

## Big Data, Green IT & die Unternehmenskultur

BSCI-Standard // Pro-Planet-Label // Corporate History // Nachhaltigkeitsdokumentation in der Lebensmittel-Lieferkette // Stakeholder Engagement // Handy: fair & nachhaltig // Green durch IT // CSR im Web // Innovative Mittelstandsnetzwerke // Termine // Aktuelle Veröffentlichungen // Nachhaltiges Ludwigsburg



► **PSI**

**EUROPAS GRÖSSTE  
WERBEARTIKEL-MESSE**

8<sup>th</sup> – 10<sup>th</sup> JANUARY 2014  
DÜSSELDORF

**BEST  
INVEST**

**FÜR AUSSTELLER**





**Thomas Beschorner**  
Wissenschaftlicher  
Direktor



**Achim Halfmann**  
Chefredakteur

## Nachhaltigkeit – Version 2.0 oder 0.2?

Die gesellschaftlichen Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) seit Ende des 20. Jahrhunderts sind mindestens so weitreichend wie die Erfindung des Buchdrucks oder die der Dampfmaschine. Ganz analog zu diesen großen Errungenschaften der Zivilisation gehen im Bereich der IKT technische Veränderungen mit massiven sozialen Transformationsprozessen einher. Spätestens seit die Firma Apple durch die Massenselbstmorde bei ihrem Zulieferbetrieb Foxconn für Schlagzeilen gesorgt hat, wurde für eine breite Öffentlichkeit deutlich, dass auch die IT-Branche mit Fragen der Unternehmensverantwortung zu tun hat. In der Tat, ob ein kleines Gerät wie ein Handy fair produziert, wie lange es genutzt und ob es wiederverwertet wird, macht bei mehr als 1,5 Milliarden verkauften Exemplaren pro Jahr einen Riesenunterschied. Das verstehen inzwischen Verbraucher und Anbieter. Damit ist gleichwohl nur eines einer Vielzahl von möglichen CSR-Themen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie angesprochen. Wir beleuchten diese Thematik in der vorliegenden Ausgabe des CSR MAGAZINS exemplarisch an drei

Beispielen: einer fairen Handyproduktion als globaler Herausforderung, „Green durch IT“ und „Big Data“.

Über diese Schwerpunktthemen hinausgehend finden Sie in dieser Ausgabe eine Vielzahl spannender Fragestellungen und Ansätze rund um das Thema Unternehmensverantwortung, wie Nachhaltigkeit und Verantwortung in der Lebensmittelbranche, kritische Stimmen zur „Business Social Compliance Initiative“, Corporate History als vergessene Dimension der CSR, das Management von Stakeholderdialogen, CSR im Mittelstand oder das Thema Zeitarbeit.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine anregende Lektüre mit den Beiträgen unserer Autorinnen und Autoren!

*„Ganz analog zu diesen großen Errungenschaften der Zivilisation gehen im Bereich der IKT technische Veränderungen mit massiven sozialen Transformationsprozessen einher.“*

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



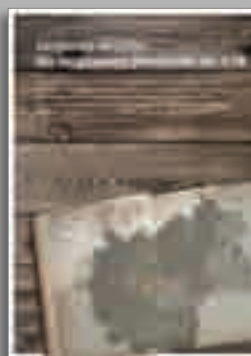
6



9



12



16



## EDITORIAL ..... Seite 3

## LIEFERKETTE

### **Unser Essen: transparent und nachhaltig**

Transparenz alleine reicht nicht, es geht um die Zukunft der Ernährung. von TONG-JING SMITH .. Seite 6

### **„Pro Planet“ für eine nachhaltigere Massentierhaltung**

Reformiert das Label den Mainstream? von ACHIM HALFMANN ..... Seite 9

### **BSCI: Reichen die Standards?**

Wie die Initiative auf Kritik reagiert von CHARLOTTE SCHMITZ ..... Seite 12

### **BSCI für Werbemittel: So arbeitet elasto form**

Qualitätsmanagerin Susanne Regler im Gespräch ..... Seite 15

## GESELLSCHAFT

### **Corporate History: die vergessene Dimension der CSR**

Verantwortungsübernahme für frühere Generationen. von ANNETTE KLEINFELD UND ANNIKA MARTENS ..... Seite 16

### **Gesellschaftlicher Dialog mit Strategie und gesundem Menschenverstand**

Zwei Dialogexperten im Interview von GABRIELE RABL ..... Seite 19

### **Unternehmenskooperationen: kritischer Dialog und Zusammenarbeit**

NABU-Präsident Olaf Tschimpke im Interview das Gespräch führte ACHIM HALFMANN ..... Seite 22

### **Ludwigsburg: Nachhaltigkeit braucht Partizipation**

Oberbürgermeister Werner Spec im Interview das Gespräch führte ACHIM HALFMANN ..... Seite 40

## TITEL

### **Faire Handyproduktion als globale Herausforderung**

1,5 Milliarden Handys werden jährlich verkauft von ELKE BIEBER ..... Seite 24

### **„Green durch IT“ – Schlüsseltechnologie mit Bumerangeffekt?**

IKT optimiert Prozesse und verbraucht Energie von TORSTEN SEWING ..... Seite 28

## Big Data: vom Hype im Netz zur Unternehmenskultur

Der Megatrend steckt noch in den Kinderschuhen  
von JAN THOMAS OTTE.....Seite 31

## KERNGESCHÄFT

### Nachhaltig vernetzt: Mittelständler entwickeln Innovationen

an Beispielen vorgestellt  
von JÜRGEN BUSCHER .....Seite 34

## MÄRKTE

### Zeitarbeit: flexibel, billig, ausgebeutet?

Zwei Prozent der Arbeitnehmer sind betroffen  
von THOMAS FELDHAUS .....Seite 37

## CONTENT-PARTNER

### Neues aus dem Partnernetzwerk .....Seite 41

### Innovation als Kooperationstreiber

Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und  
Zivilgesellschaft von THOMAS HAJDUK,  
SAMUEL SIMEONOV UND TIMO FRANZ .....Seite 43

## SERVICE

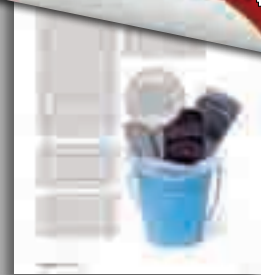
### Studien .....Seite 47

### Literatur .....Seite 48

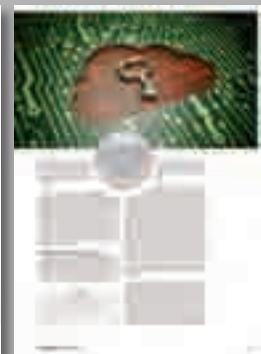
### CSR im Web .....Seite 48

### Events .....Seite 49

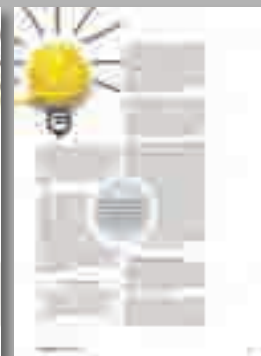
### In eigener Sache .....Seite 50



24



28

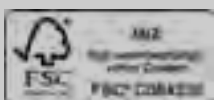


34

## IMPRESSUM

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

**Sie haben Fragen** zum Bezug des CSR MAGAZINS oder zu Ihrer CSR-Partnerschaft?  
E-Mail: okuhn@datam-services.de  
Tel.: +49 931 4170 156"



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

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

**Redaktion**  
Elke Bieber, Jürgen Buscher,  
Thomas Feldhaus, Timo Franz,  
Thomas Hajduk, Annette Kleinfeld,  
Annika Martens, Jan Thomas Otte,  
Gabriele Rabl, Charlotte Schmitz,  
Torsten Sewing, Dr. Tong-Jin Smith,  
Samuel Simeonov

**Anschrift Redaktion und Verlag**  
CSR NEWS GmbH  
August-Hermann-Francke-Str. 2  
42499 Hückeswagen

Tel.: +49 (0)2192 8546458  
E-Mail: redaktion@csr-magazin.net  
http://www.csr-news.net  
**Textredaktion und Koordination**  
Ute Jaxtheimer  
Gunther Schunk

**Layout**  
Agentur Print/Online

**Herstellung**  
Frank Schormüller

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

**Kommunikation (Anzeigen, Banner)**  
Gerhard Holzward  
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 und den Webinaren bei CSR NEWS Erfüllungsort und Gerichtsstand

# Unser Essen: transparent und nachhaltig

**Transparenz allein reicht nicht. Wenn es um Lebensmittel und ihre Wertschöpfungsketten geht, brauchen wir ein nachhaltiges Wirtschaften. Denn längst geht es nicht mehr nur um Qualität, Sicherheit und CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke, sondern um die notwendigen Ressourcen, um eine wachsende Weltbevölkerung langfristig zu ernähren.**

VON TONG-JIN SMITH

**D**ie Lebensmittellieferketten werden immer globaler. Heute beziehen wir Obst, Gemüse, Fleisch und andere Produkte aus Brasilien, Israel, Marokko oder Neuseeland und längst nicht mehr nur aus der EU oder aus der Region. „Ein Vorteil globaler Lieferketten ist die Möglichkeit, auf Ernteschwankungen flexibel zu reagieren“, sagt Bernhard Stade, Food Manager bei DHL Global Forwarding Deutschland.

„Ein Überangebot in guten Jahren kann dorthin exportiert werden, wo die nötigen Kapazitäten für eine Weiterverarbeitung bestehen. Die Verarbeitung in Fertigprodukte ermöglicht es, den Überschuss zu lagern, und beugt Verschwendung vor. Allerdings bedrohen schlecht geplante Lieferketten die Qualität der Ware.“

Lebensmittelskandale der jüngsten Zeit, wie der um Pferdefleisch in diversen Fertiggerichten oder mit Noroviren verseuchte Erdbeeren aus China in deutschen Schulessen, machen deutlich, wie wichtig Transparenz und Nachweisbarkeit sind. Dabei geht es nicht nur um Sicherheit und Gesundheit, sondern auch um Nachhaltigkeit im Anbau, in der Produktion, im Transport – von der Forke bis zur Gabel. Immer mehr Konsumenten wollen wissen, woher ihr Essen stammt und was drin ist.

## 30 Prozent mit Etikett

Betrachtet man das Problem global, müssen zusätzlich zur Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln ihre Verfügbarkeit und Bezahlbarkeit berücksichtigt werden. Ebenso geht es um die Produktionsmethoden, die sozialen Umstände derer,



Fotos: Fotolia © Liddy Hansdotir/peno



die produzieren, transportieren und verkaufen, sowie den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des einzelnen Produkts und die Verschwendung von Lebensmitteln in Industriestaaten. Bedenkt man obendrein, dass die Ressourcenknappheit stetig zu- und die Bodenqualität abnimmt, während die Weltbevölkerung konstant weiter wächst, kommt Akteuren und Kontrolleuren in der Lebensmittelbranche eine immense Verantwortung zu.

Für Landwirte, Hersteller, Logistikunternehmen und Händler wird es immer wichtiger, ethisch zu handeln und dies lückenlos nachzuweisen. Viele lassen sich zertifizieren oder führen Hotspot-Analysen durch, um Schwachstellen in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu identifizieren und zu beheben. Sie veröffentlichen Nachhaltigkeitspläne und suchen sich Partner aus der Forschung oder im Bereich der NGOs, um ihrem Engagement Nachdruck zu verleihen. Denn längst ist den meisten klar, dass ihre Akzeptanz bei Verbrauchern und damit ihre Zukunftsfähigkeit von einer glaubhaften und ethisch vertretbaren Balance ökologischer, ökonomischer und sozialer Faktoren abhängt. 30 Prozent aller neuen Lebensmittelprodukte verfügen daher über Nachhaltigkeitsetikette, auch wenn es keine einheitlichen Standards gibt und zu viele Siegel, um Konsumenten echte Orientierung zu bieten.

### **Nachhaltigkeit messbar machen**

Eine Möglichkeit, Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft zu identifizieren, ist die von der BASF entwickelte Methode AgBalance. Anhand von 69 Faktoren kann jeder Landwirt weltweit prüfen, ob und wie nachhaltig er wirtschaftet. „Es geht darum, in

einem globalen Rahmen ganz lokale Betrachtungen anzustellen“, erklärt Dirk Voeste, Head of Sustainability and Product Stewardship bei der BASF Crop Protection. „Denn Landwirtschaft muss man lokal betrachten. Der indische Kleinbauer etwa macht noch fast alles in Handarbeit, während der brasilianische Großbauer auf seinen 100.000 Hektar ganz anders wirtschaftet.“ So brauche der eine, um nachhaltiger zu werden, beispielsweise neue Futterquellen für seine Milchkühe oder stabilere Dünger für seine Böden, während der andere eine bessere Logistik benötige sowie ökotoxinfreie Pestizide zur Verbesserung seiner Ökobilanz. Die Stellschrauben seien sehr individuell.

„AgBalance, das 2011 gelauncht wurde, ist ein holistischer, wissenschaftlicher Ansatz, um Nachhaltigkeit messbar zu machen, und hilft Zulieferern, Nachweise für Unternehmen mit strengen Nachhaltigkeitsrichtlinien zu erbringen“, erklärt Markus Frank, verantwortlich für Global Sustainability and Product Stewardship bei der BASF Crop Protection. „Wir machen uns dabei etablierte Konzepte zunutze, was die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Ergebnisse bei Stakeholdern erhöht. Wobei wir die Lebenszyklusanalyse als die DNA der Nachhaltigkeit betrachten.“ Außerdem hat BASF alle Daten von Anfang an offengelegt und arbeitet gemeinsam mit Landwirten und Partnern an der Verbesserung der Analysen. „Wenn Nachhaltigkeit eine Reise ist, haben wir mit AgBalance gerade den Bahnhof verlassen“, so Frank.

### **Erbsen statt Soja**

Dabei können nachhaltige Lösungen einfach sein und gleichzeitig eine weitreichende Wirkung haben, wie Jörg-Andreas Krüger, Leiter des Fachbereichs Naturschutz und Umweltpolitik beim NABU, bestätigt. Anstatt deutsche Milchkühe mit Sojabohnen aus Brasilien zu füttern, eignen sich heimische Erbsen und Lupinen. Die Folgen der Futterumstellung sind u.a. weniger Landgrabbing, ein geringerer CO<sub>2</sub>-Ausstoß sowie die Förderung regionaler Landwirtschaft.

Man muss konventionelle Betriebe aber nicht auf Ökolandwirtschaft umstellen, um nachhaltig zu sein. „Wichtig ist es, die endogenen Potenziale einer Region zu heben“, sagt Krüger und betont, dass man auch als Verbraucher seinen Beitrag leisten kann, indem man sich für regionale und saisonale Produkte entscheidet. „Wir müssen uns bewusst machen, dass wir im Westen mehr Täter als Opfer sind. Denn wenn alle so leben würden wie wir, dann bräuchten wir zwei bis vier Globen, um die Weltbevölkerung zu ernähren.“

„Man muss konventionelle Betriebe aber nicht auf Ökolandwirtschaft umstellen, um nachhaltig zu sein.“



**Food Safety ist nicht verhandelbar. Das wird vom Konsumenten wertgeschätzt.**

### **Umsatz verdoppeln, Belastungen halbieren**

Welches die tatsächlichen Hotspots, also die kritischen ökologischen und sozialen Punkte, einer Lebensmittelwertschöpfungskette sind, ist in individuellen Analysen ermittelbar. „Die Dokumentation dient als Grundlage, damit Unternehmen ihre Ökobilanzen proaktiv angehen können“, erklärt Michael Kuhndt, Leiter des zum Wuppertal Institut gehörenden Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production. Er rät Unternehmen, in diesem Zusammenhang nicht nur wissenschaftlich vorzugehen, sondern auch mit Stakeholdern zu reden. „Was müssen wir anpacken?, ist eine Frage an die Wissenschaft, während Wie tun wir das? sich an NGOs und lokale Stakeholder richtet.“ Ein System müsse von den Menschen gelebt werden, die Veränderungen herbeiführen wollen.

Das haben viele, auch multinationale Unternehmen mittlerweile verstanden. Für ihre Manager steht Nachhaltigkeit oben auf der Agenda und ist Teil der gelebten Unternehmensstrategie. Unilever will beispielsweise mit seinem 2010 initiierten Sustainable Living Plan innerhalb von zehn Jahren seinen Umsatz verdoppeln und gleichzeitig die Umweltbelastung seiner Wertschöpfungskette halbieren. Das ehrgeizige Ziel verlangt eine radikale Umstellung in vielen Bereichen und fordert auch von Zulieferern einen Wandel in der Produktion sowie deren Dokumentation.

Nestlé betreibt verschiedene Programme zur Förderung nachhaltiger Landwirtschaft. Darunter den Nescafé Plan, „der den Sustainability-Gedanken in die operative Dimension bringt“, wie Agronom Stefan Canz von Nestlé Corporate Agriculture sagt. „Wenn man eine Fabrik im westafrikanischen Abidjan eröffnet, muss man sichergehen, dass es sich auch lohnt. Mit anderen Worten: Wir brauchen nicht nur einen lokalen Markt für unser Produkt, sondern auch eine gesicherte lokale Kaffeelieferung.“ An der Elfenbeinküste sei aber aufgrund der

wirtschaftlichen Lage der Kaffeeanbau zurückgegangen. Viele Bauern investieren stattdessen in Gummibäume. In Vietnam ist das Problem ein anderes. Hier sind viele Kaffeepflanzen alt und nicht mehr so ertragreich. Neue Pflanzen greifen aber die Wurzeln der alten an. Für die Kleinbauern ein großes Risiko. „Es wäre grob fahrlässig, wenn wir uns nicht um Nachhaltigkeit kümmern würden“, so Canz.

### **Food Safety nicht verhandelbar**

Auch wenn die Herausforderungen je nach Produkt und Markt unterschiedlich sind – mal geht es um den effizienteren Umgang mit Wasser im italienischen Tomatenanbau, die Verbesserung der Gesundheit von Kühen in Pakistan, die Einführung von Hirse ins spanische Cropping-System für Baby-nahrung oder finanzielle Unterstützung für die Inbetriebnahme von Biogasanlagen auf mexikanischen Rinderfarmen – eines bleibt unberührt: die Lebensmittelsicherheit. „Compliance aufrechtzu-erhalten ist viel Arbeit“, so Canz. „Aber Food Safety ist nicht verhandelbar. Das wird von unseren Konsumenten auch wertgeschätzt.“

Walmart strebt unter anderem an, nachhaltig produzierte Lebensmittel für jeden Haushalt bezahlbar zu machen. Dafür arbeitet das weltweit aktive Handelsunternehmen direkt mit Bauern, hilft ihnen gemeinsam mit Agrarexperten, bessere Erträge und gleichzeitig durch das Ausschalten von Zwischenhändlern höhere Einkommen zu erzielen.

Außerdem bezieht Walmart in Kernmärkten wie China oder Indien mittlerweile 95 bzw. 90 Prozent aller Produkte lokal, was zum einen den kleinen und mittleren Bauern zugute kommt, zum anderen dem Konzern hilft, den Geschmack der lokalen Bevölkerung zu treffen und Transportkosten sowie CO<sub>2</sub> einzusparen. Eine Win-win-Situation, die obendrein Transparenz schafft, weil Walmart seine Lieferanten kennt.

Auch deutsche Lebensmittelhändler schaffen Transparenz, indem sie sich ihre Zulieferer aussuchen. Etwas, das Rewe im Bereich Obst und Gemüse schon seit den 90er-Jahren macht. Im Edeka-Verbund, der genossenschaftlich geprägt und seit jeher regional ausgerichtet ist, ist Nachhaltigkeit integraler Bestandteil des unternehmerischen Handelns – auch wenn es hier Papaya gibt, die nicht aus der Region stammen. □



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

tong-jin.smith@  
csr-magazin.net



Weitere Informationen zu Nachhaltigkeit und Transparenz in der Lebensmittellieferkette finden Sie hier:  
→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_Lebensmittel](http://www.link.csr-news.net/10_Lebensmittel)



# „Pro Planet“ für eine nachhaltigere Massentierhaltung

An jedem Tag endet das kurze Leben von zwei Millionen Masthähnchen in einem deutschen Schlachthof. Unermüdlich befördern Transportbänder die Tiere durch eine CO<sub>2</sub>-Betäubung. Kopfüber an Hacken befestigt und in endlosen Reihen werden die bewusstlosen Hühner an Maschinen vorbeigeführt, die ihre Körper innerhalb weniger Minuten in fertig verpackte Broiler und Hähnchenbrustfilets verwandeln. Seit langem versuchen Tierschutzorganisationen vergeblich, den Deutschen ihren übermäßigen Fleischhunger auszutreiben. Nun will ein Label mehr Nachhaltigkeit in die Massentierhaltung bringen: Pro Planet von der Rewe Group. VON ACHIM HALFMANN

Von den knapp 70 Millionen Masthähnchen, die heute in Deutschland leben, scharren wenige im Freien. Die Hähnchenmast ist – wie die Haltung von Schweinen und Rindern – weitgehend industrialisiert, um große Mengen zu niedrigen Preisen erzeugen zu können. In den meisten Hühnerställen sind knapp 40.000 Tiere untergebracht, moderne Anlagen vermeiden jeden Lichteinfall oder unkontrollierten Luftzug von außen. Den unkundigen Besucher überrascht im Eingangsbereich der Ställe eine Computeranlage, mit deren Hilfe der Mäster alle Aufzuchtbedingungen steuert: Belichtung, Luftzufuhr, Temperatur, Wasser und Futter – das Universum des Masthuhns kontrolliert der Mensch.

