anerkannter Nachhaltigkeits-Berichtsstandard sind die GRI-G3-Richtlinien mit etwa 120 Kennzahlen. Von 11.000 Unternehmen ab 250 Beschäftigten in Deutschland berichten weniger als ein Prozent danach.

Fluktuation oder Frauen in Führungspositionen durch einen Wirtschaftsprüfer ist für viele Unternehmen zum festen Bestandteil der Berichterstattung geworden. Die Exaktheit dieser Zahlen ist zwar wünschenswert, aber nicht essenziell – sowohl für die CSR-Performance eines Unternehmens als auch für die Steuerung von CSR. Es kommt dabei nicht darauf an, dass etwa CO₂-Emissionen bis auf das letzte Gramm richtig berechnet wurden. Vielmehr kommt es darauf an, dass Unternehmen

- Mechanismen implementiert haben, um Kennzahlen zu erfassen,
- die Wesentlichkeit dieser Kennzahlen für das eigene Geschäft kennen, um sie ggf. als Schlüsselkennzahlen zu definieren sowie
- Ziele definiert haben, um Fortschritte darzustellen und die eigene CSR-Performance steuern zu können.

Eine Sache für die „Großen“?

Ganz und gar nicht: Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist es wichtig, dass Ziele gesetzt werden – egal ob quantitativer oder qualitativer Art. Damit ist eine Bezuggröße zur aktuellen CSR-Performance hergestellt. Die größere Herausforderung für kleinere und mittlere Unternehmen liegt daher in der Identifikation von Themen und Schlüsselkennzahlen, die dann mit konkreten Zielen hinterlegt werden können. Wenn das Unternehmen eine CSR-Strategie hat, können daraus strategische Ziele abgeleitet werden. Andernfalls kann die Bedeutung spezifischer CSR-Themen bei den Stakeholdern abgefragt und nach Geschäftsrelevanz gewichtet werden. Bei Themen, die sowohl für Stakeholder als auch für das Unternehmen eine hohe Relevanz haben, und auf die das Unternehmen zusätzlich Einfluss nehmen kann, ist die Steuerung zur Verbesserung der eigenen CSR-Performance besonders wichtig. Für sie sind quantitativ oder qualitativ messbare Kennzahlen sinnvoll.



Dr. Kristin Vorbohle
ist Beraterin bei
akzente kommunika-
tion und beratung
gmbh.

Kristin.Vorbohle@
csr-magazin.net



Weitere Informationen im Partnerforum

Messen und Steuern:

http://www.link.csr-news.net/6_messen



CSR: Türöffner für Auslandsinvestitionen

Mit der Globalisierung engagieren sich auch Mittelständler immer mehr im Ausland. Nicht nur in Europa, sondern auch in Entwicklungs- und Schwellenländern. Ein schwieriges Umfeld: Gesellschaftliches Engagement kann ein Weg sein, die neue Umgebung besser kennenzulernen. Die staatliche deutsche Entwicklungszusammenarbeit bietet Hilfestellung. VON CHARLOTTE SCHMITZ



Dr. Charlotte Schmitz
ist freie Journalistin für Wirtschaft und Entwicklungspolitik in Frankfurt am Main.

charlotte.schmitz@csr-magazin.net

Fremde Sprache, fremde Kultur, fremde Businesswelt: Wenn man die Verhältnisse in einem Entwicklungs- oder Schwellenland nicht kennt, kann das unternehmerische Engagement dort sehr schwer fallen. „Gerade ein Mittelständler hat nicht die Ressourcen, große Analysen durchzuführen. Und kaum jemand weiß, wie die Behörden funktionieren, wie man mit Gewerkschaften vor Ort redet“, sagt Jochen Weikert, Senior Manager Private Sector Cooperation der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Berlin. Gründe genug, sich auf erfahrene Partner zu stützen. Weikert gehört zu dem Team, das Privatunternehmen unter die Arme greift, wenn diese ihre Investition im Ausland mit CSR-Aktivitäten begleiten wollen.

Er weist auf Ansprechpartner vor Ort hin, etwa die deutschen Außenhandelskammern, die deutschen Botschaften, aber auch die Büros der deutschen Entwicklungszusammenarbeit selbst. Zuvor in viele kleine Einheiten gespalten, wurden Anfang 2011 große staatliche Akteure der Entwicklungszusammenarbeit zur GIZ fusioniert. Diese unterhält in Eschborn und Berlin auch eine Einheit, die sich auf die Unterstützung der Privatwirtschaft bei CSR-Aktivitäten im Ausland spezialisiert hat.

CSR als Bindeglied

Durch den Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften ist CSR ein optimales Bindeglied zwischen Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit. Dies zeigt das wachsende Interesse von Unternehmen an den

Angeboten. Lange Zeit herrschten in den Kreisen der Entwicklungshilfe Vorbehalte gegenüber der Privatwirtschaft: Es war umstritten, ob private Investitionen einen Entwicklungsprozess anstoßen oder lediglich die Rohstoffe und Ressourcen der Länder ausbeuten. Doch die Globalisierung machte alle theoretischen Bedenken zunichte. Private Investitionen sind heute ein wichtiger Stützpfiler von Entwicklung.

Annäherung gab es von beiden Seiten: Die Entwicklungszusammenarbeit hat erkannt, dass ihre eigenen, vergleichsweise bescheidenen Mittel im globalen Maßstab nur wenig bewirken können. Die Privatwirtschaft hat wahrgenommen, dass Investitionen in Unternehmen alleine nicht ausreichen, solange die Rahmenbedingungen in Entwicklungsländern unzureichend sind. Wenn etwa regelmäßig ein beträchtlicher Anteil der Mitarbeiter nicht zur Arbeit erscheint, weil sie an Malaria oder AIDS erkrankt sind, liegt es nahe, sogenannte „Workplace-Programme“ ins Leben zu rufen, also eine unternehmensweite Gesundheitsversorgung. Viele Unternehmen weiten ihr Engagement dann über den eigenen Betrieb hinaus aus und fördern Gesundheitsdienste oder Bildungseinrichtungen in den Gemeinden, in denen sie sich ansiedeln.

develoPPP.de

Ein konkreter Ansatzpunkt für Projekte ist das vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung aufgelegte Programm develoPPP.de, das von der GIZ, der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft DEG, einer Förderbank, und der sequa umgesetzt wird. Die sequa ist ihrerseits ein gemeinsames Projekt der Privatwirtschaft und der Entwicklungszusammenarbeit. develoPPP.de setzt sogenannte Public Private Partnerships auf. Der private und der öffentliche Partner bündeln ihre finanziellen Mittel und Know-how: eine gute Basis also, um vor Ort aktiv zu werden. Vier Mal jährlich können Unternehmen ihre Ideen bei den Wettbewerben einreichen, geeignete Projekte werden dann mit öffentlichen Mitteln unterstützt.

Märkte erschließen

CSR-Projekte können ebenso der Markterschließung dienen. Im Kosovo etwa gestalteten sequa und das Bremer Unternehmen Waterman eine gemeinsame Entwicklungspartnerschaft, um organische Abfälle aus der Landwirtschaft sachgemäß zu entsorgen, damit diese nicht das Grundwasser verunreinigen. In einer Pilotanlage zeigte das Unternehmen, wie landwirtschaftliche Abfallprodukte zu Kompost verarbeitet werden können. Es entstanden zusätzliche Einnahmequellen für die örtlichen Landwirte. Gleichzeitig gelang



Gesellschaftliches Engagement hilft zum Verstehen.

Waterman der Markteintritt in den Kosovo, wo das Unternehmen heute eine Niederlassung besitzt. Die Erfahrungen aus dem Projekt fließen in Vorschläge für eine künftige Gesetzgebung ein. Auf diesem Weg leistet die Entwicklungspartnerschaft zugleich einen Beitrag zur Einführung europäischer Standards in der Abfallverwertung des Kosovo.

Vertrauenswürdige Lieferanten

Die Entwicklungszusammenarbeit unterstützt außerdem Projekte, die Lieferketten optimieren. Dies dient sowohl der Wirtschaft der Einsatzländer als auch den ausländischen Investoren. Der Investor baut Beziehungen zu vertrauenswürdigen Lieferanten auf und bekommt Waren höchster Qualität. Die Lieferanten hingegen gewinnen einen Absatzmarkt und gewinnen an Know-how. Beispiele dafür sind Kooperationen im Kaffee-Markt. „Wir stellen Kontakt zu Kaffee-Kooperativen her, die der Importeur sonst nicht kennenlernen würde“, beschreibt Jochen Weikert die Vorteile.

Die Kooperation im Kaffeebereich führte zu einer Zusammenarbeit mit Tchibo. Die GIZ unterstützte Tchibo darin, bei asiatischen Lieferanten Arbeits- und Sozialstandards effektiv durchzusetzen. Ein deutscher Experte bildete dafür 18 Trainer in Bangladesch, China und Thailand aus. Vertreter des Managements, Arbeiter und Einkäufer von Tchibo entwickelten mit den Trainern in 40 Betrieben einen Plan für soziale Veränderungen. Damit alle dieses Konzept nutzen können, steht das Netzwerk von Trainern auch anderen offen. □

Linktipps:

www.developp.de
www.sequa.de



Hier lesen Sie mehr zur aktuellen Diskussion über das unternehmerische Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit:

http://www.link.csr-news.net/6_entwicklungszusammenarbeit

Creating Shared Value: Soziale Verantwortung als Unternehmensstrategie

Das Konzept Creating Shared Value (CSV) gilt als Basis für die nächste Innovationswelle und fußt auf der Idee, gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessen als gemeinsame Grundlage von Management zu verbinden. Die Väter von CSV, Michael Porter und Mark Kramer, wollen mit ihrer Non-Profit Beratungsfirma FSG Social Impact Consultants und ihren Kunden nicht weniger als den Kapitalismus revolutionieren. VON TONG-JIN SMITH

Den Stein ins Rollen brachten Michael Porter und Mark Kramer mit einem Artikel, der im Dezember 2006 im „Harvard Business Review“ erschien. Darin argumentierten die Gründer von FSG Social Impact Consultants, dass sich Unternehmen von der Kurzfristigkeit, von Quartalsberichten und der Orientierung am reinen Shareholder Value verabschieden müssen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen. Vielmehr sollten sie gesellschaft-

liche Interessen ins Zentrum ihres unternehmerischen Handelns stellen und ihren Profit nicht auf Kosten von Gesellschaft und Umwelt erwirtschaften, sondern durch die Lösung sozialer Probleme und zugunsten aller eine gemeinsame Wertschöpfung erzielen. Auf Englisch: Creating Shared Value (CSV).

Indem ein Unternehmen seine Strategie auf die Verbindung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft einstellt, nutzt es seine



Ressourcen und Expertise, um zu wachsen und gleichzeitig einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung zu leisten. Dafür kann es entweder seine Produkte und Märkte neu konzipieren, die Produktivität in seiner Wertschöpfungskette neu konfigurieren oder operative Investitionen tätigen, wobei der Return on Investment mittel- und langfristig angelegt ist.

Nicht neu, sondern komplizierter?