Bevor Küken in die Mastanlage eingesetzt werden, wird die Einstreu auf dem Hallenboden erneuert – und bleibt dann bis zur Ausstallung der Masthähnchen 35 Tage später erhalten. Während sich die Tiere am Anfang in dem großen Stall zu verlieren scheinen, stehen sie gegen Ende der Mastzeit dicht an dicht. Die gesetzlichen Regeln erlauben bis zu 39 Kilogramm Tiergewicht auf einem Quadratmeter, da müssen sich je nach Endgewicht 20 Tiere diesen Platz teilen. „Das sind Spitzensportler“, sagt Mäster Frank Schwertfeger aus dem Müritz-Kreis mit Blick auf die etwa 50 Gramm, die seine Tiere täglich an Gewicht zulegen. Schwertfegers Hühner gehören zur Hybrid-Rasse Ross 308: Sie fressen ohne aufzuhören, der Mäster muss die Futtergabe dosieren. Das

schnelle Wachstum erzeugt Gesundheitsprobleme, denn das Skelett und manche inneren Organe halten nicht mit. Zwischen zwei und vier Prozent der Tiere sterben vorzeitig wegen plötzlichem Herztod, Organversagen oder weil sie ihren Körper nicht mehr tragen können. Schwertfeger gehört mit seinen zwei Ställen zu den kleinen Mästern und klagt – wie andere Kleinunternehmer – darüber, dass sich die Hähnchenproduktion wirtschaftlich nicht rechnet. Bei den 4.500 Mastbetrieben in Deutschland geht die Entwicklung hin zu Großanlagen.





**Rainer Dullweber  
ersetzt im Futter  
südamerikanisches  
Soja durch Erbsen.**



### *Soja für den deutschen Fleischhunger*

Die industrielle Hähnchenmast wirft eine Vielzahl an ethischen Fragen und Umweltproblemen auf: Wie kann eine Massentierhaltung dem Tierwohl gerecht werden? Wie lassen sich Krankheiten und der auch für den Menschen riskante Einsatz von Antibiotika im Hühnerstall verhindern? Die Hähnchenmast in Europa hat zudem Auswirkungen bis nach Südamerika: Seit aufgrund des BSE-Skandals kein Tiermehl verfüttert werden darf, greifen Futtermittelproduzenten verstärkt auf Soja als Eiweißquelle zurück. Das wird großflächig in Argentinien, Brasilien und Paraguay angebaut. Regenwälder werden dafür gerodet, Kleinbauern verlieren ihr Land an Großgrundbesitzer, Monokulturen belasten die Natur und die Landbevölkerung klagt über schwere Beeinträchtigungen durch den Pestizideinsatz. Und: Von den etwa sieben Millionen Tonnen Soja, die nach Deutschland importiert werden, sind 85 Prozent gentechnisch verändert.

Wegen all dieser Probleme werben Naturschutzorganisationen schon lange für einen verringerten Fleischkonsum. Derzeit ist es Greenpeace, das einen solchen durch die Anhebung des Mehrwertsteuersatzes auf Fleischprodukte herbeiführen will. Der WWF informiert über die weltweiten Folgen eines hohen Fleischkonsums ebenso wie der BUND oder Peta. Doch alles ohne sichtbaren Erfolg: Mit der Eröffnung der „Grillsaison“ bestimmen Billigfleischangebote die Werbeseiten der Zeitungen, eine Preissenkung jagt die nächste und der Fleischhunger der Deutschen erscheint ungebremst.

### *Ein nachhaltigerer Massenmarkt*

Vor diesem Hintergrund hat es sich der zweitgrößte Lebensmittelhändler in Deutschland – die Rewe Group – mit dem Eigenmarkenlabel Pro Planet zum Ziel gesetzt, nachhaltigere Produkte im Massenmarkt zu positionieren. „Auch kleine Taten verbessern die Welt. Jedes Pro-Planet-Produkt tut etwas Gutes für Mensch und Umwelt. Und das kann jeder sehen und nachprüfen“, heißt es dazu in einer

aktuellen TV-Werbung. 2008 verankerte die genossenschaftlich organisierte Rewe Group in ihrem Leitbild den Grundsatz „Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und handeln nachhaltig.“ Bei Pro Planet geht es um beides: das Bewusstmachen von Risiken und Handlungsoptionen und die Umsetzung von Verbesserungen für den Massenmarkt. Mit dem Label sollen nachhaltigere Produkte ausgezeichnet werden, deren Herstellung Umwelt und Gesellschaft deutlich weniger belastet als vergleichbare Waren. Neben den Mitarbeitern von Rewe arbeiten daran als externe Partner ein Beirat und die mit Analysen beauftragten Institute.

Vorschläge für Pro-Planet-Produkte kommen von Rewe oder dem Beirat. Wissenschaftliche Institute analysieren dazu die Hotspots, also die nachteiligen Auswirkungen des Produkts auf Gesellschaft und Umwelt. Diese Hotspots und mögliche Gegenmaßnahmen werden von den Wissenschaftlern zunächst mit dem Beirat und NGO-Experten diskutiert. „Wenn wir dann in den Dialog mit Rewe gehen, sind die Blickwinkel teilweise unterschiedlich und es dauert manchmal länger, als es sich das Unternehmen möglicherweise vorgestellt hat“, sagt Georg Abel, Bundesgeschäftsführer von „Die Verbraucher Initiative“ und Beiratsmitglied. Es werden Maßnahmen zur Verringerung schädlicher Auswirkungen definiert und ein externer Partner – eine NGO oder Regierungsorganisation – gewonnen, der den Prozess begleitet. Nach drei Jahren wird Bilanz gezogen: Da der Aufbau von Pro Planet 2010 begann, kommen erste Projekte nun in die Revision.

### *„Ohne Gentechnik“ hat einen Preis*

Die Hähnchenbrustfilets der Rewe-Eigenmarken „Wilhelm Brandenburg“ und „Mühlendorf“ – im Angebot bei der Discount-Tochter Penny – tragen das Pro-Planet-Label mit den Versprechen „Futtermittel umweltschonend angebaut“ und „ohne Gentechnik“. Zugleich adressiert Rewe Tierwohlaspekte bei den Mästern der 25 Millionen Hähnchen, die jährlich für Pro-Planet-Produkte verarbeitet werden. Die vertikale Integration erleichtert dem Handelskonzern die Durchdringung dieser Branche: Schlachthöfe binden Mastbetriebe vertraglich an sich und legen zugleich fest, wer „ihren“ Mastbetrieben die Küken und das Futter liefert. Rewe bezieht Hähnchenfleisch von der niederländischen Plukon Gruppe, in der das deutsche Familienunternehmen Gebrüder Stolle aufgegangen ist. Stolle wiederum ist an dem Futtermittelwerk Best 3 Geflügelnahrung im niedersächsischen Twistringen beteiligt, das Mästern von Pro-Planet-Hähnchen das Futter liefert.

Gentechnikfreies Soja aus Südamerika ist etwa 30 Prozent teurer als das genmanipulierte, berichtet Best 3-Geschäftsführer Rainer Dullweber. Sein Un-

ternehmen sichert die lückenlose Rückverfolgbarkeit von Sojabohnen und Sojaschrot „bis auf den Acker“ zu. Um eine weitestgehende Freiheit von Verunreinigungen durch genmanipulierte Produkte zu erreichen, müssen Verarbeitung, Transport und Lagerung völlig getrennt erfolgen. Ein Beispiel: Die für den Transport eingesetzten Lkw dürfen bei den drei vorausgegangenen Frachten keine genmanipulierte Ware transportiert haben, das müssen die Fahrer nachweisen. Bei der Anlandung des Sojas am Hafen und während des Verarbeitungsprozesses in Twistingen werden Proben gezogen, um die Gentechnikfreiheit zu überprüfen.

Rewe hat seine Lieferanten verpflichtet, den Anteil des südamerikanischen Sojas im Geflügelfutter innerhalb von zwei Jahren zu halbieren: von 25 auf 12,5 Prozent. Dem Futterhersteller ist selbst überlassen, wie er dies erreicht. Best 3 verarbeitet 90.000 Tonnen Sojaschrot jährlich, davon stammen 1.000 Tonnen inzwischen aus Bayern. Ein großes Potenzial für den Anbau von Soja und anderen eiweißhaltigen Pflanzen sieht der bei Rewe für den strategischen Einkauf verantwortliche Agrarökonom Ludger Breloh in Südosteuropa: So lägen etwa in Rumänien ganze Landstriche brach und könnten entsprechend genutzt werden. Rewe gehörte 2012 zu den Gründungsmitgliedern des Vereins „Donau Soja“, der sich für die Förderung eines gentechnikfreien Sojaanbaus in der Donau-region engagiert. Denn so stark die Veränderungsmacht eines Konzerns gegenüber seinen Lieferanten ist: Wenn es um tiefgreifende Reformen in der Agrarproduktion geht, sind auch die Großen auf sektorübergreifende Zusammen-schlüsse angewiesen.

Einen wesentlichen Teil des süd-amerikanischen Sojas ersetzt Dullweber in seinem Werk durch Erbsenprotein. Das fördert zugleich die Tiergesundheit, wie sich in den Ställen beobachten lässt: Der Hühnerkot ist fester, dadurch bleibt die Einstreu trockener und es kommt seltener zu einer Entzündung der empfindlichen Fußballen dieser Tiere.

Apropos Tiergesundheit: Dieser Aspekt wird mit dem Pro-Planet-Label nicht ausgezeichnet, dennoch gibt es für die Masthähnchen Verbesserungen. Die Besatzdichte pro Quadratmeter ist von 39 kg auf 35 kg Tiergewicht reduziert und den Hühnern wird Beschäftigungsmaterial angeboten – Strohhallen oder Picksteine etwa. Für den Leiter der Best 3-Mastanlage im Mecklenburgischen Heiligenrade, Ludwig Schultz, reduziert eine verringerte Besatzdichte nicht nur den Stress der Tiere bei der Nahrungs-

aufnahme, sondern verbessert zugleich die Arbeitsbedingungen der Landwirte. „Wenn es nach mir geht, können wir noch weiter runtergehen“, sagt Schultz. „Nur, es muss bezahlt werden.“

### „Tal des Todes“ für den Handel

Mäster von Pro-Planet-Hähnchen erhalten für ihre Tiere einen höheren Preis, der den Mehraufwand abdeckt. Das fertige Fleischprodukt wird von Rewe trotzdem im unteren Preissegment angeboten, die höheren Einkaufskosten schmälern die Gewinnmarge des Handelskonzerns. Damit schließt sich Rewe der Überzeugung derjenigen Handelsexperten an, die den Unterschied zwischen den Preisen für Discount- und für Bio-Produkte als „Tal des Todes“ bezeichnen, in dem sich kein drittes Preissegment etablieren lasse.

Dazu meint der Leiter des Wuppertaler Think-tanks „Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production“ (CSCP), Michael Kuhnert, der an der Umsetzung des Pro Planet-Labels mitwirkt: „Im Blick auf einen Drei-Jahres-Zeitraum muss ein Produkt nicht unbedingt teurer werden, wenn Maßnahmen innerhalb dieser Zeit aus den Gewinnen refinanziert werden können. Andernfalls muss der Handel entsprechende Aufschläge vornehmen und dann kommunizieren“. Kostensteigerungen im 10-Prozent-Bereich würden von Verbrauchern oft mitgetragen. „Wenn es darüber hinausgeht, muss man das schon sehr gut erklären können und zugleich einen zusätzlichen Nutzen schaffen, damit der Kunde den Preis mitträgt“.

Zwei andere Label versuchen, genau diesen Weg zu gehen: „Für mehr Tierschutz“ vom Deutschen Tierschutzbund und „Tierschutz kontrolliert“ der Stiftung Vier Pfoten. Diese Label zielen ebenfalls auf Verbesserungen in der Massentierhaltung, die Forderungen sind weitreichender als bei Pro Planet und das gelabelte Hähnchenfleisch ist etwa 30 Prozent teurer. Für die Masse der Nutztiere wäre viel erreicht, wenn sich Erzeuger in Deutschland gemeinsam auf nachhaltigere Standards festlegen würden. Diskussionen dazu werden etwa in der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit des Prüfsystems für sichere Lebensmittel QS geführt. Auf Verbraucherseite setzt dies allerdings voraus, dass billig nicht erstes Kaufkriterium bleibt, sondern Qualität und Tierwohl ebenfalls zählen. □

„Der Verein ‚Donau Soja‘ engagiert sich für die Förderung eines gentechnikfreien Sojaanbaus in der Donau-region. Rewe gehört zu den Gründungsmitgliedern.“



Experteninterviews, Hintergrundberichte und weitere Informationen zu Pro Planet finden Sie hier: [http://www.link.csr-news.net/10\\_ProPlanet](http://www.link.csr-news.net/10_ProPlanet)



**Achim Halfmann**  
› ist Geschäftsführender Redakteur bei CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.  
[achim.halfmann@csr-news.net](mailto:achim.halfmann@csr-news.net)



# BSCI: Reichen die Standards

Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) ist einer der Verbände der Privatwirtschaft, die ein nachhaltigeres Wirtschaften anstreben. Doch werden Verstöße gegen die BSCI-Richtlinien kaum sanktioniert – ein Grund für Kritik vieler Watchdogs. BSCI hat reagiert und NGOs in seine Gremien aufgenommen. Reicht das aus? VON CHARLOTTE SCHMITZ



Die Arbeitsbedingungen der Näherinnen in Bangladesch finden große Beachtung.

**E**in achtstöckiges Gewerbegebäude, das Rana Plaza, brach Ende April in Bangladesch in sich zusammen. Tragische Bilanz des Unglücks: 1.127 Tote und etwa 2.500 Verletzte. In dem Gebäude waren unter anderem Textilfabriken untergebracht. Zu den Toten zählten viele der überwiegend weiblichen Angestellten dieser Fabriken, die für den westlichen Markt nähen. Das Perfide: Eine dieser Fabriken war von der BSCI auditert worden, denn eines der Verbandsmitglieder unterhielt Handelsbeziehungen mit dem Textilhersteller. Allerdings betont die BSCI, dass das Gebäude der Fabrik und sein Zustand nicht Gegenstand des Audits waren.

„Wir sehen das kritisch“, sagt Gisela Burckhardt von FEMNET, einer Frauenrechtsvereinigung. Als Vorstandsvorsitzende vertritt Burckhardt ihren

Verein in der Kampagne für Saubere Kleidung (Clean Clothes Campaign CCC). „Es wird offensichtlich nicht ernsthaft genug auditiert.“

Schon lange gehört die BSCI zu den Organisationen, die von Nichtregierungsorganisationen kritisch angegangen werden, weil sie angeblich zu unverbindlich seien, zu lasche Standards zugrunde legten und ganz allgemein zu beliebig vorgehen.

## Zulauf zur BSCI

Doch die BSCI erfreut sich wachsender Beliebtheit. Sowohl weltweit wie auch in Deutschland hat die Initiative Zulauf. In Deutschland sind derzeit etwa 550 Mitglieder zu verzeichnen, monatlich kommen etwa 20 hinzu, wie die Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE) angibt. Die AVE ist eine der Gründerinnen und deut-

sche Ansprechpartnerin der BSCI, die in Brüssel residiert. Weltweit repräsentiert die BSCI nach eigenen Angaben 778 Einzelhändler, Importeure und Markenhersteller, die gemeinsam über 593 Mrd. Euro Umsatz machen. Die BSCI-Mitglieder haben sich auf die Umsetzung eines eigenen Verhaltenskodex verpflichtet und sollen regelmäßig Auditierungen ihrer Lieferkette durchführen. Der Haken: BSCI appelliert lediglich an die Freiwilligkeit der Mitglieder, diese Vorgaben umzusetzen. Die Sanktionsmöglichkeiten sind begrenzt: „Wenn jemand den Verpflichtungen nicht nachkommt und keine Anzeichen erkennbar sind, dass Anstrengungen unternommen werden, dann fliegt der raus“, sagt Stefan Wengler, Hauptgeschäftsführer der AVE in Köln. 2012 sind 14 Mitglieder ausgeschlossen worden.

Der Verhaltenskodex der BSCI basiert auf den wichtigsten internationalen Übereinkommen zum Schutz der Rechte von Arbeitern, so etwa auf der ILO-Konvention.

Der BSCI-Kodex umfasst folgende Punkte:

- Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen
- Verbot der Diskriminierung
- Verbot von Kinderarbeit
- Entlohnung mindestens in Höhe der lokalen gesetzlichen Mindestlöhne
- Arbeitszeiten entsprechend der nationalen Gesetzgebung, maximal 48 Stunden pro Woche und maximal zwölf Überstunden pro Woche
- Verbot von Zwangsarbeit und Disziplinarmaßnahmen
- Schutz von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Umweltschutz
- Soziale Verantwortung
- Managementsysteme sowie eine Anti-Bestechungs- und eine Anti-Korruptionspolitik.

### **Missstände in den Lieferketten**

Trotz dieses Verhaltenskodex kommt es immer wieder zu tragischen Vorfällen in Unternehmen der Lieferketten auch von BSCI-Mitgliedern. In ihrer Untersuchung „Im Visier: Discounter“ haben die Mitarbeiter der CCC Missstände in einzelnen Fabriken in Bangladesch aufgedeckt und dokumentiert.

„Wenn Sie den letzten Jahresbericht von 2011 durchsehen, dann stellen Sie fest, dass eine bedeutende Anzahl von Firmen in Bangladesch auditiert beziehungsweise geschult wurde – die Arbeitsplatzsicherheit hat dies offensichtlich nicht signifikant erhöhen können, wenn wir an die letzten Unglücke dort denken“, moniert Sabine Ferenschild, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Südwind-Instituts für

Ökonomie und Ökumene in Siegburg, das wie die CCC regelmäßig Arbeitsbedingungen in Herstellerländern recherchiert.

Die BSCI setzt auf eine schrittweise Verbesserung der Zustände mit einem System von Auditierungen und Folge-Auditierungen, das von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) unterstützt wird. „Die Trainings richten sich aber vor allem an das mittlere Management der Fabriken, bei den Arbeiterinnen kommt wenig davon an“, wendet Gisela Burckhardt von der Kampagne für Saubere Kleidung ein.

### **BSCI reagiert mit Strukturwandel**

Die Kritik an der BSCI verhallte nicht ungehört. Die Initiative hat im Oktober 2011 Vertreter von Nichtregierungsorganisationen in ihr „Steering Committee“ aufgenommen, das vorher nur von Unternehmensvertretern besetzt war. Derzeit repräsentiert dort Marieke Weerdesteijn von „Solidaridad“ aus den Niederlanden die Nichtregierungsorganisationen. „Solidaridad“ ist ein Netzwerk, das sich mit Nachhaltigkeit in Lieferketten weltweit beschäftigt. „Das entkräftet Kritik an der BSCI“, erklärt Stefan Wengler, Hauptgeschäftsführer der AVE. „Außerdem arbeitet sie sehr konstruktiv mit und bringt Vorschläge von Gewerkschaftsseite ein.“ Wengler sieht ein Anliegen der BSCI in einer stärkeren Beteiligung der Arbeiter an der Kontrolle der Produktionsprozesse. Doch sei dies bisher nicht in allen Ländern möglich. In Bangladesch etwa könnten sich Arbeiter bisher nur organisieren, wenn der Fabrikbesitzer dem zustimmt.

Doch die strukturellen Veränderungen können nicht alle Kritiker überzeugen: „Die Veränderung im Stakeholder-Bereich bei BSCI durch Aufnahme einer NGO in das Steering Committee ist zu begrüßen, behebt aber nicht das grundlegende Problem der Initiative, dass sie auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht“, sagt Sabine Ferenschild vom Südwind-Institut.