Auch wenn „doing well by doing good“ keineswegs eine neue Erkenntnis ist, haben Porter und Kramer der Idee einen Namen gegeben und damit vor allem einen akademischen Diskurs ausgelöst. Kritiker werfen ihnen vor, mit ihren Veröffentlichungen nur für ihre Unternehmensberatung zu werben und den Kapitalismus nicht wirklich neu zu erfinden. Denn schon Adam Smith und die Ökonomen des frühen 19. Jahrhunderts formulierten „Glück“ als das Ziel jeglichen wirtschaftlichen Handels. Für sie war die Anhäufung von Reichtum kein Selbstzweck, sondern Teil einer Unternehmensstrategie, die von Moral und sozialer Verantwortung geprägt war. Auch biete CSV gegenüber gängigen CSR-Theorien nichts Neues, wie Unternehmenscoach Natalie Junge formuliert: „Platt gesagt, ist CSR die Rechtfertigung und Basis, während CSV ein Managementansatz ist. Letztendlich ist CSV keine Alternative zu CSR, sondern ein Wettbewerbsinstrument.“

Besonders kritisch sieht Antonio Vives, Professor in Stanford, die Idee von CSV. Ihre Implementierung sei schwieriger und restriktiver als die von CSR, weil alle Aktivitäten eines Unternehmens gleichzeitig eine wirtschaftliche und soziale Wertschöpfung erzielen sollen. Dagegen spreche sich das existierende CSR-Paradigma für das Teilen erwirtschafteter Werte aus. Es verlange soziale und wirtschaftliche Wertschöpfung, erkenne aber an, dass nicht alle Aktivitäten eines Unternehmens beides gleichzeitig schafft. „Alle Unternehmen müssen ihre Strategie, inklusive der CSR, an den Zeitgeist und an ihre Stakeholder anpassen“, so Vives. „Manchmal erzeugen sie nur wirtschaftliche Werte, manchmal nur soziale, manchmal beides. Dabei unterscheiden sich die Strategien und Möglichkeiten von KMU sehr von denen multinationaler Konzerne sowie von Unternehmen, die in Entwicklungs- oder Schwellenländern operieren, wo die Erwartungen und Bedürfnisse der Gesellschaft ganz andere sind. Am Ende müssen Unternehmen Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft übernehmen. Das ‚Wie‘ ist Teil der individuellen Strategie.“

Die Väter von CSV



Foto: sustainableleadershipforum.org

Michael E. Porter ist Bishop-William-Lawrence-University-Professor an der Harvard University. Er schreibt regelmäßig Beiträge für die „Harvard Business Review“ und gewann sechsmal den McKinsey-Award.



Foto: blog-ph.org

Mark R. Kramer ist zusammen mit Porter Gründer von FSG, einer Beratungsgesellschaft für globale gesellschaftliche Fragen, und fungiert als Geschäftsführer. Außerdem ist er Senior Fellow der CSR-Initiative an der Kennedy School of Government in Harvard.

Andererseits stehen die Väter von CSV nicht allein da. „Es gibt eine Art Sehnsucht nach Strategien, die gesellschaftliche Verantwortung in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellen“, sagt Natalie Junge. So argumentiert etwa Constance Bagley von der Yale Universität, dass Unternehmenslenker rechtlich verpflichtet sind, im Interesse ihres Unternehmens zu handeln. Was keinesfalls eine möglichste hohe Dividende für Aktionäre bedeute - ohne Rücksicht auf die Auswirkungen, die ein solches Wirtschaften auf Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, die Umwelt und die Gesellschaft haben kann.

Innovative, nachhaltige Lösungen finden

„Unser derzeitiges Paradigma für die Rolle von Unternehmen innerhalb der Gesellschaft funktioniert nicht“, sagt Valerie Bockstette, Direktorin

der gemeinnützigen Beratungsgesellschaft FSG in Genf. „Wir sind schon fast 10 Milliarden Menschen, wir überkonsumieren unsere natürlichen Ressourcen, Gesundheits- und Bildungssysteme sind überlastet – auch in der entwickelten Welt –, die Arbeitslosigkeit nimmt zu. Die Liste lässt sich unendlich weiterführen. Andererseits nutzen Unternehmen nur wenige Wettbewerbsmechanismen: Kostensenkung, Standortwechsel, Downsizing, langfristige Ziele werden zugunsten kurzfristiger Profite geopfert und so weiter. Dieses Modell funktioniert nicht. Wir brauchen ein neues, das relevante gesellschaftliche Anliegen ins Zentrum unternehmerischer Wertschöpfung stellt.“ Möglich sei das, wenn ein Unternehmen die gesellschaftlichen Bedürfnis-



Dr. Tong-Jin Smith ist freie Journalistin und lebt mit ihrer Familie in Berlin.

tong-jin.smith@csr-magazin.net



Gesellschaftliche Interessen bestimmen langfristig erfolgreiche Unternehmen.

se erkennt und nutzt, die mit seinem langfristigen Wettbewerbsvorteil verbunden sind. Es könnte – ganz kapitalistisch – Innovationen hervorbringen und nachhaltige Lösungen finden. „Das funktioniert“, sagt Bockstette. „CSV funktioniert, weil es die unternehmerische Wertschöpfung neu definiert.“

Dabei betont sie, dass unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft nicht neu, sondern schon lange Teil der Realität sei, egal ob in Form philanthropischer Arbeit oder als CSR. Der große Unterschied zwischen CSR und CSV sei aber die Mentalität, die Art und Weise, in der soziale Verantwortung wahrgenommen wird. „Traditionell ist unternehmerisches Engagement in der Gesellschaft eine Art Tauschhandel“, so Bockstette. Demnach engagieren sich Unternehmen sozial und geben einen Teil ihres Profits an die Gesellschaft zurück, um ihren guten Ruf zu stärken oder weil es „richtig“ ist. So gesehen ist Engagement für Gesellschaft und Umwelt ein Kostenfaktor für Unternehmen.

Unternehmerische Strategie als Antrieb

„Shared Value ist anders“, erläutert Bockstette. „Hier geht es nicht um einen Tauschhandel, sondern um einen Wettbewerbsvorteil, um Ertragssteigerung, Kostensenkung und die Verbesserung von Wachstumschancen. Der Antrieb ist nicht Reputation, sondern unternehmerische Strategie. Das Engagement wird nicht als kostenintensive Umverteilung gesehen, sondern als Investment mit Ertragserwartung. Insofern setzt hier keine CSR-Abteilung Projekte um, die den Erwartungen der Stakeholder entsprechen oder eine gute Pressemitteilung

abgeben, sondern ein komplettes Unternehmen handelt innovativ und nachhaltig, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen.“

So wie BMW, das sich vom Automobilhersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilität wandelt, oder Siemens, zu dessen Kerngeschäft es gehört, Lösungen zu finden – von Urbanisierung bis Klimawandel. „Die Mentalität von Shared Value ist bei vielen deutschen Unternehmen schon lange Teil ihrer DNA“, sagt Bockstette. „Auch wenn sie eine andere Terminologie verwenden, sind viele durch die Lösung gesellschaftlicher Kernprobleme wirtschaftlich erfolgreich.“

Eine Verbindung zwischen wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlichem Nutzen schafft auch Nestlé. Der Konzern zahlt den Kakaobauern an der Elfenbeinküste, mit denen er arbeitet, nicht einfach ein paar Euro mehr pro Kilo für ihre Ernte, sondern engagiert sich vor Ort, damit die Bauern ihre Erträge und somit ihr Einkommen nachhaltig steigern können. „Kritiker mögen behaupten, dass die Bauern von uns abhängig sind, aber dem ist nicht so“, erläutert Achim Drewes, Public Affairs Manager bei Nestlé. Es sei eher so, dass sie sich von den Kleinhändlern befreien können. Möglich machen das neue Pflanzen von Nestlé sowie eine Professionalisierung der Bauern durch Schulungen zu Anbaumethoden, Schattenpflanzen, den Umgang mit Unkraut und Schädlingen. Lieferantentreue erziele der Lebensmittelriese dagegen mit Qualitätsprämien.

Nächste Wissenschaftler-Generation

Ein anderes Beispiel bietet der Pharmakonzern Bayer: Die Anzahl der tschechischen Jugendlichen, die sich für MINT-Fächer interessiert, ist landesweit drastisch zurückgegangen – ein Problem für das Unternehmen. Woher soll die nächste Generation von Wissenschaftlern und Ingenieuren kommen? Wer wird in 20 Jahren für Bayer in Tschechien arbeiten? Anstatt zu lamentieren, machte man sich auf die Suche nach der Ursache des Problems. Am Ende stellte sich heraus, dass es weder an den Lehrern noch an der Anzahl der angebotenen Kurse lag, sondern am langweiligen Unterrichtsmaterial. Die Lösung lautet also neues, spannendes Material zu erstellen. Ein Prozess, an dem sich Bayer aktiv beteiligt. „Für Bayer ist das eine Investition in die Zukunft“, sagt Valerie Bockstette. Anders gesagt: CSV ist CSR als praktische Unternehmensstrategie. □



Weitere Informationen im
Partnerforum Shared Value:

http://www.link.csr-news.net/6_value

Verantwortung managen – nicht nur der PR zuarbeiten

Unternehmen in Deutschland blicken auf eine lange Tradition gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme zurück. Das Neue am Konzept der Corporate Social Responsibility ist deren strategische Verankerung im Unternehmen. Ohne ein solches Verantwortungsmanagement kommt auch der Mittelstand in der globalen Welt nicht aus. Doch selbst Global Player weisen hier teils erschreckende Defizite auf. VON ACHIM HALFMANN

Im Vorfeld dieser Magazinausgabe meldete sich der deutsche CSR-Verantwortliche eines auf allen Kontinenten tätigen Hightech-Konzerns in der Redaktion. Überzeugt berichtete er davon, dass sein Unternehmen seit Kurzem eine CSR-Stra-

egie verankert und mit personellen Zuständigkeiten hinterlegt habe. Als Beleg dafür dienten ihm das Sponsoring wissenschaftlicher Studien zum eigenen Geschäftsfeld und Schulpartnerschaften. Schon bei den Fragen nach Arbeitsstandards in den



weltweiten Unternehmensbereichen und in der Zulieferkette und dem dafür geltenden Code of Conduct musste er passen und versprach „nachzuliefern“. Guttun würde diesem Konzern die Umsetzung eines Ratschlags, an dem viele andere die Entwicklung ihrer Strategie orientieren: CSR ist von innen nach außen zu gestalten. Verantwortungsmanagement beginnt nicht mit der Kommunikation der guten Taten eines Unternehmens. Womit aber dann?

Fukushima war ein Auslöser

Mit Einsichten und Überzeugungen zum Beispiel: Für Dibella-Geschäftsführer Ralf Hellmann wurden die Lehman Brothers-Pleite samt nachfolgender Wirtschaftskrise, der Untergang der Ölbohrplattform Deepwater Horizon im Golf von Mexiko und die Atomkatastrophe im japanischen Fukushima zum Anlass, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen – und seine Bocholter Firma daran auszurichten. Das mittelständische Handelsunternehmen liefert Textilien an Gastgewerbe und Gesundheitswesen. Hellmann beobachtete, wie infolge der Wirtschaftskrise der Baumwollpreis einbrach – mit verheerenden Folgen für die weltweit 27 Millionen Beschäftigten im Baumwollanbau. Was kann ein deutscher Mittelständler mit 25 Mitarbeitern an dieser Situation ändern?

Dibella ging schnell und konkret Schritte in Richtung gesellschaftliche Verantwortungsübernahme: Das Unternehmen gab sich einen Verhaltenskodex, der auch seine internationalen Geschäftspartner verpflichtet, und veröffentlichte ihn im Internet. Im März trat Dibella dem UN Global Compact bei. Und im April erschien der erste Nachhaltigkeitsbericht. Ein Dreivierteljahr hat die Arbeit daran gedauert, berichtet Hellmann, der dazu auf die Unterstützung eines externen Beraters zurückgriff. Der Bericht orientiert sich an der neuen internationalen CSR-Norm ISO 26.000 und gibt der Verantwortung für die Zulieferkette einen weiten Raum.



Ein weiteres wichtiges Nachhaltigkeitsthema ist für den Geschäftsführer die Einbindung seiner Mitarbeiter: Hellmann sorgte für neue Kommunikationsstrukturen, eine Stärkung der Teambildung und verbesserte Mitarbeiterinformationen. Die Fluktuationsrate des Unternehmens lässt sich sehen: Sie beträgt 2,5 Prozent. Viel Zeit und Energie steckt Dibella in den Aufbau einer mit dem Fairtrade- und dem GOTS-Siegel versehenen Produktgruppe. Wissen dazu erwarb Hellmann durch die Mitgliedschaft bei der internationalen NGO Textile Exchange. Im vergangenen Jahr erhielt Dibella die Zertifizierung nach dem Global Organic Textile Standard (GOTS), einem internationalen Standard für Naturtextilien aus kontrolliert biologischem Anbau, sowie die Fairtrade-Lizenz. Jetzt geht es für das Unternehmen darum, die mit diesen Labeln versehenen Textilien am Markt zu platzieren.