Stefan Wengler von der AVE räumt ein, dass manche Mitglieder der BSCI beigetreten sind, um vorweisen zu können, sich an einer CSR-Organisation

### **Infos im Internet**

- BSCI:  
<http://www.bsci-intl.org/>
- AVE:  
<http://www.ave-international.de/>
- Kampagne für Saubere Kleidung:  
<http://www.saubere-kleidung.de/>
- Broschüre „Im Visier: Discounter“:  
<http://www.saubere-kleidung.de/index.php/discounter/materialien>
- Südwind-Institut:  
<http://www.suedwind-institut.de/>
- Netzwerk Solidaridad  
<http://solidaridadnetwork.org/>





*Brandschutz, Umweltbeeinträchtigungen und existenzsichernde Löhne sind große Themen in Bangladesch.*

zu beteiligen. Er hebt aber auch hervor, dass es „unglaublich engagierte Einzelunternehmer“ gebe. Nicht immer seien die großen Konzerne die Vorreiter bei CSR-Aktivitäten. Andererseits habe Aldi seine Zulieferer verpflichtet, der BSCI beizutreten – nicht alle seien jedoch mit ganzem Herzen dabei. Dies zeigt die Zweischneidigkeit des Prinzips der Freiwilligkeit – einigen ist es zu lasch, anderen wiederum erscheint ein erzwungener Beitritt ohne wirkliches Engagement nicht besser.

### Transparenz gefordert

Aus Sicht der Nichtregierungsorganisationen ist es schwierig nachzuprüfen, was genau sich in den Lieferketten tut. Denn die Einzelhändler und Importeure legen nicht offen, woher sie ihre Produkte beziehen. Dies machte die Untersuchung der Kampagne für Saubere Kleidung in Bangladesch besonders schwierig. „Es ist außerdem auch schwierig, die Fabriken zu finden, in denen bereits Auditierungen durchgeführt wurden“, sagt CCC-Vertreterin Gisela Burckhardt.

Daher fordert die Kampagne für Saubere Kleidung mehr Transparenz, insbesondere die Offenlegung der Unternehmensstruktur, der Lieferanten und Produktionsstandorte sowie die Möglichkeit, diese Informationen regelmäßig durch unabhängige Stellen überprüfen zu lassen. Die Unternehmen sollen Informationen zu den Arbeitsbedingun-

gen bei ihren Lieferanten veröffentlichen.

Klar ist, dass Textilien nur deshalb zu Niedrigpreisen angeboten werden können, weil sie zu sehr geringen Kosten produziert werden. Eines der Haupt-Lieferländer für Textilien nach Europa ist Bangladesch, das gleichzeitig zu den ärmsten Ländern der Welt gehört.

Der Mindestlohn ist hier auf 30 Euro monatlich festgesetzt – was auch in Asien nicht zum Überleben reicht. In 4.000 bis 5.000 Fabriken in Bangladesch arbeiten etwa 2,2 Millionen Menschen, überwiegend junge Frauen. Der Zusammensturz des Rana Plaza ist nur eines einer Kette von Unglücken, die Menschenleben in Bangladeschs Textilindustrie kosteten. Immer wieder brechen in den Hinterhof-Fabriken Brände aus, etwa im November 2012 in der Tazreen-Fabrik mit 112 Opfern. Die Arbeiterinnen klotzen Überstunden, um trotz der geringen Löhne über die Runden zu kommen: Arbeit an sechs Tagen mit 60 Wochenstunden ist Standard. Gewerkschaftliche Strukturen sind wenig entwickelt und die Organisation der Arbeitnehmervertreter in den Betrieben wird unterdrückt – daher ändern sich die Arbeitsbedingungen nur, wenn die Abnehmerländer und die Konsumenten ihren Einfluss geltend machen. Der Unternehmenskodex der BSCI-Mitglieder ist ein Ansatz, eigentlich selbstverständliche und durch internationale Konventionen ohnehin vorgeschriebene Rechte durchzusetzen.

Auch in Reaktion auf Brandkatastrophen wird die BSCI bei ihren Lernprogrammen 2013 in Bangladesch ein besonderes Augenmerk auf Fragen von Gesundheit und Sicherheit, insbesondere des Brandschutzes legen, wie Pressesprecherin Stéphanie Luong aus Brüssel erklärte. □



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

charlotte.schmitz@  
csr-magazin.net



Weitere Informationen zur BSCI und zur textilen Lieferkette:

→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_BSCI](http://www.link.csr-news.net/10_BSCI)



# BSCI für Werbemittel: So arbeitet elasto form

**Wer Werbemittel an Konzerne verkaufen will, kommt an einer Mitgliedschaft in der Business Social Compliance Initiative (BSCI) kaum vorbei. „Den Druck von Kundenseite haben wir gespürt“, sagt Qualitätsmanagerin Susanne Regler von elasto form. Das Unternehmen aus Sulzbach ist seit 2009 BSCI-Mitglied. Das Verlangen der Kunden stieß in dem Unternehmen auf offene Ohren. VON ACHIM HALFMANN**

Die meisten Zulieferer von elasto form, mit über 200 Millionen verkauften Artikeln pro Jahr ein führender europäischer Werbemittelanbieter, sitzen in Fernost – insbesondere in China. Über die BSCI-Mitgliedschaft und die damit auch in der Lieferkette geltenden Standards für den Arbeits- und Umweltschutz, Arbeitszeiten und die Vergütung hat der Werbemittelanbieter seine Lieferanten informiert und abgefragt, inwieweit diese Standards umgesetzt werden. Dabei geht es nicht um eine 100-prozentige Erfüllung aller Anforderungen von Anfang an, sondern darum, dass sich ein Produzent auf den Weg macht und an Verbesserungen arbeitet. Die Einkäufer von elasto form lassen sich vor Ort die entsprechenden Maßnahmen und Dokumente zeigen, besichtigen die Fabriken und führen mit den Mitarbeitern der Hersteller Gespräche.

Mit den Zulieferern werden dort, wo Standards nicht erfüllt werden, Verbesserungen vereinbart. Das ist ein mitunter langer Weg, aber „wir haben schon ganz massive Fortschritte gesehen“, sagt Susanne Regler. Wenn ein Zulieferer eine ausreichende Standarderfüllung ausweist, wird er von elasto form zum externen Audit gemeldet. Auch darin werden der Status quo und weiterer Verbesserungsbedarf erhoben.

Viele Zulieferer seien bei der Übermittlung der BSCI-Anforderungen im ersten Moment „überrumpelt und bestätigen alles“, so Regler. Bei der Angebotsabgabe steigen manche dann aber zu Preisen ein, die erkennen lassen, dass es an einem Interesse an der Zusammenarbeit unter solchen – nachhaltigkeitsorientierten – Gesichtspunkten fehlt. Veraltet werden die Auditergebnisse und die Umsetzung der Verbesserungsergebnisse von Susanne Regler und einem Kollegen im Qualitätsmanagement: „Zeitlich ist das machbar“.



Nachhaltigkeitsgesichtspunkte gewinnen in der preissensiblen Werbemittelbranche zunehmend an Bedeutung. Denn jedes Unternehmen, das seine Kunden beschenkt, will sich selbst damit in gute Erinnerung bringen. Das gelingt nur noch mit solchen Produkten, die verantwortungsbewusst produziert wurden. Dass dabei Brancheninitiativen wie die BSCI eine Hilfe sein können, entdecken erste Hersteller. Im aktuellen Verzeichnis des internationalen Netzwerks der Werbemittelbranche, PSI, weisen 25 der etwa 1.000 Unternehmen eine BSCI-Mitgliedschaft auf. Als Türöffner innerhalb der Branche in Richtung auf mehr Nachhaltigkeit könnte sich der Ehrenkodex des Gesamtverbands der Werbewirtschaft erweisen, dem bereits etwa 200 Unternehmen beigetreten sind. □



*Die Qualitätsmanagerin Susanne Regler hat das Thema Nachhaltigkeit im Blick.*



Weitere Informationen zum GWW-Ehrenkodex:  
→ [http://http://www.link.csr-news.net/10\\_Ehrenkodex](http://http://www.link.csr-news.net/10_Ehrenkodex)



# Corporate History: die vergessene Dimension der CSR

Eine Gleichsetzung von CSR mit Nachhaltigkeit nimmt die heutigen und zukünftigen Stakeholder in den Blick. Eine Anspruchsgruppe spielte im Kontext der bisherigen Nachhaltigkeitsdebatte allerdings so gut wie keine Rolle: die früheren Generationen. Anders formuliert: die zeitliche Verantwortungsdimension der Vergangenheit. VON ANNETTE KLEINFELD UND ANNIKA MARTENS



Nach ISO 26000, der aktuell umfassendsten Norm zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, sollte eine Organisation die Verantwortung für alle Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt übernehmen. Die Verantwortungswahrnehmung wird auch hier in erster Linie in Bezug auf die gegenwärtigen und künftig geplanten Aktivitäten einer Organisation interpretiert. Eine Organisation kann der Theorie nach durch die Einbindung von Anspruchsgruppen fundiertere Entscheidungen treffen und negative Auswirkungen des eigenen Wirkens verhindern oder abfedern. Mit dem Anspruchsgruppendedialog ist Organisationen ein wirksames Instrument an die Hand gegeben, um sich die eigene, gegenwärtige Verantwortung regelmäßig vor Augen zu führen.

Auch auf die zweite zeitliche Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung wird in der CSR-Definition der ISO 26000 hingewiesen: Gesellschaftliche Verantwortung trägt zur „nachhaltigen Entwicklung“ einer Gesellschaft bei. Das stellt Organisationen vor eine besondere Herausforderung: Ihr zentrales Instrument des Anspruchsgruppendedialogs ist hier nur bedingt durchführbar. Schließlich stehen künftige Generationen nicht als direkte Gesprächspartner zur Verfügung. Und wer sich nicht zu Wort meldet bzw. melden kann, riskiert nicht gehört zu werden. Die Interessen künftiger Generationen müssen also durch Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen oder andere gegenwärtige Interessensgruppen vertreten werden.

„Es existiert kaum ein traditionsreiches Unternehmen, das zur Zeit des NS-Regimes nicht zumindest indirekt von Zwangsarbeit profitiert hätte.“

### Zukunft braucht Herkunft

Vor einem ähnlichen Problem steht man, wenn man die dritte zeitliche Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung betrachtet: die Vergangenheit. Diese Dimension wurde bislang nicht nur von der Praxis, sondern auch vom wissenschaftlichen CSR-Diskurs vernachlässigt. Dabei müsste sie gerade in Deutschland aufgrund seiner jüngeren und jüngsten Geschichte eine besondere Rolle spielen. Denn es existiert kaum ein traditionsreiches Unternehmen, das zur Zeit des NS-Regimes nicht zumindest indirekt von Zwangsarbeit profitiert hätte (siehe Abbildung).

Selbst Jahrzehnte später bleiben Skandale nicht aus. Hier sei auf die Enthüllungen über Zwangsarbeit beim schwedischen Möbelhersteller Ikea verwiesen. Im Rahmen einer Studie von Ernest & Young musste Ikea letztendlich eingestehen, den Einsatz politischer Häftlinge der DDR billigend in Kauf genommen zu haben.

Und nimmt man die erst in diesem Jahrhundert aufgedeckten Missbrauchsskandale in kirchlichen und öffentlichen Bildungseinrichtungen, dann lässt sich der Vorwurf eklatanter Menschenrechtsverletzungen innerhalb der eigenen, jüngeren Geschichte auch auf andere Arten von Organisationen ausdehnen.

Die wenigsten Unternehmen haben sich mit diesen „unrühmlichen“ Episoden ihrer Geschichte nennenswert oder gar aus eigenem Antrieb auseinandergesetzt, schon gar nicht öffentlich. Zu groß ist vermutlich die Angst, zu laut die Warnung der

### Entschädigung der Opfer

Am 17. Juli 2000 verabschiedete der Deutsche Bundestag das Gesetz über die Errichtung der Stiftung „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“ (EVZ). Das Stiftungsvermögen von ca. 10 Milliarden DM wurde zu je 50 Prozent von der Bundesrepublik Deutschland und der deutschen Wirtschaft (ca. 6500 Unternehmen) aufgebracht. Ca. 1,7 Millionen ehemalige Zwangsarbeiter des Deutschen Reiches wurden durch die Stiftung entschädigt.

Bei den Leistungsberechtigten wurden zwei Gruppen unterschieden: Kategorie A und B. Zu Kategorie A zählen Menschen, deren Arbeitskraft in einem Konzentrationslager ausgebeutet wur-

de. Sie erhielten bis zu 7.670 Euro Entschädigung. Menschen, die nach Deutschland deportiert und zur Zwangsarbeit genötigt wurden, werden der Kategorie B zugeordnet und erhielten bis zu 2.560 Euro. Der größte Teil des Geldes (4,4 Milliarden Euro) wurde an ehemalige Zwangsarbeiter in Polen, Russland, Weißrussland und der Ukraine ausgezahlt. Ende 2006 wurden die Zahlungen an ehemalige NS-Zwangsarbeiter abgeschlossen.

Ein weiterer Betrag (358 Millionen Euro) wurde für den „Zukunftsfonds“ zurückgelegt. Mit diesem werden Projekte des Gedenkens und der Erinnerung an die Opfer der NS-Herrschaft gefördert ([www.stiftung-evz.de](http://www.stiftung-evz.de)).



## Nachhaltige Entwicklung

„Nachhaltige Entwicklung“ wird in Anlehnung an den Bericht der Brundtland-Kommission aus dem Jahr 1987 als Bemühen darum definiert, heutige Bedürfnisse in einer Art und Weise zu befriedigen, die die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen nicht gefährdet (vgl. Brundtland-Bericht 1987, 51; Absatz 49 und 54 Absatz 1).

hauseigenen Rechtsabteilung, dass in der Folge Stimmen nach Entschädigungsforderungen laut werden könnten. Für die Opfer von Zwangsarbeit haben betroffene Unternehmen vor einigen Jahren mit großer Mühe die Lösung eines kollektiven Entschädigungsfonds gefunden.

Dieser Initiative trat auch die Deutsche Lufthansa bei. Jahrelang bestritt das Unternehmen seine historische Mitverantwortung an der Ausbeutung tausender Zwangsarbeiter während der Zeit des Nationalsozialismus. Diese wurden für kriegsdienstliche Instandsetzungen von Kampfflugzeugen eingesetzt. Erst nach langem Ringen mit der Öffentlichkeit folgte ein beschämtes Schuldeingeständnis des Unternehmens. Besonders kritisiert wurde der Umgang mit einer 1999 verfassten Studie über Zwangsarbeit bei der Lufthansa. Anstatt sich seiner Vergangenheit zu stellen, entschloss sich das Unternehmen das – eigens in Auftrag gegebene – Dokument nicht zu veröffentlichen.

Im Kontext von CSR geht es bei diesem Thema jedoch weniger um die Frage nach einer formaljuristischen, monetär wirksamen Haftung. Im Mittelpunkt steht die moralische Dimension des genuin ethischen Begriffs „Verantwortung“. Vor diesem Hintergrund wäre ein wesentlicher Schritt bereits mit einem Schuldeingeständnis und einer offiziellen Entschuldigung bei den Überlebenden getan. Stattdessen scheint es so, als wären sich die betroffenen Unternehmen darin einig, diesen Teil ihrer „Corporate History“ kollektiv vergessen zu wollen. Das von Odo Marquard geprägte Motto „Zukunft braucht Herkunft“, dessen sich traditionsbewusste Unternehmen gerne in ihrer Firmendarstellung bedienen, scheint in dieser Hinsicht außer Kraft gesetzt zu werden.

### Die Zeit läuft aus

Für die „Wahrnehmung“ – im doppelten Bedeutungssinn des Wortes – dieser Dimension gesellschaftlicher Verantwortung sollten aber nicht noch weitere zehn Jahre verstreichen. Bald sind auch die letzten Überlebenden verstorben und ein etwaiges Schuldeingeständnis kann die direkt Betroffenen nicht mehr erreichen. Das Unternehmen oder die

Organisation wird dann niemals erfahren, was sich diese Anspruchsgruppe tatsächlich von ihm gewünscht und erhofft hätte. Auch hier blieben dann nur noch Spekulationen darüber, was in deren Sinne gewesen wäre. Diese Aufgabe fiel dann „Stellvertretern“ wie der Wissenschaft oder den Hinterbliebenen zu.

Solange kein Unternehmen den Mut fasst, sich der „vergessenen“ Dimension seiner gesellschaftlichen Verantwortung als solcher und auf Basis eines entsprechenden Commitments der heutigen Führung zu stellen, ist das Risiko groß, dass die Zeit für einen realen Anspruchsgruppendialog ausläuft.

### Nachhaltigkeitsbericht: mehr Mut zur Authentizität

Ein geeignetes Medium für die Aufarbeitung des Geschehenen könnte der Nachhaltigkeitsbericht sein. Ihm kommt die Aufgabe zu, sowohl über positive als auch über negative „Leistungen“ im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung zu informieren. Dass sich die Mehrzahl der Organisationen noch immer darauf beschränkt, allein über Positives zu berichten, trägt weder zur Glaubhaftigkeit des betreffenden Unternehmens noch zu der des Instruments „Nachhaltigkeitsbericht“ bei. Gesellschaftlich verantwortliches Handeln beginnt bei der Art und Weise der Gestaltung der Kommunikation über die eigene Verantwortungswahrnehmung, bei der Art und Weise, wie „Rechenschaft“ abgelegt wird: Weniger Kennzahlen und mehr Mut zur Authentizität bei Form und Inhalt wären da manchmal deutlich mehr!

Ungeschminkte Informationen zur Corporate History könnten zudem als Aufhänger für eine ehrliche Aufarbeitung bzw. Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte dienen.

In diesem Zusammenhang muss aber auch an öffentliche Medien aller Art appelliert werden, bei der Berichterstattung zu sensiblen Themen wie der Geschichtsaufarbeitung von Organisationen ebenfalls sensibel und verantwortungsbewusst vorzugehen. Es sollte Medienvertretern darum gehen, Unternehmen zu ermutigen anstatt abzuschrecken, zum Vorreiter für andere zu werden und auch ex post für ihr Handeln und Verhalten geradestehen. Aufgrund der rigorosen Konkurrenz unter den Journalisten, verhallen diese Apelle jedoch meist ungehört. Diskreditierender Skandaljournalismus darf den sachlich fundierten, investigativen Journalismus nicht aushöhlen. □

Weitere Informationen zur historischen Verantwortung finden Sie hier:  
→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_Geschichte](http://www.link.csr-news.net/10_Geschichte)



**Dr. Annette Kleinfeld**

› ist Inhaberin der CSR-Beratung Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG, stellvertretende Vorsitzende des DNWE und Lehrbeauftragte u.a. an der Universität St. Gallen.

annette.kleinfeld@csr-magazin.net



**Dr. Annika Martens**

› ist CSR-Beraterin der Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG und Lehrbeauftragte u.a. an der HafenCity Universität Hamburg.

annika.martens@csr-magazin.net



# Gesellschaftlicher Dialog mit Strategie und gesundem Menschenverstand

Konsumentenboykott, Protest vor dem Werksgelände, die öffentliche Entrüstung im Internet mündet in einen „Shitstorm“, Negativschlagzeilen in den Zeitungen sind vorprogrammiert. Ein Worst-Case-Szenario bricht auf die Unternehmensleitung herein. Dabei könnte die Integration von Stakeholder Engagement in die Unternehmensstrategie im Kontext von CSR image- wie umweltschädigende Vorkommnisse vermeiden. VON GABRIELE RABL

Die Liste jener Firmen und Konzerne, die sich in jüngster Vergangenheit mit derartigen Protesten konfrontiert sahen, ist lange: Die „Anti-Regenwald-Schokolade“ von Nestlé etwa wurde von Greenpeace mittels Youtube-Video öffentlichkeitswirksam boykottiert. Aktuell sieht sich Shell mit einer Fake-Seite der Umweltorganisation konfrontiert, wo User die Werbeplakate des Öl-Konzerns zu Bohrprojekten in Alaska ganz gegen deren Werbelinie gestalten können. Von Staudämmen, Goldminen bis hin zu Straßenbauten – immer öfter werden Bauprojekte von besorgten Umweltschützern oder betroffenen Anrainern zumindest behindert, wenn nicht gar schon in der Planung gestoppt. Nicht immer sind die Gegner solcher Projekte erfolgreich bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Aber immer öfter müssen Konzerne aufgrund erlittener Reputations-

schäden durch misslungene Geschäftspraktiken Geld in die Hand nehmen, um Schlimmeres abzuwenden oder neue Strategien und Maßnahmen in die Wege zu leiten. Wie Unternehmen Stakeholder Engagement im Kontext eines nachhaltigen Wirtschaftens als präventive Maßnahme in ihre Strategie einbinden können, erläutern die Unternehmensberater John Aston und Florian Heiler im folgenden Interview.