The Global Compact

Knapp 7.000 Unternehmen engagieren sich in 100 lokalen Netzwerken. Sie verpflichten sich zur Einhaltung der 10 Prinzipien in den Bereichen Menschen- und Arbeitsrechte, Umwelt und Anti-Korruption.

Nach den Worten von Dieter Schöffmann, Geschäftsführer der Kölner Entwicklungsgesellschaft VIS a VIS, kann Dibella damit als „Prototyp“ eines nachhaltigen Unternehmens in der Größenordnung von bis zu 100 Mitarbeitern gelten. „Nach meinen Erfahrungen ist das Engagement meist inhabergetrieben“, sagt Schöffmann. „Entweder der Inhaber hat das drauf oder nicht.“ Für die Einrichtung einer eigenen Funktion im Unternehmen fehlen die Ressourcen. Nur wenige Firmen dieser



Fukushima konfrontierte Ralf Hellmann mit dem Thema Nachhaltigkeit.

Größenordnung verfügen über schriftliche Leitbilder oder Verhaltenskodizes, wie dies bei Dibella der Fall ist.

Global Compact stärkt KMU

Hilft einem kleinen Mittelständler der Beitritt zum UN Global Compact bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie? Jürgen Janssen, Koordinator des Deutschen Global-Compact-Netzwerks, sagt dazu: „Das Global-Compact-Netzwerk ist für alle Unternehmen interessant, die ein signifikantes Auslandsgeschäft haben.“ Denn es geht um eine Selbstverpflichtung zur Durchsetzung von Menschenrechten und Arbeitsnormen in der weltweiten Produktionskette. Für multinationale Unternehmen sei die Teilnahme „mittlerweile gesetzt“. Aber es beteiligten sich auch viele kleinere Unternehmen, um so die Millennium-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen zu unterstützen. Unternehmen, die mit ihrem Beitritt die eigene Nachhaltigkeitsagenda vorantreiben wollen, können im Netzwerk auf Materialien und Coaching zurückgreifen. So finden pro Jahr drei Arbeitstreffen der deutschen Sektion statt, an denen Unternehmen ebenso wie NGOs teilnehmen.

CR-Botschafter in die Welt gesandt

Ein weiterer Mittelständler, der durch sein nachhaltiges Engagement hervorsticht, ist der Premiumanbieter von Obst und Gemüse SanLucar.

Die Unternehmenszentrale mit 150 Mitarbeitern befindet sich im spanischen Valencia, von dort aus arbeitet das Unternehmen in 30 Ländern weltweit. Corporate Responsibility war für den Mittelständler in der Lebensmittelbranche von Anfang wichtig. „2010 haben wir bei SanLucar dem Thema Unternehmensverantwortung einen starken Schub gegeben“, sagt Corporate Responsibility Managerin Delia Garcia. Das Unternehmen gründete eine CR-Abteilung und erstellte im selben Jahr seinen ersten CR-Bericht. Wichtige Schritte im Nachhaltigkeitsmanagement von SanLucar waren die Identifikation CR-relevanter Bereiche in der gesamten Prozesskette, eine Chancen- und Risikenanalyse, die Priorisierung der Stakeholder, eine Bestandsaufnahme der Ressourcen, die Festlegung strategischer CR-Ziele und der daraus abgeleiteten und nah am Kerngeschäft orientierten Projekte.

Nachhaltigkeit lässt sich aber nicht auf dem Papier steuern, sie muss zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Eine Herausforderung, welcher der in Europa, Afrika und Südamerika tätige Mittelständler mit seinen SanLucar CR-Botschaftern begegnet. „Das sind regional verwurzelte Kollegen, die die Werte von SanLucar kennen, leben und weitergeben. Ihre Aufgabe ist es, die lokalen Bedürfnisse zu kennen und diese in Projekte gemeinsam mit dem Team umzusetzen“, sagt Garcia.

CSR-Berichte als Management-Tool?

Eignet sich die Arbeit an einem CSR-Bericht als Einstieg in das Nachhaltigkeitsmanagement? Die Geschäftsführerin der Münchener akzente kommunikation und beratung, Sabine Braun, verweist auf unterschiedliche Handlungsansätze von Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Berichterstattung orientiert sich an den Erwartungen der Stakeholder. „Nachhaltigkeitsberichte sind per se ein Transparenzinstrument nach außen“, sagt Braun. Das Nachhaltigkeitsmanagement setzt dagegen bei den für das Unternehmen selbst wichtigen Steuerungsgrößen an – und das können andere sein. Nachhaltigkeitsberichte stehen somit nicht am Anfang eines Nachhaltigkeitsmanagements und sind selbst später nicht zwingend. Es gebe durchaus nachhaltige Unternehmen mit der Einstellung: „Ich will nicht transparent nach draußen sein und ich habe kein Vertrauensproblem mit meinen Stakeholdern“, sagt Braun. Wer aber Transparenz zeigen will, der sollte sich an einem von außen aufgestellten Standard orientieren – dem der Global Reporting Initiative (GRI) – und umfassend berichten. Dabei muss dann nicht gleich die höchste Erfüllungsebene A+ angestrebt werden.



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

achim.halfmann@csr-news.net



Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein zentrales Thema im Wettbewerb um die besten Kräfte.

CR als Change-Prozess

Zahlreiche Unternehmen sind über Umweltthemen in das Nachhaltigkeitsmanagement eingestiegen, und auch heute weht aus dieser Richtung ein erheblicher öffentlicher Handlungsdruck. Anfang Juni formulierte es Bundespräsident Joachim Gauck so: „Marktwirtschaftliche, wachstumsfreundliche Umweltpolitik heißt für mich, dass Kosten für Umweltbelastungen und Umweltrisiken den Verursachern in Rechnung gestellt werden und nicht den Steuerzahlern.“ Eine umweltfreundliche Produktion müsse sich für Unternehmen im Wettbewerb auszahlen, so Gauck weiter. Ein möglicher Profiteur im Wettbewerb wäre BSH Bosch und Siemens Hausgeräte. Bereits Anfang der 90er-Jahre etablierte der Konzern ein weltweites Umweltmanagementsystem und erhob Kennzahlen über die Reduzierung von Abfallmengen sowie den Wasser- und Energieverbrauch. 1992 erschien der erste Umweltbericht, aus dem im Laufe der Jahre der Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standard entstand.

„Im Grunde ist die Verankerung von Corporate Responsibility ein Change-Prozess“, sagt Peter Böhm, Chief Corporate Responsibility Officer der BSH. „Wir stoßen damit ein Veränderungsmanagement an und beschleunigen den Kultur- und Wertewandel im Unternehmen.“ Für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Prozesses sind Messgrößen entscheidend – sogenannte KPIs oder Key Performance Indicators. „Denn nur das, was gemessen wird, kann

auch gemanagt und gesteuert werden. Und was incentiviert, also mit einem Anreiz versehen wird, wird auch systematisch und langfristig umgesetzt.“ Womit Böhm einen aktuellen Gedanken des Nachhaltigkeitsmanagements anspricht: Nämlich dessen Verbindung mit den flexiblen Anteilen der Management-Vergütung oder mit dem betrieblichen Vorschlagswesen.

Viel getan, nicht genug bewegt

In multinationalen Konzernen hat sich an der Schnittstelle von Nachhaltigkeitsmanagement und Personalmanagement eine Sonderfunktion etabliert: Der Diversity Manager. Bei HP Deutschland besetzt Eva Faenger diese Funktion. „Das Thema Diversity besitzt für uns eine hohe wirtschaftliche Bedeutung und es geht keinesfalls darum, dass wir gute Menschen sein wollen“, sagt Faenger. „HP steht für Innovationen und Innovationen gelingen nur mit unterschiedlichen Sichtweisen.“ Das Engagement für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besitzt bei dem Hightech-Konzern eine lange Geschichte. Dazu gehören eine Vertrauenskultur, flexible Arbeitszeitmodelle, Child Care- sowie Mentoring-Programme und Mitarbeiter- sowie Eltern- und Frauennetzwerke. Faenger: „Vor zwei Jahren haben wir uns dann unsere Programme angesehen und festgestellt: Wir haben viel getan, aber nicht genug bewegt. Daraus haben wir Konsequenzen gezogen.“ HP gründete einen Diversity Council, legte konkrete Zielgrößen für den Frauenanteil im Management fest und entwickelte bereichsübergreifende Female-Talent-Pools.

„Marktwirtschaftliche, wachstumsfreundliche Umweltpolitik heißt für mich, dass Kosten für Umweltbelastungen und Umweltrisiken den Verursachern in Rechnung gestellt werden und nicht den Steuerzahlern.“

Bundespräsident Joachim Gauck

Auch Diversity Manager sind Change-Manager. Eva Faenger gelingt die Initiierung dieses Veränderungsprozesses, weil sie Voraussetzungen erfüllt, die Peter Böhm so beschreibt: Der Nachhaltigkeitsmanager braucht „eine breite Kenntnis des Unternehmens, idealerweise dadurch, dass er in verschiedenen Funktionen selbst tätig war. Denn sonst gerät er schnell in die Rolle einer Nachhaltigkeits-Stabsstelle, in der er lediglich Zahlen zusammenträgt und der CR-Kommunikation zuarbeitet.“ □



Finden Sie weitere Beispiele für das Verantwortungsmanagement im CSR NEWS-Partnerforum:

http://www.link csr-news.net/6_verantwortung

Checkliste:

Verantwortung managen



Mögliche Ausgangspositionen:

- Umweltanforderungen erfüllen
- Engagement im Umfeld in umfassende Verantwortung überführen
- Nachhaltige Positionierung in einem Nischenmarkt
- Politischen Regulierungen zuvorkommen
- Nachhaltig erfolgreiche Wettbewerber

- Forschung & Entwicklung
- Infrastruktur (Gebäude)
- Marketing
- Personal
- Produktion
- Rechnungswesen
- Reporting
- Strategische Planung
- Vertrieb & Logistik

Grundentscheidung:

- Wir sind nicht Teil der globalen Probleme, sondern Teil ihrer Lösung.
- Wir entwickeln Nachhaltigkeit von innen nach außen.
- Wir entwickeln Nachhaltigkeit im Dialog mit unseren Stakeholdern.

Hilfsmittel

- ABC-Analyse
- Anreizsysteme (Incentivierung, Vorschlagswesen)
- Audits (Umwelt- und Sozialaudits)
- Balances Scorecard (Sustainability Balances Scorecard – SBSC)
- Benchmarking
- Berichterstattung (CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte)
- Bilanz (Öko- und Sozialbilanz)
- Checklisten
- Cross-Impact-Analyse
- Effizienzanalyse (Öko- und Sozioeffizienz)
- Indikatoren (KPI – Key Performance Indicators)
- Label
- Leitbild
- Netzwerke
- Qualitätsmanagementsysteme (z.B. TQEM)
- Ratings
- Risikoanalyse
- Supply Chain Management
- Zirkel (Qualitätszirkel)

Grundfragen:

- Wie (nachhaltig) produziere ich?
- Was erzeuge ich (an Nachhaltigkeit durch meine Produkte)?
- Welche (nachhaltigen) gesellschaftlichen Bedürfnisse befriedigt mein Unternehmen?

Einige Startaktivitäten:

- Gründung eines CSR-Arbeitskreises
- Bestandsaufnahme bestehender Projekte
- Stakeholderbefragung & Wesentlichkeitsanalyse
- Risikoanalyse
- Bestimmung des Business Case
- Bestimmung der Kernkompetenzen
- Priorisierung der Stakeholder
- Chancen- und Risikenanalyse
- Bestandsaufnahme der Ressourcen
- Handlungsfelder definieren
- Strategien und Prozesse festlegen
- CEO-Statement „Tone of the Top“
- Networking / Verbände
- Kooperationen
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter
- Mitarbeiter als Beteiligte gewinnen
- Messgrößen bestimmen & Kennzahlen festlegen (KPI)

Beispiele für Nachhaltigkeitsthemen

Ökonomie	Ökologie	Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsplatzsicherheit ■ Compliance ■ Corporate Governance ■ Datenschutz ■ Diversity ■ Mitarbeiterbeteiligung ■ Talent-Management ■ Transparenz ■ Verbraucheraufklärung ■ Vergütungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwassermanagement ■ Bio-Diversität ■ CO₂-Bilanz ■ Energie ■ Lebenszyklusanalyse ■ Ökobilanz ■ Recycling ■ Rohstoffverbrauch ■ Umweltschutz ■ Vergütungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeits- und Sozialstandards ■ Integration behinderter Mitarbeiter ■ Supply Chain Management ■ Vereinbarkeit Familie & Beruf ■ Verhaltenskodizes

Was bedeutet Nachhaltigkeit für diese Funktionsbereiche?

- Unternehmenskultur
- Controlling
- Einkauf



Die Checkliste mit Quellen und weiteren Informationen im Internet:

http://www.link csr-news.net/6_checkliste

Corporate responsibility@function: BSH-Mitarbeiter werden zu Beteiligten



Zur Person

Dr. Peter Böhm ist Chief Corporate Responsibility Officer der BSH und spricht über die „Lessons Learned“ aus 20 Jahren Nachhaltigkeitsmanagement.

BSH Bosch und Siemens Hausgeräte gehören zu den Unternehmen, die Umweltauswirkungen ihrer Produkte früh zum Thema machten und darüber berichteten. Mit dem Chief Corporate Responsibility Officer der BSH, Dr. Peter Böhm, sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN.

► **CSR MAGAZIN: Herr Dr. Böhm, CSR ist für die BSH kein ganz neues Thema. Wie hat sich die Anbindung von Corporate Responsibility in Ihrem Unternehmen über die Jahre hinweg verändert?**

Dr. Peter Böhm: Wir erfassen seit vielen Jahren unsere Umwelt- und Nachhaltigkeitskennzahlen systematisch und berichten darüber. Ihren ersten Umweltbericht hat die BSH bereits 1992 veröffentlicht. Im Laufe der Jahre ist aus dem Umweltbericht ein Nachhaltigkeitsbericht geworden, der sich an den GRI-Guidelines orientiert. Mitte Juni erscheint unser 20. Bericht.

Anfang der 90er-Jahre haben wir bei uns im Konzern ein weltweites Umweltmanagementsystem etabliert und Kennzahlen beispielsweise über die Reduzierung von Abfallmengen, Wasser- und Energieverbrauch erhoben. Wichtige Themen waren auch der Ausstieg aus der Verwendung des klimaschädlichen Kältemittels FCKW, die freiwillige Produktkennzeichnung sowie die Einführung der Altgeräte-Rücknahmeverpflichtung, bei denen unser Unternehmen schon früh eine Vorreiterrolle eingenommen hat. 2004 ist die BSH dem Global Compact beigetreten und hat 2005 den Verhaltenskodex des europäischen Verbands der Haushaltsgerätehersteller (CECED) maßgeblich mitgestaltet und unterzeichnet.

Später haben wir hier in der Konzernzentrale einen Arbeitskreis CSR gegründet, ein Koordinationsgremium, das neue Anforderungen im Bereich CR und Nachhaltigkeit bewertet und Entscheidungsvorlagen erarbeitet hat. Seit Januar 2011 gibt es bei der BSH einen eigenen CR-Bereich, der die Nachhaltigkeitsthemen strukturiert, Prozesse definiert und für die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie zuständig ist. Der CR-Bereich ist direkt unter dem CEO angesiedelt.

► **Wie erzielt man in einem internationalen Konzern ein gemeinsames CR-Verständnis? Und wie verankert man es in der Unternehmenskultur?**

2009 haben wir eine internationale Stakeholder-Befragung durchgeführt und mittels einer Wesentlichkeitsanalyse geklärt: Welche Themen sind unseren Stakeholdern wichtig? Welche stehen weniger im Vordergrund? Und welche Bedeutung hat das für unseren langfristigen Geschäftserfolg? Daraus haben wir anschließend unser CR-Verständnis und die wichtigsten CR-Handlungsfelder abgeleitet. CR-Strategie und Prozesse haben wir schlüssig dargelegt und eine gute Resonanz aus dem Management erhalten.

Der nächste Schritt muss sein – und der ist ungleich schwieriger –, CR und Nachhaltigkeit im Unternehmen sichtbar zu machen und die Identifikation der Mitarbeiter damit zu erreichen. Wenn Sie solche Themen in der Belegschaft vorstellen, dann spüren Sie: Die Themen müssen für den einzelnen erlebbar sein und es muss klar werden, worin jeder einzelne Mitarbeiter seinen Beitrag zur Corporate Responsibility leisten kann. Wir haben Botschaften für die Kommunikation erarbeitet und in der Mitarbeiterzeitschrift sowie im Intranet kommuniziert. Unser CEO hat den „Tone of the top“ vorgegeben, sodass alle Mitarbeiter wissen, wofür die BSH steht. Aber mit Kommunikation alleine ist es nicht getan: Mitarbeiter müssen als Beteiligte erreicht werden und die CR-Inhalte selbst erarbeiten. Konkret geht es dabei um unser Pilotprogramm „Corporate responsibility@function“, denn die Rolle beispielsweise eines Vertriebsmitarbeiters ist anders als die eines Entwicklungingenieurs.

Die Einbindung der Mitarbeiter ist ein langer und mühsamer Weg; diese Herausforderung habe ich persönlich anfangs unterschätzt. Im Grunde ist die Verankerung von Corporate Responsibility ein Change-Prozess: Wir stoßen damit ein Veränderungsmanagement an und beschleunigen den Kultur- und Wertewandel im Unternehmen. Das Thema muss deshalb oben auf der Agenda bleiben, es ist nicht nach einem Jahr abgeschlossen.

Eine Frage der Unternehmenskultur: Diversity Management bei HP Deutschland

Im Fokus der öffentlichen Diskussion steht der Frauenanteil unter Führungskräften – und entsprechend auch oben auf der Agenda von Nachhaltigkeits- oder Diversity-Managern. Mit Eva Faenger, Diversity Manager bei HP Deutschland, sprach Achim Halfmann darüber für das CSR MAGAZIN.

► **CSR MAGAZIN: Frau Faenger, was verbirgt sich alles hinter dem Begriff „Diversity and Inclusion“?**

Unsere großen Themenbereiche sind Gender, Multi-Generation und Multi-Culture. In Europa ist Gender angesichts der Diskussionen um eine gesetzlich verankerte Frauenquote natürlich ein starkes Thema, und in Deutschland haben wir da auch einiges aufzuholen.

In den USA besitzt dieses Thema nicht die gleiche Brisanz und Dringlichkeit. Weltweit beträgt der Anteil der Frauen in Führungspositionen – also in Positionen mit Personalverantwortung – bei HP knapp 30%. In Deutschland dagegen sind es zirka 15%, allerdings mit starken Unterschieden in den einzelnen Unternehmensbereichen: So liegt der Frauenanteil in den Führungspositionen kundennaher Bereiche wie dem Vertrieb zwischen 25% und 30%. In technischen Bereichen wie Consulting, Service und Support oder Outsourcing sind es dagegen nur zwischen 10% und 15%. Dort brauchen wir dringend mehr Frauen.

► **Wie erreicht HP konkret, dass Frauen Karriere machen können?**

Zum einen bieten wir ein unterstützendes Arbeitsumfeld, das ist sozusagen das Engagement mit der längsten Geschichte. Dazu gehören unsere Vertrauenskultur, unsere flexiblen Arbeitszeitmodelle, Child Care- und Mentoring-Programme und Mitarbeiternetzwerke wie die Eltern- und Frauennetzwerke. Vor zwei Jahren haben wir uns dann unsere Programme angesehen und festgestellt: Wir haben viel getan, aber nicht genug bewegt. Daraus haben wir Konsequenzen gezogen:

Um das Thema im Unternehmen in die Breite zu bringen, haben wir einen Diversity Council gegründet. Zu ihm gehören aus den verschiedenen Unternehmensbereichen Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenz, die zum Teil direkt an die Geschäftsführung berichten. Wir haben unser Ziel, Führungspositionen zu durchschnittlich 25% mit Frauen zu besetzen, auf die verschiedenen Geschäftsbereiche heruntergebro-

chen und uns gefragt: Was muss konkret geschehen? Dazu drei Beispiele:

Eine Erkenntnis in diesem Bereich war: Wir müssen uns um unsere eigenen weiblichen Talente stärker kümmern als bisher. Zunächst fehlt eine bereichsübergreifende Übersicht unserer Talente. Diese haben wir nun mit einem Female-Talent-Pool erreicht und diesen Pool in drei Führungsebenen gegliedert. In den Pool werden Frauen aufgenommen, die dies auch selbst wollen, und wir unterstützen sie bei ihrer Zielsetzung und Karriereplanung. Offene Führungspositionen werden heute mit diesem Pool abgeglichen, und wir schlagen den Hiring-Managern Talente daraus vor.

Zudem gehört heute zu unserer Hiring-Policy für Führungskräfte, dass auf der Shortlist der Kandidaten mindestens eine Frau steht. Zunächst gab es das Gegenargument: Dafür bewerben sich zu wenig Frauen. Die Zahl der Bewerberinnen steigt aber, wenn wir unsere Talente genau kennen und aktiv an die Hand nehmen.

Und schließlich geht es uns um die persönliche Haltung unserer Mitarbeiter. In der deutschen Kultur gibt es in Bezug auf das Bild einer berufstätigen Mutter sehr stereotype Vorstellungen. Frauen, die kurz nach der Entbindung wieder arbeiten, werden nicht selten schief angesehen. Bei der jungen Generation ändert sich das heute. Jedenfalls passiert es schnell, dass ein Vorgesetzter bei einer schwangeren Mitarbeiterin davon ausgeht: Die geht in Elternzeit und kommt so schnell nicht wieder. Hier setzen wir mit Awareness-Workshops an. Wir wollen, dass Führungskräfte das Visier öffnen und mit ihren Mitarbeiterinnen reden: Will sie tatsächlich nach zwei Jahren wiederkommen – oder doch schon nach acht Wochen? Stereotype Vorstellungen sind zutiefst menschlich, sie lassen sich nicht mit einem einzelnen Workshop überwinden. Deshalb arbeiten wir kontinuierlich an dieser Herausforderung. Unsere Unternehmens- und Führungskultur unterstützt hier enorm. Dennoch sind wir auch Teil der deutschen Kultur und dafür wollen wir sensibilisieren. □



Zur Person

Eva Faenger ist Diversity Manager bei HP Deutschland. Das Unternehmen ist mit mehr als 300.000 Mitarbeitern in 170 Ländern vertreten.

 Hier lesen Sie das ganze Interview:
http://www.link.csr-news.net/6_hp

Viele Schritte zum großen Ziel: CR bei SanLucar



Zur Person

Delia Garcia ist Corporate Responsibility Manager von SanLucar. 150 Mitarbeiter in der Zentrale in Valencia koordinieren die Arbeit in 30 Ländern weltweit.



Zur Person

Nancy Daiss ist CR Project Developer von SanLucar.

Früchte und Gemüse in Premiumqualität: Dafür steht die Marke SanLucar. Der Mittelständler mit Hauptsitz im spanischen Valencia stellt sich umfassend seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Mit Delia Garcia, Corporate Responsibility Manager, und Nancy Daiss, CR Project Developer von SanLucar, sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN.