## Stakeholder Engagement

Im Zuge von Stakeholder Engagement integrieren Organisationen relevante Beteiligte und betroffene Menschen sowie Gruppen in ihre Prozesse – zur höheren Akzeptanz ihrer Tätigkeit und zur Vermeidung von geschäftsschädigenden Konflikten.

Immer öfter müssen Konzerne für Reputations-schäden Geld in die Hand nehmen.

Fotos: Fotolia © fotosthab

► **CSR MAGAZIN: Was bedeutet Stakeholder Engagement (kurz SE)?**

**Aston:** Einfach ausgedrückt ist SE als eine offene Gesprächsführung zu verstehen, um ein Win-win-Projektdesign zu ermöglichen. Es bedeutet auch Co-Creation. Bei SE geht es darum, im Unternehmen sinnvoll und rechtzeitig Dialoge über wichtige Entscheidungen und Aktivitäten zu führen, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen – und schließlich geht es um nachhaltiges Handeln. Aber die meiste Zeit haben wir es im beruflichen Kontext mit fremden Menschen zu tun. Wir müssen also, noch bevor wir uns an den Verhandlungstisch setzen, Vertrauen zueinander aufbauen. SE ist schließlich eine Kombination zwischen strategischem Management und gesundem Menschenverstand: Holen Sie alle Informationen ein, bevor Sie handeln!

► **Was passiert, wenn ein Unternehmen gegen das Interesse einer Gruppe agiert?**

**Heiler:** Sehr vereinfacht gesagt geht es immer darum, Chancen und Risiken zu erkennen, zu balancieren und entsprechend zu nutzen beziehungsweise zu minimieren. Stakeholder sind immer differenziert zu betrachten und seitens des Unternehmens zu bewerten. Bei den Interessen der Stakeholder ist primär einmal zu identifizieren beziehungsweise abzuwägen: Wie viel und welchen Einfluss haben diese auf meine Geschäftstätigkeit und wie viel und welchen Einfluss haben wir als Unternehmen auf diese Gruppe?

Wenn ein Unternehmen gegen die Interessen einer Gruppe agiert, kommt es neben dem Einfluss darauf an, wie „reif“ das Thema ist. Also: Ist ein Thema ganz neu und wird erst von ganz wenigen Randgruppen, Pionieren (an-)erkannt? Oder ist das Thema sozusagen bereits institutionalisiert, das heißt, gibt es dafür bereits regulative Rahmenbedingungen? Und ist das Thema voll und ganz im gesellschaftlichen Diskurs und in der Unternehmensführung angekommen?

► **Wo stößt SE an seine Grenzen?**

**Aston:** Durch Stakeholder Engagement gelangt man zu einem nachhaltigen Handeln und einer gesunden Rendite auf getätigte Investitionen. Es sorgt für kohärentes Denken sowie Optimierung der Ressourcen. Die Beteiligten verpflichten sich, sich gegenseitig zu unterstützen und proaktiv gemeinsam Maßnahmen zu setzen. Auf der anderen Seite – wie bei den meisten Dingen im wirklichen Leben – ist die Einbeziehung der Stakeholder sicher keine exakte Wissenschaft und auch keine einfache Lösung für alle Herausforderungen unserer Unternehmen. Im Prozess werden Fehler auftauchen und es wird beizeiten zu Stillstand oder Trennungen führen. Es ist ebenso möglich, dass – wenn das En-

gagement von Anbeginn echt war und es dann in eine Sackgasse führte – auch die Trennung von Anfang an vorgesehen war.

► **Ist es überhaupt realistisch, es bei Geschäften „allen recht machen zu wollen“?**

**Heiler:** Ja, das ist dem Prinzip nach realistisch. Aber die zentrale Frage ist, wie sich ein Unternehmen in das Wirtschaftsleben einbringt. Kurz gesagt, es sollte das Prinzip gelten: Erfolg ist, wenn alle gewinnen. Das Konzept des Shared Value von Michael Porter beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der es tätig ist. Dabei konzentriert man sich darauf, die Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt zu identifizieren und zu stärken. Das Konzept basiert auf der Annahme, dass sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Fragen gestellt werden sollten, wenn es um Werte geht. Fakt ist: Um nachhaltige Werte in der Gesellschaft zu generieren, bedarf es der Leistung von Unternehmen. Dem gegenüber wäre ein Unternehmen in einer „gescheiterten“ und von der Existenz bedrohten Gesellschaft weder erfolgreich noch überlebensfähig. Diese Wechselwirkung lässt sich derzeit beispielhaft im Rahmen der Eurokrise in Griechenland beobachten.

► **Oftmals hat man den Eindruck, Unternehmen hätten gar kein wirkliches Interesse, ihre unmittelbaren Stakeholder in Prozesse einzubeziehen. Ist es nicht naiv zu glauben, SE könnte daran etwas ändern?**

**Aston:** Vor 20 Jahren konnten Unternehmen mit noch viel mehr Unbekümmertheit agieren. Heute ist das schon weit weniger der Fall und in fünf Jahren werden die Erwartungen der Gesellschaft sogar noch höher sein. Die Menschen haben die unverantwortliche Praxis, wo Risiken und Vorteile nicht fair zwischen den Beteiligten verteilt werden, satt. Wenn wir diese Tatsache im Kontext des heutigen Informationsflusses sehen, können wir einige Herausforderungen, die der Wirtschaft bevorstehen, voraussehen. So wird es an den Unternehmen liegen, diese Herausforderungen anzunehmen. Oder sie bezahlen die Kosten dafür, die manchmal sehr hoch sein können – relativ gesehen zu ihrem Geschäft.

► **Wie können Interessenskonflikte zu aller Zufriedenheit gelöst werden?**

**Heiler:** Im Wesentlichen ist das ein Prozess. Idealtypisch könnte er so aussehen: Anerkennung seitens des Unternehmens, dass es ein kontroverses Thema oder dass es überhaupt ein Problem gibt. Bekenntnis des Unternehmens und involvierter,



Zur Person

**Florian Heiler** ist Managing-Partner bei plenum, einer Beratungs- und Forschungsgesellschaft für nachhaltige Zukunftsgestaltung.  
[www.plenum.at](http://www.plenum.at)



Zur Person

**John Aston** ist Experte für integrative Stakeholder-Engagement-Lösungen sowie Gründer und Geschäftsführer von astoneco Management.  
<http://www.astoneco.com/>



betroffener Anspruchsgruppen, sich hier auf einen offenen Dialog einzulassen. Offenlegen von Informationen, um sich gemeinsam ein Gesamtbild von dem Thema zu machen. Dialogprozess zum Aufbau von Vertrauen und Diskursfähigkeit. In der Regel arbeitet man sich schrittweise hoch und baut damit die formalen und kulturellen Voraussetzungen auf. Das kann je nach Thema recht schnell gehen oder länger dauern.

► **Sind Nachhaltigkeitsprozesse in einer Organisation oder einem Unternehmen automatisch an Stakeholder Engagement gekoppelt?**

**Heiler:** Nein, nicht automatisch. Aber wenn sich ein Unternehmen seriös damit beschäftigt, kommt es daran nicht vorbei. Stakeholdereinbindung wird als ein Grundprinzip und „Kernprozess“ nachhaltiger Unternehmensführung betrachtet. Unter anderem fordert etwa die Global Reporting Initiative, dass die Stakeholder eingebunden werden – etwa wenn es darum geht, die Nachhaltigkeitsthemen (auch Konfliktthemen) hinsichtlich ihrer Relevanz und Wichtigkeit zu identifizieren und zu bewerten. Was es zu lernen und in die Geschäftstätigkeit zu integrieren gilt ist: fairer Umgang mit Kunden, Partnern und Lieferanten. Transparenz und kontinuierliche Kommunikation bilden die Basis verbindlicher und effektiver Zusammenarbeit.

► **Welche Standards und Regelwerke unterstützen ein Stakeholder Engagement?**

**Aston:** Standards wie AA1000SES liefern erste Leitlinien für ein Stakeholder-Engagement-Design, dessen Implementierung und kontinuierliche Verbesserung. Sie beziehen sich auf aktuelle, internationale Best Practice und helfen uns zu sehen, wo wir in diesem Zusammenhang stehen. Sie ermöglichen uns die Umsetzung für ein nachhaltiges Wirtschaften und proaktives Risikomanagement. Codes und Standards sind allerdings nur Richtlinien. Die Realität hält nämlich spezifische Herausforderungen bereit: Interessengruppen können für den Dialog über wesentliche Fragen bereit sein oder nicht – und ein großer Teil der Zeit sind sie es nicht. Dies kann passieren, weil ein Ungleichgewicht in der Leistung und Kapazität zwischen Unternehmen und Gemeinden herrscht. Daher gehen Bemühungen dahin, die Macht des Unternehmens zu verringern und jene der Gemeinde und Gemeinschaften zu stärken, um echten Dialog zu ermöglichen.

► **Wie wird SE in den Geschäftsprozess integriert?**

**Aston:** SE im Betrieb zu integrieren hat etwas mit der Bereitschaft zu tun, eine Mentalität des Zutrauens, Vertrauens, der Integrität und Verantwortlichkeit zuzulassen. Meistens ist es schwer Kontrolle teilen zu wollen. Deshalb ist die SE-Integration in

## Standards und Regelwerke im Kontext von SE

- AA1000SES: Der internationale Verband AccountAbility führte das Standardrahmensystems AA1000 für Unternehmen ein, die Assurance- oder Stakeholder-Engagement-Prozesse durchlaufen, es dient zur Orientierung. [www.accountability.org](http://www.accountability.org)
- UN Global Compact: Multistakeholderplattform, die zum Ziel hat, den Austausch zwischen den einzelnen Interessengruppen zu fördern. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)
- Global Reporting Initiative (GRI): weltweit am meisten verbreitete Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- ISO 26000: Ist der internationale Standard für gesellschaftliche Verantwortung privater und öffentlicher Unternehmen und Organisationen. [www.iso.org](http://www.iso.org)

der Regel eher eine Herausforderung als eine vorausschauende Bemühung. Häufig müssen wir die Kontrolle teilen, da bereits die Beteiligten an unserer Tür klopfen, oder noch schlimmer, uns boykottieren und die Gefahr für geschäftliche Risiken besteht. Dies sind Krisensituationen, in denen Projekte wegen der öffentlichen Empörung oder Opposition scheitern können, und sie sind in der Regel der Auslöser für einen Mentalitätswandel in Betrieben in Richtung SE-Integration.

► **Wie lange dauert die Implementierung?**

**Aston:** Von einer anfänglichen Prüfung durch das Top-Management, das SE tatsächlich notwendig ist, bis hin zur Entscheidung, SE in vollem Umfang in die Entscheidungsprozesse zu integrieren, kann es Jahre dauern. Aber es kann auch viel schneller durchgeführt werden, wenn alle Beteiligten voll in den Prozess integriert sind. Das erfordert Ehrlichkeit darüber, wo das Unternehmen mit seinen Geschäften steht, was funktioniert und was nicht, wo es in zwei, fünf und zehn Jahren sein möchte und was die Hindernisse und Möglichkeiten sind, dorthin zu gelangen.

► **Wann ist ein Stakeholderprozess erfolgreich?**

**Aston:** Wenn alle Beteiligten entsprechend ihren Bedürfnissen entweder informiert und beraten beziehungsweise involviert sind und direkt mitwirken können. Und wenn diejenigen, die eine Ermächtigung benötigen, schließlich am Ende des Prozesses auch tatsächlich ermächtigt handeln. Es ist wichtig, dass die Informationen in allen Prozessschritten an alle Akteure fließen, damit sie jederzeit in den Prozess einsteigen können, wenn sie dazu bereit sind. Konkrete Fallstudien erfolgreicher Prozesse werden oft nicht öffentlich gemacht – wegen der vermeintlich sensiblen Situationen. Ich glaube, dass – angesichts der Existenz von AA1000SES – sich das bald ändern wird, da immer mehr Akteure bereit sind konkrete Beispiele zu veröffentlichen.

► **Vielen Dank für das Gespräch!**



Standards und Regelwerke des Stakeholder Engagement finden Sie hier:  
 → [http://www.link.csr-news.net/10\\_Stakeholder](http://www.link.csr-news.net/10_Stakeholder)



**Gabriele Rabl**

► ist freie Journalistin im Themenfeld Nachhaltigkeit.

[gabriele.rabl@csr-magazin.net](mailto:gabriele.rabl@csr-magazin.net)

# Unternehmenskooperationen: kritischer Dialog und Zusammenarbeit. NABU-Präsident Olaf Tschimpke im Interview

Der Naturschutzbund Deutschland – kurz NABU – kritisiert Unternehmen nicht nur für Verstöße gegen den Umweltschutz, sondern unterstützt sie auch in naturschonenden Projekten. Für Letzteres ernten die Naturschützer einige Kritik. Über Voraussetzungen, Chancen und Risiken von Unternehmenskooperationen berichtet der Präsident der großen Naturschutzorganisation, Olaf Tschimpke. DAS GESPRÄCH FÜHRTE ACHIM HALFMANN.

► **CSR MAGAZIN: Wo sind Unternehmen – aus Sicht einer Naturschutzorganisation – gut unterwegs in Sachen Nachhaltigkeit, und wo fehlt es noch?**

Olaf Tschimpke: Unternehmen sind meist dort gut unterwegs in Sachen Nachhaltigkeit, wo sie sehen, dass sie entweder Geld einsparen oder Gewinne erwirtschaften können. Das trifft beispielsweise auf das Thema Ressourceneffizienz zu. Deutsche Unternehmen spüren, dass wichtige Ressourcen knapper werden und sie an neuen Modellen arbeiten müssen. Deshalb kommt man mit ihnen auch sehr gut in einen Diskussions- und Beratungsprozess. Auch beim Thema Energie ist es ähnlich: Alle Unternehmen spüren, dass es Veränderungen geben wird und dass sie Teil dieses Veränderungsprozesses sein müssen.

Bei Naturschutzthemen, etwa der Frage nach Landnutzungsänderungen, ist die Distanz von Unternehmen deutlich größer. Dieses Thema berührt sie kaum in ihren unmittelbaren Geschäftsprozessen, schließlich müssen Unternehmen zunächst darüber nachdenken und ermitteln, was in ihrer Wertschöpfungskette passiert. Nehmen wir zum Beispiel ein Textilunternehmen: Dieses verarbeitet oder vermarktet den Rohstoff Baumwolle. Dessen Wertschöpfung findet allerdings meist weit weg vom unmittelbaren Umfeld des Unternehmens statt. Gleiches gilt für die Umweltveränderungen und

Umweltbelastungen. Um dieses Problem zu überwinden, müssen wir die Unternehmen dafür gewinnen, ihr Wirtschaften ganzheitlich zu betrachten. Wir als Natur- und Umweltschutzorganisation können dazu unseren Beitrag leisten, indem wir die Wirtschaft für diese Problematik sensibilisieren und in den Dialog gehen.

► **Manche NGOs und auch der NABU gehen über den reinen Dialog hinaus Kooperationen mit Unternehmen ein – und werden dafür kritisiert.**

Zunächst einmal sind wir an vielen Stakeholder-Dialogen beteiligt, in denen kein Geld fließt. Aber auch das Gespräch, der kritische Dialog und die Zusammenarbeit mit Unternehmen sind wichtig. Dazu haben wir unsere Mitglieder befragt und über 80 Prozent haben erklärt: Wir finden es richtig. Solche Kooperationen sind mit Schwierigkeiten verbunden, weil Unternehmen kaum aus dem Verdacht herauskommen, Greenwashing zu betreiben. Und uns als NGOs wird dabei unterstellt: Ihr nehmt das große Geld, dann seid Ihr käuflich und nicht mehr unabhängig.

Der NABU lebt aber im Wesentlichen von Mitgliedsbeiträgen und Spenden und nicht, wie es manchmal dargestellt wird, von Unternehmenskooperationen. Das kann jeder in unserem Rechenschaftsbericht im Internet einsehen. Zuwendungen von Unternehmen machen maximal 8,5 Prozent aus, die sich je

nach Projekt und Unternehmensgröße mit fünf- bis sechststelligen Summen auf die kooperierenden Unternehmen verteilen. Bei unserem Etat von 30 Millionen ist dadurch keine Abhängigkeit gegeben.

Dennoch gibt es diese Debatte. Andere NGOs entscheiden sich daher für eine andere Kultur, eine Kultur der Konfrontation. Unser Modell als NABU ist schon allein deshalb ein anderes, weil der NABU eine Volksorganisation ist. Unsere 37.000 Aktiven und 500.000 Mitglieder arbeiten auch bei VW oder Daimler, das ist deren Lebensrealität. Deshalb muss ich darauf achten, wie unsere Mitglieder ihr Handeln am Arbeitsplatz mit dem verknüpfen können, was wir als Organisation an Anforderungen stellen. Deshalb können wir uns nicht dem Dialog und auch der Kooperation mit Unternehmen entziehen.

► **Bewirken Sie in solchen Unternehmenskooperationen etwas, oder sind Sie dadurch nicht einfach nur „handzahn“?**

Das will ich an einem Beispiel erläutern: Zusammen mit VW Financial Services haben wir das Umwelt-Programm und den Award DIE GRÜNE FLOTTE auf den Weg gebracht. Ziel ist es, dass die Kunden gewerblich genutzte Fahrzeuge – und das sind immerhin 60 Prozent der Neufahrzeuge in Deutschland – stärker nach Effizienz und Umweltverträglichkeit auswählen. Vor wenigen Jahren hatten Dienstwagen im Schnitt noch einen deutlich höheren Verbrauch als privat gekaufte Autos. Dies hat sich deutlich verändert, weil Unternehmen sich meist eine CO<sub>2</sub>-Policy auferlegen, die auch die Fahrzeuge umfasst und VW nun als Europas größter Leasinganbieter mit dem Umwelt-Programm Anreize für umweltfreundliche Fahrzeuge setzt. Denn nur die jeweils effizientesten Autos einer Fahrzeugklasse und besonders schadstoffarme Modelle, wie Erdgas-Fahrzeuge, dürfen am Umwelt-Programm teilnehmen. Wir wollten ausschließen, dass sich jemand einen schnellen Sport- oder schweren Geländewagen leistet und sich mit dem NABU-Logo ein grünes Deckmäntelchen umhängt. Die Kombination aus effizienten Fahrzeugen, Spritspartrainings zu Sonderkonditionen für die Fahrer und einer finanziellen Abgabe für Moorschutzprojekte des NABU machen das Umwelt-Programm weltweit einzigartig. Gemeinsam mit VW Leasing haben wir 2011 sogar den Deutschen Moorschutzfonds gegründet, mit dem wir Moore, die erhebliche Klimarelevanz haben, renaturieren. Ein zweites Beispiel: Derzeit werden in Brüssel die Verbrauchsgrenzwerte für neue Fahrzeuge ab dem Jahr 2020 verhandelt. Durch intensive Gespräche haben wir es geschafft, dass sich VW auf den Wert von durchschnittlich 95 Gramm CO<sub>2</sub>-Ausstoß seiner Neuwagenflotte verpflichtet hat. Auch hier ist VW der erste Automobilhersteller, der dies offen kommuniziert und dadurch erheblich

Bewegung in den Prozess gebracht hat. An der Ankündigung von VW-Chef Winterkorn, bis zum Jahre 2018 zum ökologischsten Autohersteller der Welt zu werden, waren wir sicher auch nicht ganz unschuldig.

Dass wir bei aller Kooperation nicht „handzahn“ geworden sind, zeigt ein anderes Beispiel: Mit VW sind wir einmal sogar vor Gericht gelandet. Der Konzern war am Braunschweiger Flughafen beteiligt, der in ein Naturschutzgebiet erweitert wurde. Dagegen haben wir geklagt, und uns mit VW sicher nicht nur freundschaftliche Briefe geschrieben. Wenn beiden Partnern dies aber von Anfang klar ist, muss eine Kooperation auch solche Konflikte aushalten. Unternehmenskooperationen verlaufen nicht unkritisch und konfliktfrei. Auch bei der Diskussion um Rußpartikelfilter waren wir anfangs anderer Meinung als VW. Aber wir standen auch hier immer glasklar auf Seiten der Umwelt. Schon aus Überzeugung werden wir nie unsere Glaubwürdigkeit riskieren. Unsere Mitglieder und Spender würden das sofort quittieren. Und auch für unsere Wirtschaftspartner wären wir dann längst nicht mehr so interessant.