► **CSR MAGAZIN: Frau Garcia, wann hat SanLucar begonnen das Thema CR zu managen?**

Delia Garcia: 2010 haben wir bei SanLucar dem Thema Unternehmensverantwortung einen starken Schub gegeben. Wir haben eine Abteilung geschaffen, die speziell dafür da ist, alle sozialen Engagements und Nachhaltigkeitsprojekte voranzutreiben und neue zu entwickeln. Gesellschaftliche Verantwortung gab es bereits seit Gründung des Unternehmens 1993, denn die Natur ist kein Selbstbedienungsladen. Unser 2010 erstellter CR-Bericht bestätigt dies. SanLucar hat einen ganzheitlichen Ansatz. Die Menschen bei SanLucar haben verstanden, dass man nur beste Qualität ernten kann, wenn man die Natur respektiert, und die Menschen, die für die Marke arbeiten, mit Leidenschaft bei der Sache sind. Daraus ist eine Firmenphilosophie entstanden, die von allen SanLucar-Mitarbeitern gelebt und weitergegeben wird.

Der Gründer Stephan Rötzer hat zu Beginn unserer Arbeit großen Wert auf eine gründliche Analyse gelegt. Denn je besser die Analyse, umso höher die Chancen auf Erfolg. Dabei wurde in mehreren Schritten vorgegangen: Begonnen wurde damit, die CR-relevanten Bereiche in der gesamten Prozesskette zu identifizieren. Danach wurden die strategischen CR-Ziele des Unternehmens festgelegt und daraus – nah am Kerngeschäft – die laufenden Projekte abgeleitet. Weitere Schritte waren eine Chancen- und Risikenanalyse, die Priorisierung unserer Stakeholder und eine Bestandsaufnahme unserer Ressourcen.

Wichtig für SanLucar sind langjährige Partnerschaften: Sie sorgen dafür, dass wir offen und ehrlich miteinander sprechen können und eine SanLucar-Community entsteht, die sich ihrer Verantwortung gegenüber Mensch und Natur bewusst ist. Um in diesem Bereich gut beraten zu sein, sind wir Mitglied bei der Bundesinitiative UPJ. Denn im Dialog mit

Experten wie UPJ und anderen Unternehmen lernen wir dazu.

Nur wer gern arbeitet und sich weiterentwickeln kann, ist mit Leidenschaft dabei. Damit alle SanLucar-Mitarbeiter ihr Potenzial voll ausschöpfen können, fördern wir ihre Fähigkeiten, sorgen für einen hohen Motivationsgrad und volle Leistungsfähigkeit. Die Personalpolitik besteht darin, gut ausgebildete Mitarbeiter mit hohem Kenntnisstand zu beschäftigen, die darauf vorbereitet sind, Verantwortung zu tragen und neue Herausforderungen anzunehmen.

► **Frau Daiss, der Stakeholderdialog ist ein Element Ihrer CSR-Strategie. Wie gehen Sie diesen Dialog an?**

Nancy Daiss: Wir nutzen für den Informationsaustausch in Echtzeit mit unseren Stakeholdern ein Partnerportal im Internet. Nur so kann die Kommunikation innerhalb unserer Wertschöpfungskette vereinfacht und professionalisiert werden. Innerhalb der SanLucar-Community entstehen so Projekte, die jeden einzelnen Partner für CR sensibilisieren, aktiv und transparent einbinden, und deren Ressourcen und Kapazitäten optimal geplant werden können. Daraus ist zum Beispiel ein Corporate-Volunteering-Projekt mit einem unserer Meisteranbauer, der Firma Llusras aus Valencia, entstanden. In diesem Projekt haben wir 16 Frauen eine Schulung in der Selektion von Zitrusfrüchten ermöglicht – mit anschließendem Bewerbungstraining. Die Frauen, die daran teilnehmen, haben aus unterschiedlichen Gründen einen erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt. Am Ende der Schulung bekamen sie ein offizielles Zertifikat ausgestellt. Mitarbeiter von SanLucar haben sich ehrenamtlich in diesem Projekt engagiert. Insgesamt haben in zwölf Monaten mehr als 30 Mitarbeiter an den Corporate-Volunteering-Programmen unseres Unternehmens teilgenommen und können nun ihr Wissen unmittelbar weitergeben.

Hier lesen Sie das
ganze Interview:

http://www.link csr-news.net/6_SanLucar

Das sagen unsere Leser

CSR MAGAZIN steht intensiv mit seinen Netzwerk-Mitgliedern im Dialog. Hier einige aktuelle Stimmen:

„Hallo Herr Halfmann, das CSR MAGAZIN bedeutet für mich: kompakte CSR NEWS, kontinuierlicher Wissenserwerb, kurzweiliges Lesevergnügen, konkrete Beispiele, knackige Texte. Kurzum: Horizonterweiterung! Wir freuen uns schon auf die nächste Ausgabe!“

Stefanie Beerbaum,
Projektleitung STERNENFISCHER,
Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick, Berlin



„Bereits seit Firmengründung verfolgt die Firma Dornseif Ansätze des CSR. Inzwischen ist daraus ein ganzheitliches Konzept entstanden. Die Firma Dornseif ist erfolgreich zertifiziert in den Bereichen Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Energiemanagement und Arbeitsschutz. Sie ist Fair Company, Unterzeichner der Charta der Vielfalt und des Global Compact der UN sowie Mitglied verschiedener Netzwerke wie UPJ Netzwerk, Wissensfabrik oder Erfolgsfaktor Familie Netzwerk. Das CSR MAGAZIN bietet in diesem Bereich eine professionelle Unterstützung, um sich auszutauschen und auf dem aktuellen Stand zu halten.“

Markus Dornseif,
Prokurst, Unternehmensleitung



„Das CSR MAGAZIN ist für mich eine wichtige Informations- und Inspirationsquelle in der täglichen Arbeit. Es hält mich über die aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility auf dem Laufenden. Gleichzeitig liefert es praktische Beispiele aus der Wirtschaft, wie andere Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen. Diese Mischung ist nicht nur interessant, sie macht auch Spaß beim Lesen“

Claudia von Bothmer,
Head of Corporate Responsibility & Reputation, Telefónica Germany

„Sehr geehrter Herr Halfmann, CSR MAGAZIN bedeutet für mich wertvolle und aktuelle Informationen zu CSR, über den eigenen Schwerpunkt, CR Management and Valuation, hinaus.“

Amadeus Müller-Daubermann, Global Competence Team
Financial Management Detecon AG, Zürich (CH)



„Ich bin erst kürzlich auf das CSR MAGAZIN gestoßen, weil mir in der Funktion eines Kommunikators die unternehmerische Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt äußerst wichtig ist. Ich bin froh, die Bekanntschaft gemacht zu haben und gratuliere zu einer perfekten Print-Plattform.“

Hubert Dorninger,
freiberuflicher Kommunikator des Umwelttechnik-Clusters und des Netzwerks Ressourcen- und Energieeffizienz der Clusterland OÖ GmbH



„ERGO hat sich im vergangenen Jahr auf den Weg gemacht, das Thema „Corporate Responsibility“ gezielt nach vorne zu bringen. Die regelmäßige Lektüre des CSR MAGAZIN hilft mir und meinem Team dabei, uns einen Überblick über die aktuellen Themen und Herausforderungen zu verschaffen. Es ist einfach spannend zu lesen, wie viel sich derzeit bewegt. Das bestärkt uns in unserer Überzeugung, dass es sich für jedes Unternehmen lohnt, Verantwortung zu übernehmen.“

Heike Poganaz,
Leiterin Corporate Responsibility,
ERGO Versicherungsgruppe AG,
Düsseldorf



Nachhaltigkeits-Potenzialanalyse • Strategien • Controlling • Management • Nachhaltigkeit in der Lieferkette • CSR-Profil-Bildung • Kommunikation • Sozialmarketing

Unternehmensberatung für Nachhaltigkeit und CSR

fairsociety Wirtschaft im Einklang mit
Gesellschaft und Umwelt

www.fairsociety.de • info@fairsociety.de • 089/79 03 25 56

Der UN Global Compact: Zur Relevanz und Arbeitsweisen lokaler Netzwerke in D-A-CH

Der Global Compact erwartet nicht nur Bekenntnisse, sondern eine Anwendung und Umsetzung recht allgemeiner Prinzipien in der Unternehmenspraxis. Dabei sollen lokale Netzwerke unterstützend wirken. Doch wie funktionieren diese Netzwerke eigentlich? In einer vergleichenden Untersuchung der lokalen UNGC-Netzwerke in der Schweiz, Österreich und Deutschland konnten sehr unterschiedliche Funktions- und Arbeitsweisen ermittelt werden.



Bei der Übernahme von Unternehmensverantwortung besteht die duale Herausforderung, zum einen allgemeine Werte zu definieren, die möglichst kulturgebunden gültig sein können, dabei aber zum anderen dem Pluralismus und der Verschiedenheit in spezifischen lokalen Kontexten gerecht zu werden. Vor einer derartigen Herausforderung steht auch der UN Global Compact. Die in ihm formulierten zehn Prinzipien sind allgemein. Es gilt, sie im Unternehmen mit Leben zu füllen, und zwar „gleichgültig“ ob es sich dabei um ein Groß- oder mittelständisches Unternehmen handelt, ob es in der Schweiz oder Brasilien beheimatet ist, ob das Unternehmen Sandalen produziert oder Versicherungsleistungen anbietet, ob es ein junges oder altes Unternehmen ist usw. Die „Macher“ des Global Compact wissen um diese Problematik und daher ist ein prinzipiell wichtiger Baustein des Gesamtsystems dieser Initiative eine Zusammenarbeit in sogenannten lokalen Netzwerken. In einer Untersuchung des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen haben wir uns für diese lokalen Netzwerke interessiert und die Arbeitsweisen in der Schweiz, Deutschland und Österreich vergleichend betrachtet.

Auf lokaler Ebene, die meistens durch nationale Grenzen definiert wird, agiert der Global Compact im Rahmen seiner seit 2001 entstandenen lokalen

Netzwerke. Dies sind Cluster von Teilnehmern, die zusammenkommen, um den Global Compact und seine zehn Prinzipien innerhalb eines bestimmten geografischen Kontexts zu diskutieren und voranzubringen. Die Erwartungen des Global Compact Office in New York an die lokalen Netzwerke sind hoch. Die lokalen Netzwerke dienen als Instrument der Übernahme lokaler Corporate Social Responsibility, indem sie den spezifischen Bedürfnissen und Umständen jeder Gemeinschaft durch Kontextualisierung und Übersetzung der zehn Prinzipien Rechnung tragen. Søren Mandrup Petersen, Head of Networks & Partnerships des UN Global Compacts, fordert zudem in einem Interview mit uns, dass die lokalen Netzwerke die teilnehmenden Unternehmen und nichtkommerzielle Organisationen einbinden und somit ihre Mitwirkung an der Initiative fördern. Auch der Erfahrungsaustausch und der Dialog der teilnehmenden Organisationen wird auf lokalem Level großgeschrieben. Dies vor allem basierend auf der Einsicht, dass ein wahrer Dialog von nunmehr 10.000 Teilnehmern auf globaler Ebene nicht möglich ist, so Petersen.

Insgesamt können vier relevante Dimensionen bei lokalen Netzwerken unterschieden werden: die Teilnehmer, der Kontext, die Inhalte und der Prozess: Die teilnehmenden Organisationen sind dabei in einer Doppelrolle als Eigner und Mitglied der lokalen Netzwerke und bestimmen als solche



deren strategische Stoß- und Ausrichtung zentral mit. Ihren Bedürfnissen und Ansprüchen kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Die lokalen Netzwerke sind dazu aufgefordert, die zehn Prinzipien kontextual – das heißt im spezifischen kulturellen, politischen und sprachlichen Kontext – zu verankern und auf dieser Grundlage inhaltlich zu füllen. Letztlich kommt dem Prozess zur Implementierung eine wichtige Bedeutung zu. Auch dieser kann sich in verschiedenen lokalen Netzwerken sehr unterschiedlich gestalten.

Bei einer Analyse der lokalen Netzwerke in der Schweiz, Deutschland und Österreich haben wir diese vier Dimensionen auf der Grundlage von Experteninterviews mit zentralen beteiligten Netzwerkakteuren sowie durch Dokumentenanalysen in den genannten Ländern näher betrachtet.

Während sich die Global Compact Netzwerke Deutschlands und Österreichs durch sehr positive Ausprägungen in der inhaltlichen und prozessualen Dimension auszeichnen, gelingt es dem Global Compact Netzwerk Schweiz bislang in deutlich geringerem Maße, die ihm zugeschriebenen Aufgaben wahrzunehmen. Das schweizerische Netzwerk hat Schwierigkeiten, eine kontextuale Verankerung der zehn Prinzipien vorzunehmen, durch ein hohes Aktivitätsniveau den Dialog unter den Teilnehmern zu fördern und gleichermaßen Unternehmen wie auch NGOs und die Politik in seine Arbeit diskursiv einzubinden. Es gilt dabei jedoch zu beachten, dass sich das Schweizer Netzwerk momentan in der Phase des Umbruchs respektive des Neustarts befindet. Regelmäßige Aktivitäten, eine Jahresplanung und eine bessere Steuerung des Netzwerks sind dabei vorgesehen.

Die Global Compact Netzwerke Deutschland und Österreich dagegen sind in ihrer Entwicklung deutlich weiter fortgeschritten. Aufgrund der Tatsache, dass beide Netzwerke eine zumindest teilweise kontextuale Verankerung vornehmen, die zehn Prinzipien mit Inhalt füllen und auf kontextbezogene Probleme übertragen, einen offenen Dialog unter den Teilnehmern und mit den Anspruchsgruppen anregen und zahlreiche für ihre Teilnehmer relevante Veranstaltungen durchführen, schaffen die Netzwerke einen Mehrwert zum Global Compact als globaler Initiative.

Unterschiede zwischen dem deutschen und dem österreichischen Global Compact Netzwerk konnten u.a. in den folgenden Bereichen festgestellt werden:

- Der kulturelle und politische Kontext ist im deutschen Netzwerk relevanter als in Österreich.

Die lokalen Netzwerke im deutschsprachigen Raum

Dimension	exemplarische Ausprägungen, Best-Practices, Ansätze	Global Compact		
		Netzwerk Österreich	Netzwerk Deutschland	Netzwerk Schweiz
Kontext	1 Beachtung des sprachlichen Kontexts	✓	✓	✗
	2 Beachtung des kulturellen Kontexts und des lokalen Wertesystems	✗	○	✗
	3 Beachtung des gesetzlichen/politischen Kontexts	○	✓	○
	4 Beachtung aktueller Entwicklungen	✓	✓	✓
	5 gemeinsames Verständnis der Situation	✓	✓	✓
Inhalt	1 inhaltliche Füllung	✓	✓	✓
	2 gemeinsames Verständnis der zehn Prinzipien/der Begrifflichkeiten	○	✓	○
	3 Gewichtung der zehn Prinzipien	○	✗	✗
	4 Entwicklung von Mikronormen	✗	✗	✗
	5 Behandlung von spezifischen, im Kontext relevanten, wirtschaftlichen Belangen	✓	✓	✗
	6 Fokussetzung	✓	✓	✓
Prozess	1 Unterstützung bei der Erstellung der CoP zu Kommunikation mit den Anspruchsgruppen	✓	○	○
	2 Lernen und Dialog durch regelmäßige Aktivitäten (Arbeitstreffen, Workshops, Coachings)	✓	✓	○
	3 Eigenentwicklung von Konzepten für die Veranstaltungen	✓	✓	✓
	4 offener Dialog unter den Teilnehmern	✓	✓	○
	5 gesellschaftliche Einbettung	✓	✓	✗
Teilnehmer	1 Erfassung der Bedürfnisse der Teilnehmer	✓	✓	○
	2 Teilnehmer bestimmen die Ausrichtung des Netzwerks	✓	✓	✓
	3 besondere Berücksichtigung der KMU	✗	✗	○
	4 Dominanz der großen Unternehmen	✗	○	✓
	5 große Unternehmen als Hauptzielgruppe	✗	✓	✗
	6 aktive Akquise neuer Teilnehmer	○	○	✗
	7 Abdeckungs-/Wachstumsziel	✓	○	✗

✓ positive Ausprägung

○ teilweise Ausprägung

✗ sehr geringe oder gar keine Ausprägung

- Das gemeinsame Verständnis der zehn Prinzipien des Global Compact erscheint in Deutschland ausgeprägter als in Österreich.
- Das österreichische Netzwerk hat eine stärkere Gewichtung von sozialen (statt ökologischen) Themen vorgenommen, als dies in Deutschland der Fall ist.
- Das österreichische Netzwerk unterstützt seine Mitglieder systematisch bei der Erstellung der „Communication on Progress“ (ein Fortschrittsbericht der jeweiligen Unternehmen). In Deutschland wurde erst Ende des vergangenen Jahres in Ansätzen damit begonnen.
- Großunternehmen werden in Deutschland in stärkerem Maße als Hauptzielgruppe zur Einbeziehung in das Netzwerk betrachtet als in Österreich. Sie dominieren zudem das Netzwerk stärker, als dies im südlichen Nachbarland der Fall ist.
- Das österreichische Netzwerk formulierte klarere Wachstumsziele zu seiner Vergrößerung als das deutsche Netzwerk.

Der Global Compact und seine lokalen Netzwerke entwickeln sich weiter, ein Muss in einer verändernden Umwelt. Seitenblicke auf die Aktivitäten anderer lokaler Netzwerke können dabei wichtige Lernprozesse anstoßen. Auch eine Zusammenarbeit ist dabei nicht ausgeschlossen und sogar wünschenswert. Die skandinavischen Länder übrigens haben auf die Gründung einzelner nationaler Netzwerke verzichtet und sich stattdessen zum „Global Compact Nordic Network“ zusammengeschlossen.



Prof. Dr. Thomas Beschorner

➢ ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen.



Stephanie Lingemann

➢ ist Forschungsassistentin am Institut für Wirtschaftsethik.

ethik@unisg.ch

Eine Strategie für mehr Nachhaltigkeit Kollektives Handeln in lokalen Global Compact Netzwerken

Zum zwanzigsten Mal jährt sich im Juni die Entwicklungs- und Umweltkonferenz in Rio von 1992 – Anlass für die Vereinten Nationen, mit „Rio+20“ nicht nur auf das bisher Erreichte zurückzublicken, sondern neue Impulse zu setzen für eine nachhaltige Entwicklung, die eine grüne Ökonomie mit den Zielen der Armutsbekämpfung und der sozialen Gerechtigkeit in Einklang bringen soll.

Die Erwartungen an die Weltnachhaltigkeitskonferenz sind enorm, zumal der Druck zum Handeln angesichts der großen Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit, Korruption, Hunger und Armut zunehmend steigt und politisches Handeln bisher zu keinen zufriedenstellenden Lösungen geführt hat.

Eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung ist indes ohne den Beitrag der Wirtschaft und ohne verantwortliches unternehmerisches Handeln nicht denkbar. Auch hier kann das bisher Erreichte nicht zufriedenstellen. Nachhaltiges Handeln wird zwar für immer mehr Unternehmen zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor. Gleichwohl muss darüber nachgedacht werden, wie Reichweite und Wirkung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorangebracht werden können. Ein Ansatzpunkt hierfür könnte sein, Unternehmen auf regionaler bzw. nationaler Ebene stärker zu vernetzen, ihre Kompetenzen und Ressourcen auf gemeinsame Nachhaltigkeitsziele zu bündeln und so eine Wirkung zu erreichen, die mehr ist als die Summe der Einzelbeiträge der beteiligten Unternehmen.

In diesem Sinne haben die Bertelsmann Stiftung und der Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) am Beispiel der lokalen Global Compact Netzwerke untersucht, welche Potenziale diese Netzwerke haben, durch kollektives Handeln und Politikdialoge Nachhaltigkeitsziele zu formulieren und umzusetzen. Die Studie wurde im Rahmen der Rio-Konferenzen vorgestellt, um für die Notwendigkeit der Kooperation zu sensibilisieren. Weltweit

gibt es in rund 100 Ländern lokale Global Compact Netzwerke (Global Compact Local Networks – GCLN). Mehr als die Hälfte der knapp 7.000 Unternehmen, die dem Global Compact beigetreten sind, engagieren sich in den lokalen Netzwerken. Für die meisten Unternehmen steht dabei der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen im Vordergrund. Für kleinere Unternehmen ist es wichtig, Unterstützung zu bekommen für die Umsetzung der zehn Prinzipien des Global Compact. Aber bereits in einem Drittel der GCLN gibt es Erfahrungen, die Nachhaltigkeitsziele, die in den zehn Prinzipien des UNGC zum Ausdruck kommen, mit gemeinsamen Anstrengungen zu adressieren. Dies geschieht auf zwei Wegen durch:

- koordiniertes gemeinsames Handeln („collective action“) sowie
- Strategiedialoge mit Politik und Zivilgesellschaft, um gemeinsame Politikansätze zu entwickeln und umzusetzen („policy dialogue“).

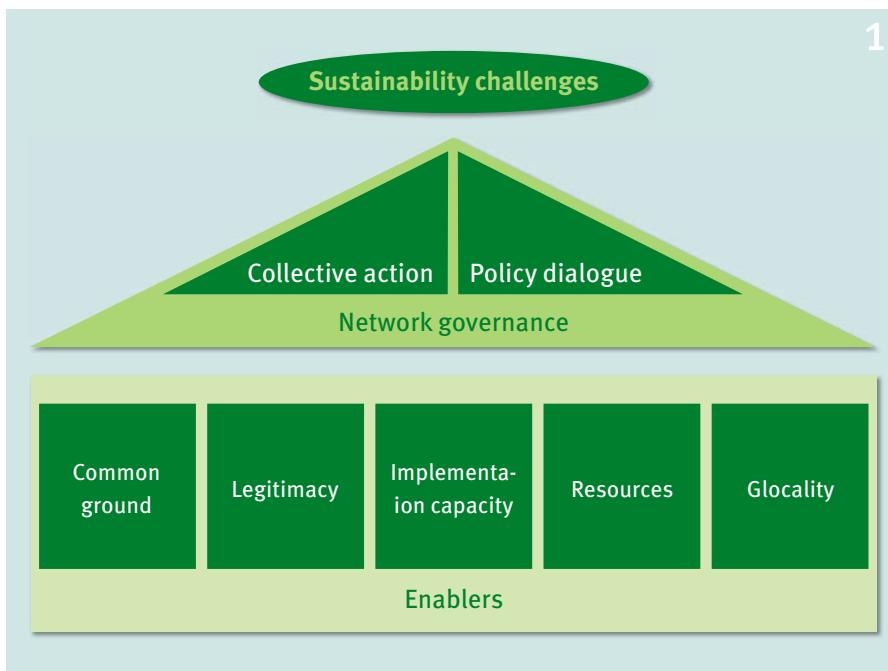
Beide Handlungsmechanismen spielen immer dann eine bedeutsame Rolle, wenn ein einzelnes Unternehmen oder auch einzelne Akteure aus Politik und Zivilgesellschaft allein nicht mehr in der Lage sind, wirksam zur Lösung gravierender gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die lokalen Global Compact Netzwerke insbesondere bei Umweltthemen „collective action“ als effektives Mittel ansehen. Mit „policy dialogues“ kann das Thema Anti-Korruption besonders wirkungsvoll adressiert werden.



Birgit Riess
Programm Director
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de



Samuil Simeonov
Project Manager
samuil.simeonov@bertelsmann-stiftung.de



Einige Beispiele aus den insgesamt fast 40 Fallstudien, die in der Studie vorgestellt werden, illustrieren sehr gut, woran lokale Global Compact Netzwerke hier arbeiten:

Collective Action

- Brasilien: Transparentes Monitoring zum Kampf gegen die Korruption
- China: Trainingskurse für 10.000 KMU zur Einhaltung von Arbeitsstandards
- Deutschland: Entwicklung des „Organisational Capacity Assessment Instrument (OCAI)“ zur Umsetzung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten im Bereich der Menschenrechte
- Niederlande: „Partnering for Prosperity (P4P)“ verbessert die Lebensmittelversorgung in 15 afrikanischen Ländern

Policy Dialogue

- Argentinien: Allianz für bessere Beschäftigung in Lieferketten
- Ägypten: Plattform zur Korruptionsbekämpfung
- Namibia: Vorbereitung einer „Green Economy Policy“
- Serbien: Implementierung eines nationalen CSR-Aktionsplans

Kontakt

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

Aber welche learnings lassen sich aus diesen Fallstudien ableiten, um das Potenzial des UNGC für eine nachhaltige Entwicklung weiter zu entwickeln?