► **Welche Regeln oder Maßnahmen sichern die Glaubwürdigkeit von Unternehmenskooperationen?**

Transparenz ist wichtig. Wir schließen zu allem, was wir tun, einen Vertrag und kooperieren auch nur in den Bereichen, die im Vertrag genannt sind. Außerdem bieten wir Unternehmen kein Label nach dem Motto: Ihr seid großartig und nachhaltig. Genauso erwarten wir von den Unternehmen aber auch nicht, dass alles, wovon wir überzeugt sind, in ihre Unternehmenspolitik einfließt. In einer Kooperation finden wir Schnittmengen, die wir mit den Unternehmen operationalisieren. Wir versuchen dann einen Prozess zu finden, in dem wir die ausgewählten Themen gemeinsam voranbringen können. Das ist kein Greenwashing, sondern ein struktureller Veränderungsprozess.

Außerdem ist der NABU eine demokratische Organisation. Ich bin gewählt und ich muss mich vor einer breiten Öffentlichkeit für das rechtfertigen, was ich tue: vor meinen Mitgliedern und Spendern, meinen Ortsgruppen, meinen Landesverbänden, und auch den Medien gegenüber. Bei uns passiert nichts „im stillen Kämmerlein“, jede Unternehmenskooperation erfährt eine besondere öffentliche Beobachtung. Schon diese demokratische Kontrolle unterscheidet uns von anderen. □



Das ganze Interview mit Olaf Tschimpke lesen Sie hier:

→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_NABU](http://www.link.csr-news.net/10_NABU)



**Zur Person**

**Olaf Tschimpke** ist seit Juni 2003 Präsident des NABU, einer Naturschutzorganisation mit 500.000 Mitgliedern  
[www.nabu.de](http://www.nabu.de)

**Umweltschutzorganisationen können die Wirtschaft im Dialog sensibilisieren.**





# Faire Handyproduktion als globale Herausforderung

Ob ein kleines Gerät wie ein Handy fair produziert, wie lange es genutzt und ob es wiederverwertet wird, macht bei mehr als 1,5 Milliarden verkauften Exemplaren pro Jahr einen Riesenunterschied. Das verstehen inzwischen auch Verbraucher und Anbieter. VON ELKE BIEBER

**S**ie haben schon eins? Egal! Es funktioniert noch? Nicht wichtig! Wenn ein Mobiltelefon mit neuen Features auf den Markt kommt, ist das alte nicht mehr interessant. Es hat ausgedient und landet im schlimmsten Fall im Müll.

Allein 2011 wurden weltweit 1,546 Milliarden Handys verkauft; im Jahr 2015 werden es schätzungsweise 2,1 Milliarden sein. Dabei verfügen bereits 87 Prozent der Weltbevölkerung über einen registrierten Mobilfunkanschluss. Die hohen Wachstumsraten der Mobiltelefonindustrie sind

unter anderem deshalb möglich, weil der Produktlebenszyklus kürzer gehalten wird als nötig: Wer ein Handy hat, erwirbt nach durchschnittlich 1,5 Jahren ein neues. Allein in Deutschland schlummern nach Angaben der Deutschen Umwelthilfe (DUH) rund 83 Millionen Handys in den Schubladen.

Dabei ist schon das Material eine Menge wert. Ein Mobiltelefon besteht zu rund 25 Prozent aus Metallen. Vor allem die Leiterplatte enthält Edles. In den weltweit pro Jahr verkauften Handys sind insgesamt 250 Tonnen Silber, 24 Tonnen Gold und neun Tonnen Palladium enthalten, berichtet die DUH. Zudem

werden in Handys sogenannte strategische Metalle eingesetzt. Die werden zwar pro Gerät nur in sehr geringen Mengen benötigt, da sie jedoch für High-tech-Produkte unverzichtbar sind, besteht eine große Nachfrage. Zu den strategischen Metallen in Handys zählt Tantal. Das Erz Coltan stellt das Ausgangsmaterial für Tantal dar; Hauptlieferant für den Weltmarkt ist die Demokratische Republik (DR) Kongo, das zweitärmste Land der Welt.

### **Konfliktmineralien aus dem Kongo**

Coltan gilt als technisch einfach abzubauen. Dafür gibt es andere Probleme: Kinderarbeit, Hungerlöhne und die Entrechtung der Minenarbeiter machen die Rohstoffgewinnung häufig zur ethisch inakzeptablen Ausbeutung. Nicht nur die 2005 gegründete internationale Initiative „MakeITfair“ sieht im Coltanabbau einen der Gründe für den grausamen Bürgerkrieg, der das zentralafrikanische Land zerrüttet hat. Die USA regelten deshalb 2010 im Dodd-Frank-Act, dass an US-Börsen notierte Firmen, die Konfliktmineralien aus der DR Kongo verarbeiten, die Zuliefererkette exakt bis zum Ursprung zurückverfolgen müssen. Transparenz ist das Ziel, auch wenn keine Sanktionen erfolgen. Die OECD verabschiedete Leitlinien für Unternehmen, die Mineralien oder Metalle aus Konflikt- und Hochrisikogebieten beziehen, um durch sorgfältige Prüfung des Geschäftspartners Menschenrechte zu stärken. Nach der anderthalbjährigen Pilotphase lautet das Fazit, das die OECD-Berichtersteller im Januar vorlegten: Unter anderem rechtliche Änderungen in der DR Kongo und neue Anforderungen der Rohstoffabnehmer hätten zu mehr Kooperationsbereitschaft vor Ort geführt. Nach wie vor seien aber mehr Kapazitäten und eine bessere Koordination nötig, um Mindeststandards zu erreichen.

Auch Mobilfunkanbieter finden inzwischen, dass sie für die Abbau- und Produktionsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern mitverantwortlich sind. Sie gründeten beispielsweise die Global e-Sustainability Initiative (GeSI). In Kooperation mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen und der International Telecommunication Union unterstützt die GeSI das Zusammenwirken der Branchenakteure auf globaler Ebene.

Der aktuellen Germanwatch-Studie „Noch keine fairen Handys“ zufolge sind die in Deutschland führenden Mobilfunkanbieter durchaus aktiv, um für mehr Fairness in der Lieferkette zu sorgen. Sie erwarten von ihren Zulieferern, dass sie Verhaltenskodizes einhalten. Wer beispielsweise Vodafone's „Code of Ethical Purchasing“ nicht unterschreibt und den dazugehörigen Check nicht besteht, kann keine Geschäftsbeziehung zu dem Unterneh-

men eingehen. Ist diese Hürde genommen, bleiben die Lieferanten unter Beobachtung – was nach Vodafone's Angaben dazu geführt hat, dass sich deren Standards in Sachen Menschenrechte, Beschäftigung und Umwelt verbesserten.

### **Verantwortungsinitiativen**

Mobilfunkanbieter nutzen das von der GeSI entwickelte Onlinetool E-TASC, um ökologische und soziale Aspekte bei den Produzenten abzufragen. Darüber hinaus führen sie gemeinsame Vor-Ort-Kontrollen durch. Zu diesem Zweck gründete die Deutsche Telekom mit France Telekom und Telecom Italia 2010 die Joint Audit Cooperation, der von den vier großen Mobilfunkanbietern in Deutschland drei angehören – außer der Telekom auch Vodafone und die E-Plus-Mutter KPN. Fallen während der Vor-Ort-Kontrollen bei sogenannten „High-Risk Suppliern“ Mängel auf, folgen „klar definierte Aktionen“, wie Nanne von Hahn, Leiterin Business Operations, Unternehmenskommunikation & Po-

„Ein Mobiltelefon besteht zu rund 25 Prozent aus Metallen. Vor allem die Leiterplatte enthält Edles: Gold, Silber und Palladium.“





**„Die Nachfrage nach fairen Produkten steigt.“**

litik bei E-Plus, berichtet. Diese würden in Maßnahmenplänen nachverfolgt, damit die Verbesserungen wirklich stattfinden. Die Telekom verfügt über einen eigenen Bereich für Menschenrechte, das Group Relations Management. Für Telefónica Germany kümmert sich ein Compliance Officer darum, dass die Geschäftsgrundsätze des Unternehmens eingehalten werden. Die Vodafone Group hat eine Group Sustainability Senior Managerin, die für die Lieferkette und Menschenrechte zuständig ist. Mitarbeiter, Vertragspartner und Zulieferer können und sollen überdies unethische Vorkommnisse über eine spezielle Hotline melden. Einen solchen Whistle-Blowing-Mechanismus haben mehrere Unternehmen.

Zufrieden ist Germanwatch damit noch nicht. Denn die elektronische Abfrage bescheide sich mit den Selbstauskünften der Lieferanten, so die Kritik. Vor-Ort-Kontrollen seien nicht ausgewogen, solange die Mitarbeiter ausschließlich auf dem Betriebsgelände befragt würden. Sie umfassten zudem nur die erste von vielen Lieferstufen, sodass etliche Pro-

bleme nicht erfasst werden könnten. Nicht zuletzt seien nicht die Lieferanten allein für Missstände wie Unterbezahlung, exzessive Überstunden, mangelnden Gesundheitsschutz und Entrechtung der Mitarbeiter verantwortlich. Einkäufer förderten dies sogar, indem sie harte Lieferbedingungen stellten.

Indes, die Referentin für Unternehmensverantwortung bei Germanwatch, Johanna Kusch, sieht Fortschritte im Vergleich zur Vorgängerstudie von 2009. „Die Nachfrage nach fairen Produkten steigt“, erklärt sie. Darüber hinaus schärften internationale Trends das Bewusstsein für globale Gerechtigkeit, etwa die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die 2011 nach sechsjährigen Konsultationen vom UN-Menschenrechtsrat verabschiedet wurden. Die Leitprinzipien bilden erstmalig einen globalen, praktischen Handlungsrahmen für die Umsetzung der Unternehmensverantwortung. „Alle großen Unternehmen kennen diese Prinzipien und beziehen dazu Position“, sagt Kusch. „Ratingagenturen und nachhaltige Investoren verfolgen, was hier passiert.“

### **Das Fairphone**

So wundert es nicht, dass die Mobilfunkanbieter mit Wohlwollen eine Neuerung begleiten, die diesen Herbst auf den Markt kommt: das Fairphone des gleichnamigen Amsterdamer Herstellers. Er will ein Smartphone anbieten, dessen Design und Produktion auf minimalen Schaden an Menschen und Umwelt ausgerichtet ist. Die Argumente, die Lieferkette sei zu kompliziert und Handynutzer an Fairness nicht interessiert, akzeptieren die Macher nicht. Sie kooperieren mit Initiativen, die bereits Lösungen umsetzen, etwa für faire Rohstoffgewinnung. Fairphones Lieferanten sind keineswegs alle zertifiziert. Das Hauptauswahlkriterium sei eine kooperative Haltung der Geschäftspartner und der Wille, eine langfristige Geschäftsbeziehung einzugehen, wie Fairphones Marketingspezialist Gabriel Sebastian betont. Seiner Meinung nach brauchen Kunden vom Sinn fairer Handys gar nicht erst überzeugt werden – sie hatten bislang ja gar keine Wahl, eins zu erwerben. 5.000 Stück muss Fairphone bis Mitte Juni verkaufen, damit das Projekt gelingt. KPN möchte ein Kontingent von 1.000 Stück abnehmen. Auch Telefónica, die Deutsche Telekom und Vodafone unterstützen das Vorhaben.

Vodafone ließ in den Niederlanden ein Eco-Rating entwickeln, das durch mehr als 200 Fragen an die Hersteller eine soziale und Umweltbewertung der Geräte vornimmt, damit Verbraucher informierte Entscheidungen treffen können. „Dieses Rating fließt auch in die Entwicklung des Fairphones ein“, sagt Vodafone-Pressesprecher Christian Rapp.



Andere Mobilfunkanbieter haben ebenfalls Bewertungen entwickelt, zum Beispiel E-Plus mit dem Naturschutzbund Deutschland (NABU). Der Haken: Sie sind nach unterschiedlichen Kriterien aufgebaut und führen damit zu verschiedenen Ergebnissen für dasselbe Gerät. Außerdem gefällt Germanwatch nicht, dass sie auf Herstellerangaben beruhen und daher nicht unabhängig sind.

Umweltfreundliche Tarife stellen einen weiteren Schritt dar, die Ökobilanz von Handys zu verbessern. SIM-only-Tarife – ein Vertrag ohne Neugerät – gibt es zwar, würden aber zu wenig beworben, bemängelt Germanwatch. „Bei unserem mit dem NABU entwickelten Tarif zieht sich der Umweltgedanke durch den gesamten Prozess“, erläutert Nanne von Hahn, „vom SIM-only-Tarif über umweltfreundliche Verpackung, klimaneutrale Logistik, Ökostrom bis zur digitalen Mobilfunkrechnung.“ Von den Umsätzen aus diesem Tarif gehen 15 Prozent als Spende an den NABU. Der profitiert auch, wenn es um das Einsammeln von Althandys geht. Für jedes beim NABU oder im BASE-Shop abgelieferte Gerät erhält er bis zu drei Euro.

### Recyclingquote unter vier Prozent

2011 nahmen die vier großen Anbieter insgesamt gut eine Million Altgeräte zurück, während in Deutschland 27,4 Millionen neue Handys verkauft wurden. Dies entspräche einem Rücklauf von nicht mal vier Prozent. Die Deutsche Telekom sammelt mit der DUH bereits seit 2003 Handys ein, allein 762.000 Stück. Der größte Teil wird fachgerecht recycelt. Hochwertige Mobiltelefone können aber auch gegen einen Telekomgutschein eingetauscht oder über [www.handysfuerdieumwelt.de](http://www.handysfuerdieumwelt.de) weiterverkauft werden.

„Die Sammelmöglichkeiten müssen weiter vereinfacht werden“, fordert Johanna Kusch. „Eine gesetzliche Quotenregelung würde zu höheren Rückläufen führen.“ Umweltverträglichkeit fange jedoch schon beim Produktdesign an: Dazu gehöre ein Konzept für den Rohstoffeinsatz, das Verwenden nachwachsender Rohstoffe, bessere Reparaturfähigkeit und einfache Materialtrennung fürs Recycling. Nachhaltige Geschäftsmodelle, die dies umfassen, vermisst sie bislang. Kusch wünscht sich von den Anbietern offensiveres Werben für die umweltverträglicheren Alternativen – statt schlicht auf stärkere Nachfrage zu warten. Germanwatch wendet sich mit eigenen Aufklärungsmaterialien an eine besonders agile Kundengruppe: die jungen Nutzer. „Für Jugendliche sind Mobiltelefone mehr als einfach nur Techniken.

„2011 nahmen die vier großen Anbieter gut eine Million Altgeräte zurück, während in Deutschland 27,4 Millionen neue Handys verkauft wurden.“

## Informationen im Internet

Die OECD-Leitlinien für Unternehmen, die Mineralien oder Metalle aus Konflikt- und Hochrisikogebieten beziehen: Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict Affected and High-Risk Areas:

- <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/GuidanceEdition2.pdf>
- Die Initiative MakeITFair im Internet: [makeitfair.org/de](http://makeitfair.org/de)
- Die Global e-Sustainability Initiative (GeSI): <http://gesi.org/>
- Die Germanwatch-Studie „Noch keine fairen Handys“ als PDF zum Download: <https://germanwatch.org/de/download/6559.pdf>
- Fairphone im Internet: <http://www.fairphone.com/>

Sie stellen einen wichtigen Teil ihrer Lebenswelt dar“, meint Nanne von Hahn.

### Kostenfallen

Das geht so weit, dass das Handy zum Statussymbol, zum Gegenstand von Gruppendruck und Liebesbeweisen, geworden ist. Vor allem junge Leute mit geringen Finanzkompetenzen lassen sich auf Verträge ein, die ihnen schaden. Das neueste Handy, das sie mit dem Vertrag erwerben, hat dabei den entscheidenden Lockeffekt, wie die Münchener Jugendschuldnerberaterin Carolin Tschapka feststellt.

Die Mobilfunkanbieter befassen sich intensiv mit den jungen Nutzern und deren Eltern. Sie entwickeln Kinderschutzsoftware, versuchen die Medienkompetenz zu steigern. Um zu vermeiden, dass die Handynutzung zur Kostenfalle wird, wären jedoch vor allem verständlichere kostentransparente Verträge vonnöten, sagt Carolin Tschapka. Prepaidangebote stoppen zwar die Gebührenlawine, existieren jedoch nicht für alle Geräte. Läuft der Mobilfunkvertrag erst mal, kommen junge Leute, die sich verschätzt haben, nicht mehr heraus.

„Hier wünsche ich mir mehr Flexibilität, zum Beispiel eine Aufhebung, Tarifänderung oder kürzere Laufzeiten“, sagt Tschapka. SIM-only-Tarife hält sie für eine gute Möglichkeit, die vertrackte Angebotskombination von Nutzung und Handykauf zu entwirren. Doch auch hier gelte es, die langfristigen Verpflichtungen zu prüfen. Die Schuldenexpertin bemerkt: „Fakt ist immer noch, dass einige einfach das Handy wollen.“ □



Richtlinien und Initiativen für faire Handys:  
→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_Handy](http://www.link.csr-news.net/10_Handy)



**Elke Bieber**  
› ist freie Autorin in Troisdorf.

[elke.bieber@csr-magazin.net](mailto:elke.bieber@csr-magazin.net)

# „Green durch IT“ – Schlüsseltechnologie mit Bumerangeffekt?

Ein möglichst effizienter Umgang mit Energie ist die Voraussetzung dafür, dass die Energiewende gelingt. Eine „smarte“ Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) soll dabei eine wichtige Rolle spielen. Gleichzeitig steigt ihr Anteil am bundesdeutschen Energieverbrauch. Was ist erforderlich, damit die Schlüsseltechnologie dennoch einen wichtigen Beitrag zu mehr Energieeffizienz liefert? VON TORSTEN SEWING

**N**ur Fliegen ist schlimmer für den Softwarekonzern SAP: Der Fuhrpark trägt mit 22 Prozent (Geschäftsflüge: 42 Prozent) zu den CO<sub>2</sub>-Emissionen des Softwareunternehmens bei. Grund genug, TwoGo zu entwickeln, eine Software und App fürs Mobiltelefon, die das Carpooling erleichtern soll. Fahrer und Mitfahrer geben Zeitpunkt und Ziel ein, die App schlägt Fahrgemeinschaften vor. Als mobile Cloud-Anwendung bringt sie die Mitarbeiter zusammen, spart Fahrtkosten beim Arbeitsweg, hat in weniger als zwei Jahren mehr als 625.000 Fahrkilometer eingespart – und damit die CO<sub>2</sub>-Bilanz des Unternehmens um 88.000 Kilogramm entlastet.

Dabei geht es SAP aber nicht ausschließlich um Einsparungen: Die Software vernetzt Mitarbeiter, die sich vorher nicht kannten. Sie erfahren Neues über andere Abteilungen und im Idealfall werden zufällige Begegnungen zum Schlüssel von Innovationen und abteilungsüberschreitenden Projekten. Der aktuelle Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht (2012) nennt für TwoGo eine Wertschöpfung von 2,3 Millionen Euro – und bewertet das „Netzwerken der Mitarbeiter“ mit einem Anteil von 85 Prozent an dieser Wertschöpfung.

## Energiesparen durch mehr IT?

Das Bundeswirtschaftsministerium signalisierte 2008 mit dem Aktionsplan „Green IT Pionier Deutschland“, dass es umweltfreundliche Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) in Kooperation mit Wirtschaft und Wissenschaft nut-

zen will, um den Standort Deutschland zu stärken. Erste Projekte wurden initiiert, in denen Ingenieure aus Energie- und Umwelttechnik eng mit ihren Kollegen aus der IKT zusammen arbeiteten.

Dann kam die Energiewende und die Entlastung der Stromnetze wurde zur Chefsache. Etwa zur selben Zeit stieg der Anteil von IKT am Gesamtstromverbrauch in Deutschland erstmals auf über zehn Prozent – und er steigt weiterhin. Weltweit verursacht die Schlüsseltechnologie rund zwei Prozent aller CO<sub>2</sub>-Emissionen und damit so viel wie der gesamte Flugverkehr. Hier setzen Unternehmen an, wenn sie ihre Produkte als „Green IT“ vermarkten, weil sie z. B. stromsparender sind als Geräte vorheriger Generationen. Und da die CO<sub>2</sub>-Emissionen für Energieverbrauch stehen, ist für Kunden das Argument „Green“ schon aus Gründen steigender Energiekosten attraktiv.

Gleichzeitig nimmt die Zahl der Internetnutzer in Deutschland zu. Von weniger als 20 Millionen im Jahr 2000 hat sich die Zahl auf über 50 Millionen erhöht, die tägliche durchschnittliche Verweildauer im Internet ist im selben Zeitraum um ca. 50 Prozent auf mehr als zwei Stunden gestiegen. Das weltweit produzierte Datenvolumen verdoppelt sich alle zwei Jahre.

Einsparpotenziale werden auch in Zukunft die Grundlage erfolgreicher Geschäftsmodelle sein – z. B. im Bereich des Cloud Computing, wenn Software zentral bereitsteht und damit Ressourcen



„Da die CO<sub>2</sub>-Emissionen für Energieverbrauch stehen, ist für Kunden das Argument „Green“ schon aus Gründen steigender Energiekosten attraktiv.“

geschont werden. Aber wie groß sind diese Potenziale? Und reicht das, um einen zunehmenden Gesamtverbrauch in den Griff zu bekommen?

„Smart 2020 (Addendum Deutschland)“, eine Studie der Boston Consulting Group von 2009 im Auftrag der Deutschen Telekom, sieht große Einsparpotenziale durch den Einsatz von IKT in Bereichen wie Verkehr, Gebäude, Produktion, Netzwerke. Die Studie erwartet Einsparungen im „Green durch IT“, die achtmal höher sind als der von der IKT verursachte Energieaufwand. Und sie geht davon aus, dass bis 2020 die im Jahr 2007 von IKT in Deutschland direkt verursachte CO<sub>2</sub>-Menge mehr als halbiert werden kann.

### Ein Bumerang ist schwer zu fangen

Im Auftrag der Enquetekommission Internet und digitale Gesellschaft des Bundestags hat das Berliner Borderstep Institut ein Gutachten zum Thema „Green IT – Nachhaltigkeit“ erstellt und dabei unter anderem darauf hingewiesen, dass die in Smart

2020 genannten Zahlen sogenannte „Rebound-Effekte“ nicht berücksichtigen.

Ein Rebound- oder auch Bumerang-Effekt liegt vor, wenn eine Effizienzsteigerung den Energieverbrauch

oder Materialeinsatz nicht senkt, sondern der Ressourcenverbrauch als Folge dieser Effizienzmaßnahme steigt. Die Gründe für diese unbeabsichtigten Folgewirkungen sind vielfältig. Wenn z. B. eine Leistung effizienter angeboten werden kann, wird sie billiger. Dieser direkte Rebound-Effekt hängt am Preis: Was billiger wird, wird stärker nachgefragt. Etwas komplizierter wird es dort, wo Technologie ein Verkaufsargument ist. In der IKT erwarten die Konsumenten, dass eine Effizienzsteigerung auch eine höhere Leistung beinhaltet: Das neue Handy muss leichter sein, mehr können und der Akku muss länger halten. Damit reduziert sich bei effizienteren Geräten nicht der Ressourcen-Input, sondern es erhöht sich der Leistungs-Output.

Auch der „indirekte Rebound-Effekt“ ist preisbezogen. Wer aufgrund einer Effizienzsteigerung Geld spart, gibt das Geld vermutlich für andere Konsumgüter aus, die ebenfalls oder sogar mehr Ressourcen verbrauchen und die Umwelt belasten. Für Unternehmen gilt dieser Rebound-Effekt ebenso: Nutzt eine Fabrik Energie effizienter, sinken die Stückkosten, wodurch die Produktion gesteigert und der Marktanteil erhöht werden kann. Folgen Wettbewerber dieser Entwicklung, dann kann sich in der

### Im Internet

- Green-IT Best Practice Award: [www.green-it.bb](http://www.green-it.bb)
- Borderstep-Gutachten: <http://bit.ly/10mSocq>
- Smart 2020 – Addendum Deutschland: <http://bit.ly/10T5e1q>





Einsparungen  
können den  
Konsum fördern –  
und bleiben dann  
wirkungslos.

Summe die Nachfrage nach den nun billigeren Produkten verstärken – entsprechend steigt der Gesamtenergieverbrauch, der bei der Herstellung und Nutzung der Produkte anfällt.

Rebound-Effekte können auch makroökonomisch nachgewiesen werden: Wenn Energieeinsparungen vieler Verbraucher dazu führen, dass der Energiepreis sinkt, wird ein Anreiz gesetzt, dass andere Verbraucher vermehrt Energie nachfragen – die neuen Absatzmöglichkeiten kompensieren den Effizienzgewinn.

### Die Einbindung von Mitarbeitern hilft

Dennoch gibt es eine Reihe von Bereichen, in denen in großem Umfang Energie gespart werden kann, ohne dass hohe Rebound-Effekte zu erwarten sind. Private Haushalte tragen mit rund 27 Prozent zum Gesamtenergieverbrauch in Deutschland bei. Davon entfallen 71 Prozent auf Raumwärme und Warmwasserbereitung. Ein dezentrales Energiemanagement kann die energetische Sanierung ergänzen und vergleichbare Energieeinsparungen erzielen.

„Intelligente“ Gebäude verfügen über IT-Infrastruktur, die den Energieverbrauch optimiert und eine fallweise Einspeisung in intelligente Stromnetze, sogenannte „Smart Grids“, erlaubt. Die hier zu erwartenden Kostenvorteile können zu weiterem Konsum führen, die Vorteile der nutzungsabhängigen Steuerung der Heizungs-, Licht-, Klima- und Lüftungsversorgung und das intelligente An- und

Abschalten von Geräten sind allerdings nach Einschätzung der Borderstep-Studie weitaus größer.

Ein weiterer Bereich mit umfangreichem Einsparpotenzial ist „Smart Motors“, die Einbindung von IT in die Produktion. Daimler arbeitet seit 2008 an einem „Green durch IT“-Projekt in der Produktion und bindet es in laufende Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit ein. Das führte dazu, dass die Verbindung von ökologischen und ökonomischen Aspekten konkret in den Zielen und Prozessen der IT verankert wurde.

2012 gewann Daimler mit diesem Projekt den Best Practice Award der „Green-IT BB“, einer Public-Private Partnership von Unternehmen und Regierung, weil die eingesetzte Steuerungstechnologie Leerlaufzeiten reduziert und Maschinen effizienter nutzt. Für Daimler ist dabei entscheidend: Green IT ist ein Querschnittsthema und erfordert es, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens eingebunden sind. Die glaubwürdige unternehmensinterne Kommunikation von Green IT entscheidet, wenn die ökologischen und ökonomischen Aspekte der „grünen“ Technologie verankert werden sollen.

Ob für Bereiche, in denen Rebound-Effekte kaum vorkommen oder für solche, in denen sie aktiv thematisiert und überwunden werden: Alle erfolgreichen Maßnahmen im Bereich der Energieeffizienz und Ressourcenschonung erfordern die Information und Einbindung der Konsumenten und Mitarbeiter. Wenn Smartphone-Apps und Social Media die soziale Qualität der Kommunikation verbessern, wird eben diese soziale Qualität zum Erfolgskriterium für Projekte im Bereich der Energieeffizienz.

Dazu passt, dass die Nutzerzahlen von TwoGo, der Carpooling-App von SAP, in der Testphase schlagartig um 50 Prozent gestiegen sind, nachdem eine soziale Komponente hinzukam. In der Zusammenarbeit mit der Chancenstiftung spendete das Unternehmen für jeden Kilometer, der in Fahrgemeinschaften zurückgelegt wurde, einen Euro. Für SAP ist das laut Geschäftsbericht ein deutlicher Hinweis darauf, „wie Innovation entstehen kann und wie dieser Prozess eng mit den Prinzipien und Zielen der Nachhaltigkeit verzahnt ist“. Ob die Verzahnung von Nachhaltigkeit und Innovation die erforderliche Energieeffizienz und Ressourcenschonung gegen Rebound-Effekte schützen kann, wird die Zukunft zeigen. □



**Torsten Sewing**

› arbeitet als Berater und Journalist. Er lebt in Berlin.

torsten.sewing@  
csr-magazin.net



Plattformen und weiterführende Informationen  
zu Green IT:

→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_GreenIT](http://www.link.csr-news.net/10_GreenIT)



# Big Data: vom Hype im Netz zur Unternehmenskultur

**Big Data ist „in“, macht Mitarbeiter flexibler, Kunden mit bestmöglich angepassten Produkten glücklicher – so die Marketingtrommel. Doch nur wenige Unternehmen haben bisher das nötige Know-how zur Umsetzung. Warum der angekündigte Megatrend noch in den Kinderschuhen steckt und wie er jetzt schon einzelne Unternehmen beeinflusst.** VON JAN THOMAS OTTE

Nachts an einem Moor in Südwestengland. Einst ermittelte hier Detektiv Holmes mit Doktor Watson. Die Säge ratscht, das Kupferkabel reißt – und schnell weg damit, denkt sich der Dieb, ungestört und unentdeckt. Die Beute bringt gutes Geld auf dem Rohstoffmarkt. Was der Dieb aber nicht weiß: Das Kupfer ist jetzt codiert, die nächstgelegene Polizeidienststelle informiert, der Telekomtechniker sowieso.

So hilft Big Data mittlerweile der British Telecommunications (BT), ihr Netz zu überwachen. Auf insgesamt 120 Millionen Kilometern Kupferkabel quer durch Großbritannien funken mobile Sensoren seit 2012 Informationen an Großrechner mit Datenträgern mehrerer Terrabyte. Ein Expertenteam wertet diese dann rund um die Uhr aus und zeichnet, ähnlich wie im Tatort-Krimi, Muster und Merkmale von Kupferdieben auf eine Karte.

Das dabei für diese und andere Aktivitäten übertragene Datenvolumen geht weltweit in die Peta-, Exa- und Zettabytes. Ein Zettabyte, das ist eine 1 gefolgt von 21 Nullen und entspricht einer Milliarde

handelsüblicher 1-Terabyte-Festplatten. Rund drei Zettabytes sind im letzten Jahr weltweit übertragen worden, so offene Schätzungen im Netz. Im nächsten Jahr soll sich das Volumen bereits verdoppeln.

## *Suchmaschinen-Schlager im Netz*

Der Datengigant Google zeigt mit seinem Online-dienst Trends eine verstärkte Suche zu Big Data: In zwei Jahren habe sich die Suche nach dem Begriff verfünffacht, von 20 (2011) auf mittlerweile 100 maximal mögliche Indexpunkte. Zum Vergleich: Das soziale Netzwerk Facebook, selbst einer der größten Big-Data-Lieferanten, wird mit über einer Milliarde registrierten Nutzern demnach genauso oft „gegoogelt“ wie der Begriff Big Data.

Thomas Hansmann untersucht in seiner Doktorarbeit an der Universität Lüneburg, wie Unternehmen diese neue Datenflut für ihre Strategie nutzen können. So gefragt dieser Begriff auch sein mag, jeder verstehe bisher etwas anderes darunter: „Wenn Sie auf einem Kongress zehn Teilnehmer nach einer Definition fragen, bekommen Sie mindestens zehn unterschiedliche Antworten“, so Hansmann.

Fotos: Fotolia © alphasp/rit / kikkendrik

80 Prozent der weltweit übertragenen Daten sind unstrukturiert und damit praktisch Müll.



„Bisher verdienen vor allem die Beratungsgesellschaften mit dem neuen Unbekannten ihr Geld.“

### ***Erste Pilotprojekte in der Wirtschaft***

Viele Firmen erwarten von Big Data größtmögliche Veränderungen. Doch in der konkreten Umsetzung sieht es anders aus, hohe Investitionskosten mit ungewissem Ausgang hemmen scheinbar die Euphorie. 80 Prozent der weltweit übertragenen Daten sind unstrukturiert und damit praktisch Müll. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen nutzt Big Data bisher aktiv, ergab eine Befragung von hundert Unternehmen seitens der Experton Group in Deutschland. Vor allem in den Bereichen Logistik, Vertrieb und Sicherheit würden sich Unternehmen die größten Vorteile innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre erhoffen.

Diesen und anderen Trendstudien aus der Wirtschaft von BT über IBM bis zum Fraunhofer-Institut zum Trotz sei Big Data vor allem noch ein „marketinggetriebenes Buzzword“, so Hansmann. Zum Beispiel in einem Werbespot, wo ein Bäcker sein Sortiment vom Wetter abhängig macht und damit bis zu 20 Prozent wirtschaftlicher arbeitet. Denn modernste Datenanalyse habe ergeben, so IBM, dass Kunden bei Regen lieber Kuchen essen und bei Sonne lieber Herzhaftes.

Ob Big Data nun eher gut oder schlecht für den Menschen ist, macht der Wirtschaftsinformatiker von der Art der Anwendung abhängig – und dem Zugang zu diesen Daten.

Zum Beispiel bei Watson, nicht dem Hilfsdetektiv von Holmes, sondern einem IBM-Supercomputer in den USA. Er bündelt die Literatur zur Krebsforschung samt Patientenakten aus allen teilnehmenden Kliniken automatisch und analysiert deren Erkenntnisse für die behandelnden Ärzte, zusammengefasst in übersichtlichen und schnell zugäng-

lichen Reports. Das ist auf den ersten Blick gut für die Therapie betroffener Patienten, könnte aber auch das Geschäft der Pharmaindustrie ankurbeln sowie das Risikomanagement der Krankenkassen.

### ***Wettbewerbsvorteil für Unternehmen***

Bisher verdienen vor allem die Beratungsgesellschaften mit dem neuen Unbekannten ihr Geld. 2012 haben diese und andere Unternehmen mit Big-Data-Anwendungen weltweit knapp fünf Milliarden Euro verdient, so eine Schätzung des IT-Branchenverbands Bitkom. Bis 2016 sollen sich diese Umsätze verdreifachen. Big Data setzt demnach genau da an, wo der Schuh drückt: im Kerngeschäft der Unternehmen.

Bei der BT ist das der Sicherheitsbereich, um Kabelklau wie Hackerangriffe auf firmeneigene Netzwerke möglichst im Keim zu ersticken. Dazu beschäftigt die BT als Netzanbieter, wie im Eingangsbeispiel gezeigt, bereits einige Big-Data-Experten. Sie helfen dem Unternehmen beim Interpretieren der riesigen Datenmengen. Big Data verändert überhaupt unseren Umgang mit Daten, nicht nur unter Experten, sondern auch bei Mitarbeitern jenseits der IT-Abteilung.

Wirtschaftsinformatiker Hansmann spricht dabei von einer „datengetriebenen Organisation“. Die präzisere Aussagekraft der von den Nutzern selbst erzeugten Daten schaffe einen neuen, bewussteren und vielleicht sogar sensibleren Umgang mit ihnen. In der sogenannten Generation Y, die mit dem Computer bereits im Schulalter aufgewachsen ist, sei man bisher eher lax mit dem gewesen, was auf den sozialen Netzwerken Facebook, Twitter oder Youtube gepostet werde. Nämlich Futter für die Datenindustrie.



### Einfluss auf Arbeitsmarkt

Der tatsächliche Mehrwert von Big Data in Organisationen jedweder Art sei aber nur dann gegeben, wenn Mitarbeiter wissen, welche Möglichkeiten sie mit Big Data eigentlich haben. Sonst beantworte Big Data Fragen, die so von Mitarbeitern oder Kunden gar nicht gestellt werden. Vor allem im Vertrieb würden Unternehmen bisher mit Intuition arbeiten. Nett aufbereitete Dashboards, virtuelle Werkbänke mit durch Big Data angereicherten Kennzahlen werden diese Kultur möglicherweise ändern. Vorausgesetzt die dafür notwendigen Kompetenzen werden im Unternehmen aufgebaut, so Hansmann, zum Beispiel durch Mitarbeiterschulungen.

Als Zukunftsthema habe Big Data aber bereits erste Stellenprofile auf dem Arbeitsmarkt verändert, sagt BT-Sprecher Kaapke, und damit erste neue Jobs geschaffen in einer Branche, die ohnehin vom Fachkräftemangel spricht. Experten, welche die effektive Analyse und Interpretation dieser Datenmengen beherrschen, sogenannte Data Scientists, werden händierend gesucht. Darunter Statistiker, Physiker und sogenannte Data-Miner.

Big Data wird aber auch die bestehenden Aufgabenbereiche von Mitarbeitern verändern. Erste Anzeichen sind bereits für den Kunden spürbar: So liefert der Paketbote nicht mehr nur Pakete ins Haus, sondern packt diese unterwegs ebenso wieder in seinen Lastwagen – dank einem mobilen Scanner mit GPS-gestützter Datenverbindung. Und, schwuppdwupp, der Empfänger kann bereits online nachverfolgen, wo seine Sendung gerade ist und sich besser darauf einstellen.

Vorbehalte, Mitarbeiter im Unternehmen würden durch diese Art von technischer Innovation zunehmend softwaregesteuert, hält Kaapke für übertrieben. Auch diese Maschine könne die menschliche Intelligenz nicht ablösen. Die Data Scientists seien es ja, welche das Datenchaos strukturieren, damit Unternehmen ihre bisherigen Geschäftsprozesse „sicherer, schneller und zielführender gestalten“, so Kaapke. Dabei bezieht sich der BT-Sprecher auf die Flexibilität von Mitarbeitern, in somit neu gewonnenen Zeiträumen noch produktiver zu arbeiten.

### Mehr Geld für Forschung

Big Data wird sich in jedem Fall auf den Arbeitsmarkt auswirken, prognostiziert auch Jorge Marx Gómez, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Oldenburg. In welcher Größenordnung Big Data dabei die konkrete Unternehmenskultur beeinflussen wird, bleibe offen. Der Forscher möchte klärende Vorstudien abwarten, wagt aber eine erste Prognose: „Kann gut sein, dass Big Data zu

### Im Internet

- IBM-Superrechner Watson im Gesundheitswesen (<http://www-03.ibm.com/innovation/us/watson/>)
- Werbespot von IBM zu „Smarter Analytics: Der Bäcker und das Wetter“ (<http://www.youtube.com/watch?v=dj5iWD2TVcM>)
- Trend-Studie der Experton Group: „Wie Big Data das Business und die IT verändert“ ([https://www.globalservices.bt.com/static/assets/pdf/campaign/germany/BT%20Whitepaper\\_BigData\\_Experton.pdf](https://www.globalservices.bt.com/static/assets/pdf/campaign/germany/BT%20Whitepaper_BigData_Experton.pdf))
- Thementag zu Big Data vom Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme (<http://www.iais.fraunhofer.de/thementag-bigdata.html>)

einer Jobmaschine wird. Noch ist es das aber definitiv nicht.“

Der Forscher setzt dabei auf neue Projekte und Pilotstudien, doch aus Projektsicht sei man insgesamt erst im Anfangsstadium, so der Professor. So entwickelt er mit Unternehmen einen Windpark mit integrierter Wetterstation. Diese misst dann nicht nur den aktuellen Wind, sondern auch den Wellengang, um das beste Wartungsfenster zum Austausch eines Rotorblatts zu finden. Das spart Zeit und Kosten per Schiff oder Hubschrauber in einer von Deutschlands Zukunftsindustrien. Das Bundesforschungsministerium hat eine Förderung von Forschungsvorhaben zum Thema „Management und Analyse großer Datenmengen“ ausgeschrieben.

Das Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme organisiert Workshops für unterschiedliche Branchen, darunter Telekommunikation ebenso wie Finanzen und Versicherungen. Deren Vertreter haben dabei drei große Chancen von Big Data für Unternehmen identifiziert: Manager lenken ihre Unternehmen effizienter, dank genauer Prognosen und Echtzeitanalysen. Ihre Mitarbeiter bekommen auf ihre konkreten Bedürfnisse angepasste Programme zum Arbeiten. Und damit werden auch die dem Kunden angebotenen Produkte und Dienstleistungen verbessert, vorausgesetzt, die Big-Data-Intelligenz setzt sich durch.

Solche „live“-generierten Bewegungsdaten könnten auch für unternehmensinterne Prozesse in der Personalabteilung verwendet werden. Boris Kaapke von BT ist da aber eher skeptisch: „Das halte ich nicht für realistisch. Die Bedenken der Betriebsräte sind zu groß.“ Die Mitarbeiterzufriedenheit zum Beispiel wird bei seinem Unternehmen nach wie vor mit klassischen Online-Fragebögen ermittelt statt mit Suchalgorithmen aus einem riesigen Datenpool. □



Weitere Informationen zu BigData & IT:

→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_BigData](http://www.link.csr-news.net/10_BigData)



**Jan Thomas Otte**

› ist freier Journalist und lebt in Konstanz.