Hierzu wurden auf der Basis der empirischen Analyse von 35 lokalen Global Compact Netzwerken Kriterien herausgearbeitet, mit denen „collective action“ und „policy dialogue“ erfolgreich umgesetzt werden können.

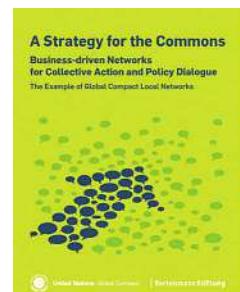
- Die gemeinsame Basis sollte so ausgestaltet sein, dass sich alle relevanten Anspruchsgruppen mit den Zielen des Vorhabens identifizieren können und dessen Relevanz anerkennen.
- Legitimität erhalten „collective action“ und „policy dialogues“ nur dann, wenn die Prozesse offen und transparent ausgestaltet sind.
- Darüber hinaus müssen auch die Umsetzungskapazitäten und die Ressourcen so beschaffen sein, dass messbare Ziele effizient erreicht werden können.

Kollektives Handeln in Netzwerken ist voraussetzungsreich und sicherlich auch manchmal mühsam, weil gemeinsame Aktionen abgestimmt, ein gemeinsames Vorgehen verabredet und durchgehalten werden müssen. Es erfordert Disziplin und oftmals einen langen Atem, bis Erfolge sichtbar werden. Aber die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Wirkungen, die mit kollektivem Handeln erreicht werden können, tatsächlich größer sind, als durch individuelles Handeln jemals hätte erreicht werden können. Der UNGC mit seinen lokalen Netzwerken bietet hier sicherlich eine belastbare Plattform, um Nachhaltigkeitsziele mit kollektivem Handeln zu adressieren.

1 United Nations Global Compact, Bertelsmann Stiftung; A Strategy for the Commons – Business-driven Networks for Collective Action and Policy Dialogue, Juni 2012.

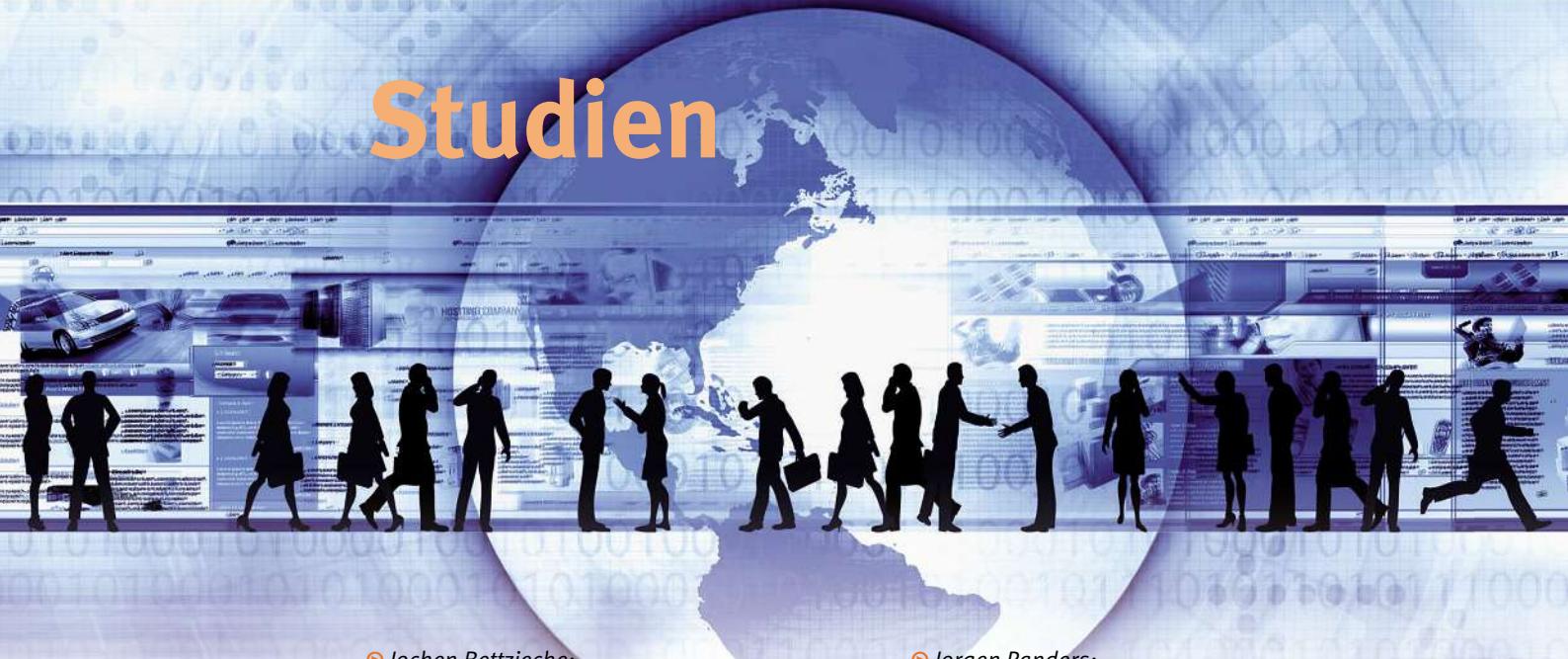
2 Strom aus der Wüste.

3 Politischer Dialog mit UN-Generalsekretär Ban Ki-moon.



(1) United Nations Global Compact, Bertelsmann Stiftung; A Strategy for the Commons – Business-driven Networks for Collective Action and Policy Dialogue, Juni 2012

Studien



© *Jochen Bettzieche:*

Von ethischen Maschinenpistolen und ökologischem Uranabbau: Kurzstudie über den Inhalt von Nachhaltigkeitsfonds

Nachhaltiges Investieren oder Socially Responsible Investment (SRI) verfolgen die Idee, Geld nur in ethisch vertretbare Branchen und der Nachhaltigkeit verpflichtete Unternehmen zu investieren. Die Theorie entspricht allerdings nicht immer der Praxis, wie eine Kurzstudie im Auftrag von Bündnis 90/Die Grünen ergab. Demnach investieren auch Nachhaltigkeitsfonds in Atom- und Rüstungsindustrie.

PDF: http://link.csr-news.net/6_service4

© *Jeremy Moon, Rieneke Slager, Christoph Brunn, Peter Hardi, Jette Steen Knudsen:*

Analysis of national and EU Policies supporting CSR and Impact

Die Politik ist nicht nur ein wichtiger Stakeholder von Unternehmen, sondern setzt durch Anreize und Regeln den Ordnungsrahmen für CSR. Entsprechende Initiativen in Europa haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Eine aktuelle Übersicht und Analyse verschiedener CSR-Politiken bietet ein aktuelles Arbeitspapier des von der Europäischen Kommission geförderten IMPACT Projekts.

PDF: http://link.csr-news.net/6_services

© *Jorgen Randers:*

2052: A Global Forecast for the Next Forty Years

Als 1972 der Club of Rome die „Grenzen des Wachstums“ veröffentlichte, löste er eine bis heute andauernde Debatte über die Sinnhaftigkeit einer auf ständigem Wachstum basierenden Ökonomie aus. Obwohl sich viele der düsteren Vorhersagen nicht bewahrheiteten, bleibt die Kernaussage über die Begrenztheit globaler Ressourcen aktuell. 40 Jahre nach den „Grenzen des Wachstums“ hat der Club of Rome nun eine neue Vorhersage veröffentlicht. Im Zentrum steht der Klimawandel, der laut Prognosen der Autoren verheerende Konsequenzen haben wird.

PDF: <http://www.clubofrome.org>

© *Corporate Register:*

CRRA Reporting Awards 2012

Berichterstattung zu CSR und Nachhaltigkeit sind ein dynamisches Feld, bei dem man leicht den Überblick verlieren kann. Der Branchendienst Corporate Register befragt jedes Jahr Tausende CR-Experten, um die besten Berichte zu prämieren. Mit den dabei gewonnenen Daten analysiert das Unternehmen aktuelle Trends der Berichterstattung. Die Ergebnisse bietet es auf seiner Website kostenfrei zum Download an.

PDF: <http://www.corporateregister.com>

AUSSCHREIBUNG

Europäische Kommission: European Multistakeholder platforms on corporate social responsibility in relevant business sectors

Die Europäische Kommission hat in ihrer neuen CSR-Strategie von 2011 neue Initiativen angekündigt, mit denen sie die Verantwortung von Unternehmen europaweit fördern will. Nach dem Willen der Kommission soll dabei stärker der Branchenkontext beachtet werden. Dazu gehören sektorale „Multistakeholder Plattformen“, die Unternehmen einer Branche Gelegenheit zu gemeinsamen Selbstverpflichtungen, Erfahrungsaustausch und Dialog mit ihren Stakeholdern geben sollen.

Mit ihrer neuen Ausschreibung will die Kommission die Gründung solcher Plattformen unterstützen. Interessierte Organisationen können sich bis zum 14. September 2012 bewerben. Projekte erfolgreicher Bewerber werden mit bis zu 200.000 Euro ko-finanziert. Die Ausschreibungsunterlagen sind auf den Seiten der Kommission zum Download erhältlich.

Infos: http://link.csr-news.net/6_service11

Literatur

⌚ Wolfgang Berger:

Anleitung zur Artgerechten Menschenhaltung: Mehr Freude, Farbe und Freiheit im Beruf

Kamphausen J. Verlag, 15.09.2012, 120 S., 3899016416

Viele Arbeitnehmer sind unglücklich an ihrem Arbeitsplatz und machen „Dienst nach Vorschrift“. Diese Situation schadet den Betroffenen wie ihren Arbeitgebern – muss aber nicht sein. Der Ökonom und Philosoph Wolfgang Berger zeigt praktische Alternativen auf.

⌚ Peter Baumgartner:

Geniale Grenzgänge: Limits in der Wirtschaft und am Ende der Welt

Böhlau, Herbst 2012, 224 S., 3791031511

Wachstum ist nach wie vor das Ideal, dem Wirtschaft und Politik anhängen. Doch es kann sinnvoll sein, Grenzen zu erkennen und vor dem Absturz umzukehren. Der Autor präsentiert die Geschichten solch „genialer Grenzgänger“ der Unternehmenswelt.

⌚ Hans Corstern und Stefan Roth:

Nachhaltigkeit: Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung

Springer/Gabler Verlag, 31.08.12, 500 S., 3834931799

Dieser Sammelband beschäftigt sich mit verschiedenen Aspekten der drei Säulen der Nachhaltigkeit. So stehen etwa Nachhaltigkeitsstrategie, Berichterstattung sowie deren Einbindung in die BWL, Marketing

Logistik und Produktion im Vordergrund. Der Band vereinigt Beiträge der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.

⌚ Herbert Winistorfer, Irene Perrin, Peter Teuscher, und Alice Forel:

Management der sozialen Verantwortung in Unternehmen: Leitfaden zur Umsetzung

Carl Hanser Verlag, 05.07.2012, 220 S., 3446427090

Wie können Anspruchsgruppen erfolgreich in das Unternehmensmanagement integriert werden? Wie lassen sich daraus Wettbewerbsvorteile ableiten? Der vorliegende Band zeigt auf anschauliche Weise, wie Unternehmen verschiedene Ansprüche professionell managen können. Der Schwerpunkt des praktischen Leitfadens liegt auf sozialen Themen.

⌚ Theo Wehner und Gian-Claudio Genile:

Corporate Volunteering: Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik

Gabler Verlag, 01.07.2012, 200 S., 383491813X

In immer mehr Unternehmen wird das Konzept des „Corporate Volunteering“ eingesetzt. Das Buch untersucht das gemeinnützige Engagement von Unternehmen und Mitarbeitern anhand einer repräsentativen Umfrage und stellt in Fallstudien und Evaluationen konkrete Corporate-Volunteering-Programme vor.