[thomas.otte@csr-magazin.net](mailto:thomas.otte@csr-magazin.net)

# Nachhaltig vernetzt: Mittelständler entwickeln Innovationen

**Die Hannover Messe 2013 zeigte einmal mehr die Dynamik des deutschen Mittelstands. Immer häufiger vernetzen sich mittelständische Unternehmen, um gemeinsam nachhaltige Produkte und Verfahren zu entwickeln.** VON JÜRGEN BUSCHER

Viele mittelständische Unternehmen werden seit Generationen vom Firmeninhaber geführt. Sie wollen auch der kommenden Generation ein intaktes Erbe hinterlassen. Dazu sind immer mehr Mittelständler bereit, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen, um nachhaltig(e) Produkte zu entwickeln. Dadurch profitieren sie vom Wissen der Netzwerkpartner und können gemeinsam komplexe und aufwendige Projekte durchführen, die ein mittelständisches Unternehmen allein nicht bewältigen könnte. Das bedeutet einen Wettbewerbsvorsprung für die beteiligten Unternehmen.

## **Das BioRes-Netzwerk: Alles ist nutzbar**

Am Anfang des BioRes-Netzwerks stand die Idee, in der eigenen Branche gemeinsam mehr nachhaltige Produktion realisieren zu können. Gegründet wurde das Netzwerk 2011 vom Technologie-Transfer-Zentrum Bremerhaven (ttz). Die beteiligten mittelständischen Unternehmen eint das Ziel, Produkte und Verfahren für biologische Reststoffe sinnvoll und profitabel zu entwickeln und zu vermarkten. Das ttz fungiert dabei als Projektkoordinator und zentrale Anlaufstelle.

Die zurzeit 15 Mitglieder decken die gesamte Wertschöpfungskette der Sammlung, Aufbereitung und Verwertung biologischer Reststoffe ab. Das Netzwerk hat drei sogenannte „Leuchtturmprojekte“. Dabei geht es um Reststoffe aus den Bereichen Lebensmittelwirtschaft, Landwirtschaft, Landschaftspflege und kommunale Abfallentsorgung.

In den Projekten arbeiten Unternehmen, Kommunen und Wissenschaftler zusammen, um Bio-

Reststoffe mit modernsten Methoden aufzubereiten und weitestgehend stofflich oder thermisch (als Produkte oder Energieträger) zu verwerten. Eines der Projekte läuft bereits, die anderen beiden starten im Juni dieses Jahres. Sie haben Projektvolumen von 600.000 bis 1.000.000 Euro.

Die drei Leuchtturmprojekte zeigen, wie viele Kooperationsmöglichkeiten es in der Verwertung von Bioabfällen gibt. „Daneben haben wir für fünf weitere zum Teil internationale Projekte den Zuschlag für eine Förderung erhalten“, so Projektmanager Malte Trumpa. Etwa alle drei Monate treffen sich die BioRes-Mitglieder, um aktuelle Trends und Projekte zu besprechen. Dazu werden auch externe Referenten eingeladen.

Auf der Website [www.biores-netzwerk.de](http://www.biores-netzwerk.de) können interessierte Unternehmen sich über eine kostenlose Marktpartnersuchmaschine miteinander und mit Netzwerkmitgliedern verbinden, um neue Projekte zu realisieren. BioRes wächst und daraus entstehen neue Projekte. Die Mitglieder entscheiden selbst, wer aufgenommen wird. „Die Unternehmen kommen immer mit konkreten Anliegen zu uns“, so Trumpa. Das Netzwerk wird zum Teil aus einem Förderprogramm des Bundeswirtschaftsministeriums finanziert. Nach drei Jahren soll es sich vollständig selbst tragen. Dann werden die Mitglieder auch über dessen zukünftige Rechtsform entscheiden.

## **Energie Impuls OWL: für die Region**

Das Netzwerk Energie Impuls OWL ist als Verein zur Förderung von Zukunftsenergien in der Region Ostwestfalen/Lippe (OWL) organisiert. Es entstand



Seit 2012 koordiniert der Verein das regionale Innovationsnetzwerk „nachhaltige Gebäudetechnologien OWL“. Darin arbeiten Hochschulen und Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft an neuen Lösungen für energieeffiziente Gebäude. Ein Modelprojekt hierfür ist das „Smarthome Paderborn“: ein Musterhaus, in dem Haushaltsgeräte, Energie-, Sicherheits-, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Unterhaltungselektronik intelligent miteinander vernetzt sind.

Die Gebäudetechnik reduziert den Energieverbrauch, ohne Sicherheit und Wohnkomfort der Nutzer einzuschränken. Sie senkt zum Beispiel automatisch die Raumtemperatur und löscht das Licht, wenn niemand zu Hause ist. Das System lässt sich schrittweise erweitern. Die beteiligten Unternehmen nutzen das Musterhaus fast täglich für Besichtigungen, Tagungen und Schulungen.

aus einer regionalen Initiative zur Expo 2000 und hat inzwischen über 130 Mitglieder, vor allem mittelständische Unternehmen. Der Verein beschäftigt sieben Mitarbeiter. „Die Mitglieder finanzieren unsere Aktionen im Wesentlichen selbst, durch eigenes – auch finanzielles – Engagement in den Projekten“, so Projektkoordinatorin Ulrike Büscher.

Der Verein greift Ideen der Mitglieder auf, konzipiert daraus konkrete Projekte, vernetzt mögliche Partner aus Unternehmen, Verbänden, Forschung und staatlichen Stellen und betreibt Öffentlichkeitsarbeit für Zukunftsenergien aus der Region. Er beteiligt sich an Bildungspartnerschaften mit Schulen, Hochschulen und Behörden, um den Nachwuchs an Fachkräften für erneuerbare Energien zu fördern. In vom Verein organisierten Workshops, Foren und Messen erfahren Mitglieder und Interessenten mehr über nachhaltige Energien und planen neue Projekte.

„Neben mittelständischen Unternehmen können Wissenschaftler, öffentliche Stellen und Verbände ein Netzwerk bereichern.“

Zu den Vereinsprojekten gehört die Einführung Lernender Energie-Effizienz-Netzwerke (LEEN) in Unternehmen. Dabei analysieren externe Berater die Energieeffizienz-Potenziale des Unternehmens und stellen einen dreijährigen Effizienz-Fahrplan auf. Verein und Unternehmen legen anschließend konkrete Teilziele fest. Die Teilnehmer richten abwechselnd vierteljährliche Arbeitstreffen aus, auf denen sie praktische Fragen besprechen, Erfahrungen austauschen und Betriebe besichtigen. Der Verein führt ein jährliches Monitoring der Effizienzfortschritte durch. Die bisherigen Teilnehmer konnten ihren Energieverbrauch durch schnelle und rentable Maßnahmen senken. Das neue Projekt „mach`s richtig: energieeffizient“ (mari:e) ist noch stärker auf kleine Unternehmen ausgerichtet.

### **Forschen für die grüne Industrie**

Viele mittelständische Unternehmen sind auf dem Gebiet der Biotechnologie tätig. Um hier die nachhaltige Forschung und Produktion zu fördern, hat die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) zusammen mit der Universität Dortmund 2006 das Netzwerk ChemBioTec gegründet.

Während die Fördermittel von der DBU kamen, betrieb die Universität ein zentrales Koordinationsbüro. Gemeinsam förderten sie interdisziplinäre Kooperationen von Wissenschaftlern und mittelständischen Unternehmen. „Die interdisziplinäre Arbeit ist ein großer Vorteil für die Unternehmen,

### **Infobox Mittelstand**

Welche Unternehmen zum Mittelstand gehören, lässt sich nicht genau sagen. In der EU werden Unternehmen mit höchstens 50 Millionen Euro Bilanzsumme und bis zu 250 Beschäftigten zum Mittelstand gezählt. Laut Bundesregierung gehören über 99 Prozent der Unternehmen und 15 Millionen Beschäftigte in Deutschland zum Mittelstand.





Einmal jährlich entschied die DBU über neue Förderanträge. Die Ergebnisse präsentierten die Partner auf Messen und Tagungen. Die Koordinatoren des Netzwerks waren auch an dem alljährlichen internationalen Kongress „Biotrends“ beteiligt. Unter dem Titel „Bioeconomy-Review“ gaben sie sogar ein eigenes Magazin heraus.

Ende 2012 stellte das Koordinationsbüro seine Arbeit ein. „Die Universität hatte leider nicht die Mittel, es zu erhalten“, so Schaefer. Seit 2006 hat das Büro 31 Projekte mit 100 Partnern und einem Volumen von über 27 Millionen Euro betreut. Darin wurden 24 nachhaltige Produkte und Verfahren entwickelt, die die Umwelt entlasten und den Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen.

Die Projekte laufen jeweils über drei Jahre. Die letzten werden 2015 abgeschlossen. Während der Projektphase finden zahlreiche Tagungen, Seminare und Meetings der Teilnehmer statt. So entstanden vielfältige persönliche Kontakte, die zusammen ein bundesweites Kompetenznetzwerk für nachhaltige Biotechnologie bilden. Wie eine Evaluation unter Beteiligung des Fraunhofer Instituts ISI ergab, bleiben diese Beziehungen über den Projektzeitraum hinaus bestehen. Die DBU plant weitere jährliche Treffen der Teilnehmer, die damit dauerhaft von dem Netzwerk profitieren.

Das BioRes-Netzwerk, Energie Impuls OWL und ChemBioTec sind nur drei Beispiele für viele regionale und nationale Netzwerke, in denen mittelständische Unternehmen an innovativen und nachhaltigen Produkten arbeiten. In allen drei Fällen koordiniert eine zentrale Stelle die Kooperation. Neben mittelständischen Unternehmen können Wissenschaftler, öffentliche Stellen und Verbände ein Netzwerk bereichern. Fördermittel sind ein möglicher Anreiz für Zusammenarbeit. Die Mitglieder profitieren aber auch auf andere Art: von dem Erlös aus gemeinsam entwickelten Produkten, zusätzlichem Know-how und neuen Kontakten. Auch für die Öffentlichkeitsarbeit und die Vertretung mittelständischer Interessen gilt: Einigkeit macht stark. Ein Netzwerk ermöglicht größere Nachhaltigkeitsfortschritte, die nicht nur den Unternehmen zugute kommen, sondern auch der Umwelt – und damit uns allen. □

weil nur so innovative Produkte marktreif entwickelt werden können“, so Hans-Christian Schaefer, Bereichsleiter Biotechnologie der DBU. Im Mittelpunkt der geförderten Projekte stehen neue (Bio-) Katalyseverfahren für die Pharma- und Chemieindustrie.



**Jürgen Buscher**

› ist Volkswirt und freier Journalist. Er lebt zurzeit in Osnabrück.

juergen.buscher@  
csr-magazin.net

- Um gefördert zu werden, mussten die Projekte
- einen durch eine Ökoeffizienzanalyse messbaren Nutzen für die Umwelt bringen und
- als Plattform für zwei bis sechs beteiligte Partner dienen,
- darunter mindestens ein mittelständisches Unternehmen, das einen sichtbaren Beitrag zu dem Projekt leistet und einen eigenen Vorteil daraus zieht.



Die innovativen Mittelstandsnetzwerke im  
Web: → [http://http://www.link.csr-news.net/10\\_netzwerke](http://http://www.link.csr-news.net/10_netzwerke)

# Zeitarbeit: flexibel, billig, ausgebeutet?

**An der Zeitarbeit scheiden sich die Geister. Für die einen ist es ein wichtiges Instrument, um auf betriebliche Engpässe zu reagieren, für andere ein großes Übel am Arbeitsmarkt. Zeitarbeiter machen nur rund zwei Prozent aller Arbeitnehmer aus. Doch was sagt eine Zahl über den Umgang mit flexibler Beschäftigung? VON THOMAS FELDHAUS**

Die Idee wurde aus der Not geboren; 65 Jahre ist das nun her. Die amerikanischen Anwälte Elmer Winter und Aaron Scheinfeld standen unter starkem zeitlichen Druck, als ihre Sekretärin erkrankte. Die Suche nach entsprechend qualifiziertem, zeitlich befristetem Ersatz blieb erfolglos. Es ist nicht überliefert, wie sie ihre Arbeit trotzdem bewältigten, bekannt ist jedoch die darauf folgende Gründung von Manpower – die Geburtsstunde der Zeitarbeit. Eine Marktlücke, wie sich schnell herausstellte. Manpower expandierte im ganzen Land und eröffnete schon acht Jahre später die ersten Büros in Übersee, eines in Paris, ein weiteres in London. In Deutschland setzte sich die moderne Zeitarbeit erst in den 1960er-Jahren durch, auch wenn es bereits vorher Formen der entgeltlichen Arbeitnehmerüberlassung gab.

In den folgenden Jahrzehnten etablierte sich die klar geregelte Zeitarbeit als ein zusätzliches Angebot auf dem Arbeitsmarkt – bis zum August 2002. Unter der Regierung Schröder entwickelte die sogenannte Hartz-Kommission Maßnahmen und Kon-

zepte, mit denen die anhaltende Arbeitslosigkeit bekämpft werden sollte. Zum 1. Januar 2003 wurde Hartz I wirksam und läutete ein neues Zeitalter für die Leiharbeit ein. Zwar wurde der sogenannte Gleichstellungsgrundsatz im Gesetz verankert, der besagte, dass Leiharbeiter zu den gleichen Bedingungen wie die Stammbesetzung beschäftigt werden müssen. Gleichzeitig wurden aber das Synchronisationsverbot, also die Befristung von Arbeitsverträgen auf die Dauer der Beschäftigung im Kundenunternehmen, und die Beschränkung der Überlassungsdauer abgeschafft. Zudem sollten sich abweichende Details über Tarifverträge regeln lassen. Nun wächst die Branche nahezu explosionsartig.

Die Zahl der Verleihbetriebe nimmt zu und mit ihnen auch die Zahl der Leiharbeiter. Lag die Anzahl der Zeitarbeiter bis zu diesem Zeitpunkt bei maximal 300.000, stieg sie in den folgenden Jahren auf fast eine Million an und hat sich inzwischen bei rund 800.000 eingependelt. Auffällig ist dabei die hohe Dynamik dieser Beschäftigungsverhältnisse – es werden ebenso viele neu geschlossen wie beendet – und die oft nur kurze Vertragsdauer. Rund





die Hälfte aller Leiharbeitsverhältnisse endet nach weniger als drei Monaten.

### Skandale erschüttern Vertrauen

Inzwischen wurden zahlreiche Schwachpunkte durch den Gesetzgeber oder die Tarifparteien neu geregelt, orientiert sich die Branche zudem an einem Ethik-Kodex, haben Unternehmen mit ihren Betriebsräten Vereinbarungen getroffen und reden Zeitarbeitsfirmen von Unternehmensverantwortung.

Sogar ein neuer Arbeitgeberverband wurde gegründet, der verantwortungsvolles Wirtschaften in der Zeitarbeitsbranche zum Prinzip erklärt. Dennoch wird die Branche von Zeit zu Zeit durch vermeintliche oder tatsächliche Skandale aufgeschreckt. Vor einigen Jahren war es die inzwischen insolvente Drogeriekette Schlecker, die durch sogenannte Drehtürgeschäfte und eine unternehmenseigene Zeitarbeitsfirma die Tarifbedingungen ihrer Beschäftigten aushebeln wollte.

In diesem Jahr geriet der Versandhändler Amazon und sein Umgang mit Leiharbeitern ins Visier, zunächst von Reportern und dann von der Öffentlichkeit. Es ging um deren fragwürdige Unterbringung, Bewachung und Entlohnung durch das von Amazon beauftragte Zeitarbeitsunternehmen. Ein Skandal, ein Skandalchen, ein Einzelfall schwarzer Schafe oder symptomatisch für die gesamte Branche? „Amazon ist überall“, sagte der bayerische SPD-Abgeordnete Klaus Barthel in einer aktuellen Stunde des Bundestags und forderte strengere Regeln für die Branche, während Vertreter der Regierungsparteien auf funktionierende Kontrollen verwiesen.

Amazon selbst reagierte schnell, trennte sich von dem betroffenen Unternehmen und räumte eigene Fehler ein. „Wir hätten genauer hinsehen müssen“, sagte Amazons Deutschland-Geschäftsführer Ralf Kleber. Nach eigenen Angaben kamen bei Amazon im Durchschnitt des vergangenen Jahres ca. drei Prozent der Beschäftigten von Leiharbeitsunternehmen, in Spitzenzeiten wie etwa zu Weihnachten können es auch mal zehn Prozent sein. Dabei würde auf die Einhaltung der geltenden Tarifregelungen geachtet und nur mit Unternehmen zusammengearbeitet, die diese Regelungen auch berücksichtigen. „Wenn wir Zeitarbeitnehmer einsetzen, werden sie mit dem gleichen Respekt behandelt wie

unsere fest angestellten Mitarbeiter“, heißt es dazu bei Amazon. Im aktuellen Fall war dies nicht gelungen, gesteht man allerdings ein.

Egal wie stichhaltig die Vorwürfe waren und wie das Unternehmen reagierte, Amazon wurde mit dem Etikett „Ausbeuter“ versehen und etliche Kunden kehrten dem Unternehmen den Rücken. Die Zeitarbeit insgesamt geriet wieder in den Fokus und musste erneut einen Ansehensverlust hinnehmen. Auch wenn inzwischen für nahezu alle Branchen Tarifregelungen getroffen wurden und zahlreiche Mindestlohnvereinbarungen gelten, wird die Branche ihr Image vom Niedriglohnsektor nicht los.

Immer wieder wird die Frage gestellt, ob Zeitarbeit reguläre Beschäftigung verdrängt oder ob sie als Sprungbrett in eine Festanstellung, vor allem für die geringer Qualifizierten, dient? Zu allen Positionen wurden etliche Studien verfasst und alle Argumente lassen sich durch sie belegen. Fest steht indes eine Zahl: Der Anteil der Zeitarbeitnehmer an der Gesamtzahl der Beschäftigten hat sich auf seinem jetzigen Niveau von rund zwei Prozent eingependelt. Wenig verwunderlich, dass ausgerechnet Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt sagt: „Es wird das Zerrbild einer von Zukunftssorgen und schlechten Arbeitsbedingungen geprägten Gesellschaft gezeichnet“. Er spricht damit vor allem die Gewerkschaften an, die nicht müde werden, die negativen Auswirkungen der Zeitarbeit zu thematisieren.

Trotz aller Bestrebungen und Maßnahmen zum Equal Pay und Equal Treatment sind und bleiben Leiharbeiter Mitarbeiter zweiter Klasse, so ihre Position. In dem im letzten Jahr von der IG Metall vorgestellten „Schwarzbuch Leiharbeit“ heißt es dazu: „Trotz Rekordbeschäftigung und guter Auftragslage setzen Unternehmen auf die sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse, statt feste und unbefristete Arbeitsplätze auszubauen.“ Tatsächlich lässt sich zumindest ein weiterer Trend erkennen: Immer mehr Unternehmen rekrutieren die Mitarbeiter ihrer Stammelegschaft aus den für sie tätigen Zeitarbeitern. Außerdem bietet Zeitarbeit für Arbeitslose einen erneuten oder erstmaligen Einstieg ins Berufsleben, rund zwei Drittel der im Jahr 2012 neu eingestellten Zeitarbeiter war vorher ohne eine Beschäftigung.

### Qualifikation ermöglichen

Genau für diese Gruppe hat das Zeitarbeitsunternehmen Randstadt im Rahmen seiner Stiftung ein Konzept entwickelt. Die Gründe für die Arbeitslosigkeit liegen nämlich oftmals in fehlender oder nicht ausreichender Qualifizierung. Mit der Qualifizierungsmaßnahme „Lernen im Job“ sollen mittels Zeitarbeit die notwendigen Kenntnisse erworben



werden und die betroffenen Mitarbeiter dadurch eine höhere Beschäftigungschance erhalten. Rund 7.500 Mitarbeiter haben diese Maßnahmen in einer der vier angebotenen Qualifikationsrichtungen Lager, Büro, Produktion oder Dialogmarketing bislang absolviert.

In einem weiteren Projekt „Die passende Fachkraft zur Maschine“ greift Randstadt die stetig steigende Nachfrage nach ausgebildeten Fachkräften auf. Dabei werden die Mitarbeiter u.a. zu Maschinen- und Anlagenbauern weitergebildet. Das inzwischen bundesweit angebotene Programm bereitet die Mitarbeiter anhand konkreter Vorgaben auf die spätere Tätigkeit in einem der Kundenunternehmen vor. 170 Teilnehmer haben bislang teilgenommen, von denen manche in den Betrieben übernommen wurden.

Reichen einzelne Maßnahmen oder die Ethikrichtlinien der Verbände aus, um der Zeitarbeit zu neuem Ansehen zu verhelfen? Kritiker verneinen dies, es fehle den Zeitarbeitern an einer Perspektive, an einer dauerhaften Sicherheit und nicht zuletzt auch am Geld, führen sie als Argumente an.