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



Events

2013
2012

⦿ **Institut français Deutschland; Bertelsmann Stiftung:**

03.07., Frankfurt am Main, Kapitalismus und Ethik

Nicht erst seit der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise hinterfragen viele Menschen die marktwirtschaftliche Ordnung. Die Diskussion an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Philosophie will zum Mitdenken anregen über Ungerechtigkeit, individuelle und gesellschaftliche Verantwortung.

Infos: http://link.csr-news.net/6_service1

⦿ **Forum für nachhaltige Landwirtschaft:
26.09., Berlin, Erstes Berliner Nachhaltigkeitsforum**

Die Fördergemeinschaft Nachhaltige Landwirtschaft e.V. will die Verantwortung im Landwirtschaftssektor stärken, etwa in den Bereichen Ressourceneffizienz, Energieversorgung und Nahrungssicherheit. Interessenten können auf dem ersten Nachhaltigkeitsforum des Vereins mehr über Nachhaltigkeit in der Branche erfahren.

Infos: http://link.csr-news.net/6_service2

⦿ **Humboldt Universität Berlin:
04.-06.10., Berlin, 5th International Conference on Corporate Social Responsibility – The Future of CSR**

Alle zwei Jahre veranstaltet die Humboldt Universität Berlin eine der größten Fachkonferenzen zu CSR. Dieses Jahr steht die Frage im Vordergrund, wie die rasanten Entwicklungen bei Standards und

Organisationen in Zukunft harmonisiert werden können. Die Konferenz richtet sich an Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft.

Infos: <http://www csr-hu-berlin.de>

⦿ **Greenpeace:**

12./13.10., Köln/Bonn, Alanus Hochschulea Energiekongress 2012: Wege zu einer sauberen Energiewirtschaft

Deutschland hat als eine der ersten Industrienationen die Energiewende eingeläutet. Mit dem Aufbruch in eine postfossile Energiezukunft sind viele Fragen verbunden – nach den richtigen Technologien, der politischen Machbarkeit und der Wirtschaftlichkeit. Der Energiekongress lädt zum Dialog mit Experten ein.

Infos: http://link.csr-news.net/6_service3

⦿ **Colabora, forum CSR international, Organic services:**

27.-28.11., Bonn, World Conference Center, Sus-Con 2012: Green Economy – from intention to action

Es wird viel über die „Green Economy“ gesprochen, die Wachstum mit Nachhaltigkeit zu verbinden verspricht. Doch wie wird aus der Vision Realität und welchen Beitrag können Unternehmen, Politik und Verbraucher leisten? Auf der diesjährigen SusCon werden wieder profilierte Sprecher aus der ganzen Welt Antworten geben. Bis zum 31. Juli profitieren Interessenten von einem Frühbucherrabatt.

Infos: <http://www.suscon.net/>



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



Neuer Webauftritt: CSR-in-Deutschland.de

Die Bundesregierung hat ihre zentrale Website für CSR in Deutschland überarbeitet. Neben einem neuen Layout finden Besucher auch neue Rubriken. Neu etwa ist die Übersicht der Aktivitäten einzelner Bundesressorts. Die Website informiert zudem über Aktuelles rund ums Thema CSR in Deutschland und der EU.

Infos: <http://www csr-in-deutschland.de>

CSR-Broschüre „CSR – Made in Germany“

CSR – Made in Germany: Mit diesem Motto wirbt die Bundesregierung für den verantwortungsvollen Wirtschaftsstandort Deutschland. Eine neue, englischsprachige Broschüre fasst die wesentlichen Aspekte des Konzepts zusammen und kann als digitale Kopie heruntergeladen oder als Printausgabe bestellt werden.

Infos: http://link csr-news.net/6_service6

Deutscher Rohstoffeffizienz-Preis 2012

Unternehmen wirtschaften in einer Welt knapper Ressourcen. Rohstoff- und Materialeffizienz sind daher schon heute wichtige Wettbewerbsvorteile. Die Deutsche Rohstoffagentur zeichnet vier besonders ressourceneffiziente Unternehmen mit einem Preis aus. Bewerben können sich Interessenten bis zum 17. September 2012.

Infos:

<http://www.deutsche-rohstoffagentur.de>

Unternehmen für die Region

Die Website der Initiative „Unternehmen für die Region“ erlebte Ende Mai einen Relaunch. Aus den acht Modellregionen, in denen die Bertelsmann Stiftung im Rahmen dieser Initiative tätig ist, soll ein bundesweites Netzwerk entstehen.

Infos:

<http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>

CSR Regio.Net – Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand

In KMU ist Verantwortung kein Fremdwort, dennoch fällt es solchen Unternehmen schwer, sich mit CSR auseinanderzusetzen. Das Projekt CSR Regio.Net will mittelständischen Unterneh-

men mit Information, Qualifizierung, Vernetzung und individueller Beratung bei der Einführung des Konzepts helfen. Das kostenfreie Angebot besteht u.a. in der Metropolregion Rhein-Neckar, dem Ruhrgebiet, Nürnberg, dem Saarland und Schwerin und Westmecklenburg. CSR Regio.Net wird von dem Unternehmensnetzwerk UPJ angeboten und ist Teil des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ der Bundesregierung.

Infos: http://link csr-news.net/6_service7

Forum Nachhaltiger Kakao

Schokolade gehört zu den beliebtesten Süßigkeiten in Deutschland. Zugleich sind die Produktionsbedingungen auf vielen Kakaoplantage schlecht. Das Bundeswirtschafts- und Bundesentwicklungsministerium planen daher die Gründung eines „Forums Nachhaltiger Kakao“. Das Forum soll neben Herstellern und Händlern auch deren Stakeholder und Vertreter der Erzeugerländer in die Diskussion um einen nachhaltigeren Nachbau einbinden.

Infos: http://link csr-news.net/6_service8

Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Seit seiner Verabschiedung im vergangenen Oktober hat der Deutsche Nachhaltigkeitskodex des Rats für Nachhaltige Entwicklung erste Unterstützer gewonnen. Eine Liste der Entsprechenserklärungen und weitere News um den Kodex finden Interessenten im Internet.

Infos: http://link csr-news.net/6_service9

Werkstatt N – Projekte 2012

Jedes Jahr zeichnet der Rat für Nachhaltige Entwicklung 100 Projekte und Projektvorhaben aus, die einen besonders innovativen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Die für 2012 prämierten Projekte finden sich auf der Website von Werkstatt N. Die nächste Bewerbungsrounde startet am 25. Juni 2012.

Infos: http://link csr-news.net/6_service10

CSR im Web



CSR MAGAZIN ist „Fachmedium des Jahres“

Auf dem Kongress der Deutschen Fachpresse im Juni 2012 erhielten Chefredakteur Achim Halfmann und Projektbetreuer Dr. Gunther Schunk die begehrte Trophäe in der Kategorie „Beste Neugründung“. CSR MAGAZIN wurde Anfang 2011 als Printprodukt in Ergänzung zur Online-Plattform CSR NEWS gegründet. Dies war gleichzeitig der Start des gezielten Aufbaus eines Netzwerks mit vielen medialen Plattformen von Print über Social-Media bis hin zu Events. Damit ist CSR MAGAZIN das erste Fachmedium zum Thema CSR und will die

anspruchsvolle Arbeit von CSR-Verantwortlichen unterstützen.

Die hochrangige Branchenjury begründete die Auszeichnung wie folgt: „Mit dem CSR MAGAZIN als Neugründung besetzt der Verlag ein zukunfts-trächtiges Marktsegment. Die Fachzeitschrift ist vom Start weg inhaltlich und optisch gut und solide umgesetzt. Sehr schön ist die interaktive und dialogorientierte Orientierung des Titels. Die cross-mediale Markenführung ist ausgezeichnet, der Internetauftritt in seiner Vielfalt vorbildlich.“



Nehmen Sie an der Redaktionskonferenz teil

Einmal im Monat lädt Achim Halfmann, Chefredakteur von CSR MAGAZIN zur offenen Redaktionskonferenz. Nutzen Sie die Chance und treten Sie in den Dialog. Via Skype können Sie sich einklinken und mitdiskutieren. Bringen Sie Ihre Themen ein, diskutieren Sie mit und

gestalten Sie das Agenda-Setting der jeweils aktuellen Ausgabe.

Bei Interesse schicken Sie einfach eine Mail an:
achim-halfmann@csr-news.net

→ Bequem vom Büro-Schreibtisch aus zuhören und mitdiskutieren. Offene Redaktionskonferenz via Skype.

Eine Ausgabe verpasst?

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



*Achtung: Ausgabe 1/2011 und 2/2011 bereits vergriffen.

Christine Bausenwein

christine.bausenwein@vogel.de

Tel: +49 0931 418 2028

Fax: +49 0931 418 2860



StiftungsBrief

Steuern • Verwaltung • Recht
Der Informationsdienst für Stiftungen und ihre Berater

SB

INHALT

Zwischenruf	161
Sponsoring und Umsatzsteuer: Klarheit Fehlanzeige	
Kurz informiert	163
BMF: Unterstützung der Oper der Hungersnot in Ostafrika	163
LB Cottbus: Gemeinnützigkeit schützt nicht vor Grundbuchkosten	163
FB Münster: Krankenhaussteuer und Umsatzsteuer	164
OVG Saarland: Sitzverlegung muss vom Stifterwillen gedeckt sein	164
Stiftung & Steuern	165
Ausländische Familienstiftung in einer Gestaltungspraxis: Die Liechtensteiner Stiftung	
Gemeinnützige Stiftung	168
Aberkennung der Gemeinnützigkeit: Diese steuerlichen Konsequenzen drohen	
Der praktische Fall	171
Die Stiftung als Bauherr: So gelingt das Bauvorhaben	
Monatsbericht: Der neue Bericht für Stiftungen	176
Monatsbericht: "Stop Loss" - Verkaufsaufträge	180

Jetzt kostenlos
testen!

IWW
INSTITUT

Ihr Plus im Netz: www.iww.de
VERTRÄGSSCHUTZ | WIRTSCHAFTSBERATUNG | RECHTSSICHERHEIT

X Ja, ich möchte den Informationsdienst *StiftungsBrief* kennenlernen. Die aktuelle Ausgabe erhalte ich als kostenloses Probeexemplar. Wenn ich danach kein Abonnement wünsche, reicht eine kurze schriftliche Mitteilung innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt der Gratis-Ausgabe an: IWW-Institut, Abonnenten-Service, Franz-Horn-Straße 2, 97082 Würzburg, Fax 0931 4170-463, E-Mail abo@iww.de. Andernfalls beziehe ich den monatlich erscheinenden Informationsdienst regelmäßig. Das Abonnement kostet 99 € pro Bezugshalbjahr inklusive Porto, Versand und Umsatzsteuer. Es kann jederzeit zum Quartalsende abbestellt werden.

**Bitte per Fax
an 0931 4170-463**

Kanzlei

Vorname, Name

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon

Fax

X

Datum, Unterschrift

259912

Hinweis Wir speichern Ihre Daten zur Abwicklung Ihrer Bestellung und zur Information über weitere Verlagsprodukte oder Seminare des IWW-Instituts. Wünschen Sie keine Produktinformationen, teilen Sie uns dies bitte kurz mit. *Eine Weitergabe Ihrer Daten zu Werbezwecken an Dritte ist ausgeschlossen!*

IWW
INSTITUT

Praxiswissen auf den Punkt gebracht.

Jetzt kostenfrei Leser werden!



Für den kostenfreien und regelmäßigen Bezug des Fachmagazins >>nachhaltige PRODUKTION<< und des wöchentlichen Newsletter eNEWS registrieren Sie sich unter:
www.nachhaltige-produktion.de/abo oder
www.nachhaltige-produktion/newseltter

nachhaltige **PRODUKTION**

---> www.nachhaltige-produktion.de