Ändern will dies beispielsweise der Automobilhersteller Volkswagen und hat dazu im vergangenen Jahr zusammen mit den Betriebsräten die „Charta der Zeitarbeit“ verabschiedet. Sie garantiert den Beschäftigten gleiche Bedingungen wie bei der Stammbesellschaft und bietet ihnen die Perspektive der Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis. Vor allem sollen sie gleich entlohnt werden, spätestens nach einer Einarbeitungszeit von maximal zehn Monaten sollen die Löhne mit denen der Stammbesellschaft gleichziehen, und selbst für die in der Automobilindustrie üblichen leistungsorientierten Zulagen wurden Vereinbarungen getroffen. „Mit der Charta regeln wir die Umsetzung von Equal Pay und Equal Treatment ebenso wie die maximale Einsatzdauer“, so Konzernbetriebsrat Bernd Osterloh. Auswirkungen hat dies auch auf die Verleihfirmen, denn VW arbeitet nur mit solchen Un-

ternehmen zusammen, die diese Vereinbarungen sicherstellen.

### **Ethikstandards werben um Vertrauen**

Daran haben die Verleiher auch ein eigenes Interesse; der Unmut über die „schwarzen Schafe“, die immer mal wieder die ganze Branche in Verruf bringen, wächst. Mit Ethikstandards versucht die Branche, die unliebsamen Mitbewerber auszusortieren und verlorenes Ansehen zurückzugewinnen. Zudem wurde 2008 mit dem IQZ-Siegel ein zertifizierter Standard für faire Zeitarbeit eingeführt. Anhand von 24 Kriterien werden die teilnehmenden Firmen einem internen und externen Audit unterzogen. Wer dieses besteht, darf zukünftig das IQZ-Siegel für ein Jahr verwenden und sich damit als faires Zeitarbeitsunternehmen bezeichnen.

Zudem fühlen sich nicht alle durch die bestehenden Verbände angemessen vertreten, deshalb hat sich vor einigen Monaten der Verband der werteverpflichteten Personaldienstleister VWPD gegründet. Deren 13 Gründungsmitglieder sind alle mit IQZ-Siegel ausgezeichnet, nutzen das verbandseigene Tarifwerk tarifplus und haben die Werteverpflichtung des Verbands unterzeichnet. „Der Kern unseres Selbstverständnisses ist das verantwortungsvolle und nachhaltige Wirtschaften im Sinne von Unternehmen, Auftraggebern und Mitarbeitern“, so der Vorstandsvorsitzende Hans-Joachim Wendland. „Wir wissen, dass sich unsere Branche in einem permanenten Imagetief befindet. Ehrlich gesagt ist das auch kein Wunder, da das nächste Negativbeispiel nie lange auf sich warten lässt.“ Vor allem das eigene Tarifwerk hat zu einer deutlichen Resonanz geführt. Dieses hebt nicht nur die Lohnunterschiede in Ost- und Westdeutschland auf, sondern garantiert auch eine Basis-Entlohnung, die deutlich über den Tarifen der anderen Verbände liegt.

Also alles in Ordnung in der Zeitarbeitsbranche? Immerhin wurden in diesem Jahr wieder Zeitarbeitsunternehmen als „Great Place to Work“ ausgezeichnet. Zwar hat 2011 auch die Trenkwalder GmbH diesen Preis erhalten, jenes Unternehmen, mit dem Amazon Geschäftsbeziehungen unterhielt. Die Auszeichnung für Trenkwalder wurde allerdings inzwischen vom Wettbewerbskomitee ausgesetzt. Aber es droht schon neues Unheil, so die Gewerkschaften: Das neue Übel, um Tarifvereinbarungen zu umgehen, heißt Werkvertrag. □

„Reichen einzelne Maßnahmen oder die Ethikrichtlinien der Verbände aus, um der Zeitarbeit zu neuem Ansehen zu verhelfen?“

### **Qualitätssiegel Zeitarbeit IQZ**

Das Siegel hat sich mit sogenannten CSR-Leitplanken verantwortliches Handeln im Zeitarbeitsgeschäft auf die Fahnen geschrieben. Darin wird neben der Einhaltung von Tarifvereinbarungen und Mindestlohntarifen auch der Equal-Pay-Grundsatz gefordert. Zeitarbeitsfirmen, die sich mit dem Siegel schmücken wollen, werden von unabhängigen Auditoren auf Einhaltung der Leitplanken überprüft. → <http://www.iqz.de>



Weitere Informationen zu CSR-Aspekten der Zeitarbeit finden Sie hier:

→ [http://www.link.csr-news.net/10\\_Zeitarbeit](http://www.link.csr-news.net/10_Zeitarbeit)



**Thomas Feldhaus**

› ist freier Wirtschafts-journalist in Norden.

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

# Ludwigsburg: Nachhaltigkeit braucht Partizipation

Wie wohnen wir morgen? Wo und wie werden wir künftig arbeiten? Hält unsere Stadt im Alter noch jung? In Ludwigsburg diskutieren Politik und Verwaltung diese Fragen mit Bürgern und Unternehmen. Das CSR MAGAZIN sprach mit Oberbürgermeister Werner Spec über seine nachhaltige Stadt. DAS GESPRÄCH FÜHRTE ACHIM HALFMANN.



Zur Person

**Werner Spec** ist parteilos und seit 2003 amtierender Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg.

► **CSR MAGAZIN: Das Thema nachhaltige Entwicklung spielt in Ludwigsburg eine große Rolle. Wie sind Sie gestartet?**

**Werner Spec:** Mit der Nachhaltigkeitsstrategie haben wir bereits im Jahr 2004 begonnen – damals völlig singulär. Am Anfang standen eine Stärken-Schwächen-Analyse und – quer über alle kommunalen Aufgabenbereiche hinweg – die Beschäftigung mit der Frage: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Wie können wir uns frühzeitig darauf einstellen? Von Anfang an haben wir diesen Weg beschritten in der Zusammenarbeit mit Experten, mit dem Gemeinderat, mit der Stadtverwaltung – vor allem aber mit intensiver Beteiligung der Bürgerschaft.

► **Wie definieren Sie als Stadt Ihre Rolle für eine nachhaltige Entwicklung?**

Wir sehen uns sehr in einer aktiven Netzwerkrolle. Da geht es um die Wirtschaft und ebenso um die Wissenschaft und um das Zusammenbringen von Wissenschaft und Wirtschaft. Und natürlich geht es um die Einbeziehung der Bevölkerung, die man bei allen Veränderungen braucht. Je früher diese Einbindung gelingt, umso größer ist die Chance, Veränderungen nicht gegen Widerstände, sondern mit Unterstützung der Bürgerschaft hinzubekommen.

Beispielsweise haben wir den Bau des größten Biomasse-Kraftwerks in Baden-Württemberg realisiert, das Strom und Wärme produziert und das Fernwärmenetz unserer Stadtwerke zu 70 Prozent mit regenerativen Energien versorgt. Dagegen gab es am Anfang Widerstände in der Anwohnerschaft, denn eine solche Anlage muss im Siedlungsumfeld realisiert werden, damit nicht durch Transport große Wärmeverluste entstehen. Es ging um Befürchtungen von Staub oder Luftschadstoffen. Wir hatten – weit vor Fukushima und dem Beschluss der Bundesregierung zum Ausstieg aus der Kernenergie – in Zukunftskonferenzen thematisiert, dass wir den Weg hin zu regenerativen Energien beschreiten wollen. Insoweit gab es in Teilen der Bevölkerung bereits die Überzeugung, dass wir diesen Wandel brauchen.

► **Die langfristige nachhaltige Stadtentwicklung wird die Attraktivität von Ludwigsburg als Wirtschaftsstandort erhöhen?**

Absolut! Wir sind mit der Wirtschaft unmittelbar im Gespräch, welche infrastrukturellen Voraussetzungen im Bereich der Verkehrswege oder – insbesondere in den ländlich geprägten Stadtteilen – welche Glasfasernetze für die IT-Anbindung gebraucht werden. Für die Unternehmen spielt zunehmend das Thema Fachkräftemangel eine wichtige Rolle. Und deshalb zählt auch die Frage: Wie können wir in unserer Stadt optimale Bildungsvoraussetzungen schaffen? Hier hat der enge Kontakt mit der Wirtschaft dazu geführt, dass wir Bildung und Betreuung aus dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit aktiv betrieben haben. Und wir haben mit einer breiten Mehrheit des Gemeinderats auch deshalb sehr viel Geld in Bildung und Betreuung gesteckt, weil allen klar geworden ist, dass dies die Position unserer Stadt als Wirtschaftsstandort mittel- und langfristig stärkt. □

Zukunftsdialog  
Ludwigsburg 2012



Fotos: Stadt Ludwigsburg



Das vollständige Interview und Informationen zur nachhaltigen Stadt Ludwigsburg finden Sie hier:

→ [http://http://www.link.csr-news.net/10\\_Ludwigsburg](http://http://www.link.csr-news.net/10_Ludwigsburg)

# Neues aus dem Partnernetzwerk

## akzente kommunikation und beratung

Mit Beginn des Sommersemesters 2013 lehrt Sabine Braun an der Hochschule Fresenius, München, zum Thema Nachhaltigkeitskommunikation. Dank guter Kontakte zu Unternehmen bleibt die Lehre nicht abstrakt. So gab es bereits eine praxisorientierte Vorlesung bei der MAN SE. Auch Dr. Thomas Melde und Dr. Kristin Vorbohle sind regelmäßig als Dozenten tätig, unter anderem an der Universität St. Gallen (Schweiz).

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

## Bayer AG

In ihrem Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2012 dokumentiert die Bayer AG auf 72 Seiten detailliert Leistungen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit. Wie der Konzern ökonomischen Erfolg mit der Erfüllung sozialer und ökologischer Anforderungen verbindet, wird in sechs Kapiteln – Strategie und Bayer-Kernthemen, Unternehmensführung, Innovationen und Produktverantwortung, Mitarbeiter, Ökologie sowie gesellschaftliches Engagement – dargestellt.

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

## Bertelsmann Stiftung

„Starke Regionen – starke Unternehmen“. So könnte man das Motto zusammenfassen, unter dem die Bertelsmann Stiftung in den letzten Jahren mittelständische Unternehmensverantwortung adressiert hat. Erwachsen ist daraus u.a. die „Landkarte des Engagements“, die größte Datenbank zu mittelständischem Unternehmensengagement in Deutschland. Nunmehr hat „Unternehmen für die Region“ ein eigenständiges Dach erhalten – im übertragenen wie im tatsächlichen Sinne. Im vergangenen Sommer wurde der Verein „Unternehmen für die Region“ durch sechs mittelständische Unternehmen gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung gegründet. Seit dem 1. Juni arbeitet der Verein in seiner Geschäftsstelle in Berlin: Unternehmen für die Region, Geschäftsstellenleiterin: Frau Tina Weber, Leipziger Straße 124, 10117 Berlin, Tel. +49 30 31987050-53, E-Mail: Tina.Weber@ufdr.de

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

## C&A Mode

Handelsunternehmen aus der Textilbranche gehören schon seit vielen Jahren zu den begehrten Angriffszielen von NGOs. Auch C&A musste diese Erfahrung machen, wurde bereits in den 1990er-Jahren mit problematischen Zuständen in der Lieferkette konfrontiert. C&A hat Erfahrungen ausgewertet und gehandelt. Daran hat die Kooperation mit terre des hommes einen Anteil, doch die war nicht immer einfach. Aus der zögerlichen Annäherung von Hilfswerk und Unternehmen ist inzwischen eine feste Partnerschaft im Kampf gegen Kinderarbeit geworden.

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

## Coca-Cola Deutschland

Die The Coca-Cola Company verstärkt ihr weltweites Engagement zur Förderung einer ausgewogenen Ernährung und Bewegung im Alltag. Das kündigte der Getränkehersteller im Mai in Atlanta an. Coca-Cola richtet seine Zusagen in allen 207 Ländern, in denen das Unternehmen seine Produkte anbietet, an folgenden Zielen aus: Angebot von kalorienarmen Getränkealternativen, transparente Produktinformationen einschließlich freiwilliger Kalorienangabe auf der Vorderseite aller Verpackungen, keine Werbung für Getränke an Kinder unter zwölf Jahren und aktive Förderung von Programmen für mehr Bewegung im Alltag.

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

## HypoVereinsbank

Die HypoVereinsbank hat im Jahr 2012 gemeinsam mit ihren Mitarbeitern im Rahmen der drei internen Programme „Rest-Cent-Initiative“, „Gift Matching“ und „Ehrensache!“ 557.084 Euro gespendet. Die Spenden kamen über 100 verschiedenen gemeinnützigen Organisationen im gesamten Bundesgebiet zugute. Als eine der führenden Banken in Deutschland ist es der HypoVereinsbank wichtig, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Sie fördert das Engagement ihrer Mitarbeiter in verschiedenen Projekten..

→ <http://link.csr-news.net/UniCreditGroup>

## ING-DiBa

Der Titel des aktuellen FAIRantwortungsreports lautet: „Grenzenlos engagiert“. Der Bericht gibt einen Überblick über das gesellschaftliche Engagement der ING-DiBa im vergangenen Jahr. Rund 4,66 Mio. Euro wurden für Spenden und Sponsoring aufgewendet – das höchste finanzielle Engagement in der Unternehmensgeschichte. Beispielhaft vorgestellt werden unter anderem vier Gewinner-Vereine der Aktion „DiBaDu und Dein Verein“.

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

## MAN SE

Vor drei Jahren hat der Hersteller von Nutzfahrzeugen MAN SE seine Strategie zur unternehmerischen Verantwortung beschlossen. Im neuen Nachhaltigkeitsbericht wird Bilanz gezogen und dabei der Fokus auf die Kunden gerichtet. Ein weiteres wichtiges Etappenziel ist gelungen: die Wiederaufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Bis 2015 will MAN dort Branchenführer sein.

→ <http://www.link.csr-news.net/MAN-SE>



**Alfred Ritter (Ritter Sport)**

Das Familienunternehmen Ritter Sport produziert täglich rund 2,5 Millionen Tafeln Schokolade. Die sollen nicht nur den Konsumenten schmecken, sondern auch mit Rohstoffen aus nachhaltigem Anbau hergestellt werden. Jetzt steigt Ritter Sport selber in den Anbau von Kakao ein.

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

**B.A.U.M. Consult**

Beim B.A.U.M. Nachhaltigkeitsseminar am 8. und 9.10.2013 in Dortmund erfahren die Teilnehmer, was sich hinter dem Begriff der Nachhaltigkeit verbirgt und welche Anforderungen, Möglichkeiten und Instrumente es zur Implementierung, Umsetzung und Kommunikation gibt.

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

**Deutsche Börse**

Die Deutsche Börse setzt in diesem Jahr auf ein neues Berichtskonzept: Der Unternehmensbericht für das Jahr 2012 kombiniert den Geschäftsbericht mit dem bisher separat veröffentlichten Corporate Responsibility (CR)-Bericht – ein erster Schritt auf dem Weg zum „Integrated Reporting“.

→ <http://www.link.csr-news.net/>

DeutscheBoerse

**Dibella**

Dibella hat einen Umweltwettbewerb in der indischen Grundschule „Padampar Primary School“ gesponsert, die in einer Baumwollanbauregion liegt. Die Kinder setzten sich dabei in Bildern mit Landwirtschaft und Ernährung auseinander.

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

**fair society**

Durch die Kooperation mit der MehrWert Finanzberatung erweitert fair society ihr Portfolio um Angebote der nachhaltigen betrieblichen Altersvorsorge.

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

**Deutsches Global Compact Netzwerk**

Das Global Compact Dilemma Spiel ist ein dynamisches und interaktives Lerninstrument, das Wissen über die 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen erweitert, vor allem im Hinblick auf Dilemmas bei ihrer Umsetzung in die Unternehmenspraxis.

→ <http://www.link.csr-news.net/DGCN>

**First Rabbit GmbH**

Gemeinsam mit Bahlsen hat First Rabbit einen Bericht entwickelt, der Nachhaltigkeit in den Bereichen Strategie und Dialog, Produktverantwortung, Umweltschutz sowie Mitarbeiter und Gesellschaft umfassend, transparent und ganzheitlich kommuniziert.

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

**GS1 Germany**

Mit welchen Schlüsselfragen und Handlungsfeldern wird die deutsche Konsumgüterwirtschaft beim Thema Nachhaltigkeit konfrontiert? Mit dieser Frage beschäftigt sich eine aktuelle Studie aus dem Hause GS1 Germany.

→ <http://www.link.csr-news.net/GS1Germany>

**Kirchhoff Consult AG**

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist für börsennotierte Unternehmen zur Routineübung geworden – sollte man denken. Eine aktuelle Studie der Hamburger Kommunikationsberatung Kirchhoff Consult AG belegt allerdings, dass dieser Eindruck ganz wesentlich von der Berichterstattung der DAX30-Konzerne geprägt wird.

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

**Scholz & Friends Reputation**

Scholz & Friends Reputation eröffnet in Frankfurt am Main einen zweiten Standort und bietet damit ab sofort auch in der Rhein-Main-Metropole ihre Beratungskompetenz für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien sowie die Konzeption und Umsetzung von Stakeholderdialogen, CR-Leuchtturmprojekten und Nachhaltigkeitsberichten an. Das Büro leitet Sven Griemert (43).

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

**Stakeholder Reporting GmbH**

Stakeholder Reporting legen großen Wert darauf, dass sowohl die Interessen ihrer Kunden als auch diejenigen der Stakeholder in Projekten zur Geltung kommen – und setzt zu diesem Zweck innovative Moderations- und Mediationsverfahren ein. Beispiel: 4. Juni 2013 - Dialog made by Stakeholder Reporting:

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

**VIS a VIS Agentur für Kommunikation**

Am Donnerstag, den 4. Juli, erfahren Sie in einem 45-minütigen Webinar mehr über „Unternehmen als ‚gute Nachbarn‘ – die Verantwortung für den Standort“. Referent ist VIS a VIS-Geschäftsführer Dieter Schöffmann.

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

**ZHAW School of Management and Law**

Der etablierte Lehrgang „CAS Corporate Responsibility / Social Management“ vermittelt alle nötigen Begriffe, Konzepte, Standards und Instrumente für den Einstieg ins Berufsfeld CSR und qualifiziert für eine Koordinationsfunktion – praxisnah und wissenschaftlich fundiert. Start der nächsten Austragung ist am 23. August 2013.

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

## Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft

# Kooperation als Innovationstreiber

Unsere Gesellschaft ist durch zunehmend komplexe Herausforderungen geprägt. Auf der Suche nach pragmatischen und innovativen Lösungsansätzen sind wir in besonderem Maße auf die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft angewiesen. Dabei bieten Industriebranchen eine „natürliche“ Wiege für Kooperation: Branchenweite Initiativen arbeiten an Lösungen unternehmerischer Herausforderungen, die zugleich gesellschaftlich relevant sind. Dabei wird Kooperation zum wichtigen Innovationshebel. VON THOMAS HAJDUK, SAMUIL SIMEONOV UND TIMO FRANZ

Vom Green Washing ist immer dann die Rede, wenn ein Unternehmen zwar breit über das eigene Engagement kommuniziert, aber hinter den Kulissen seine Geschäfte unverändert betreibt. Dieser Zustand ist wohl mit dem alten Spruch „Wasser predigen und Wein trinken“ gemeint. Doch Green Washing kann ökologisch und konsumentenfreundlich sein. So ist es auch beim Forum Waschen – einer freiwilligen Initiative im Chemiesektor für Waschen, Reinigen und Spülen im Haushalt.

Das Forum versteht sich als eine offene Dialogplattform, an der verschiedenste Akteure beteiligt sind – von Ministerien und Hochschulen bis hin zu Gewerkschaften, Branchenverbänden und Umwelt- und Verbraucherorganisationen. Damit ist das 2001 vom Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW) ins Leben gerufene Forum das klassische Beispiel sektorübergreifender Kooperation.

### *Nachhaltige Produktion – nachhaltiger Konsum*

Wasch- und Reinigungsmittelproduzenten stehen als Unternehmen der chemischen Industrie schon seit langer Zeit unter Beobachtung durch die Öffentlichkeit. Denn ihre Erzeugnisse können hohe Risiken bergen – für die Umwelt sowie für die Gesundheit von Mitarbeitern und Konsumenten. Als Folge hat die Branche immer effektivere und effizientere Produktlösungen entwickelt.



An dieser Stelle gerät jedoch leicht außer Acht, dass auch die Konsumenten von Körper- und Waschpflegeerzeugnissen durch falsche bzw. zu hohe Dosierung einen großen Einfluss auf die Auswirkungen des Produkts und damit auch auf die Umweltbelastung haben. Genau an dieser Stelle setzt das Forum Waschen an.

Fotos: Fotolia © Fotoshab/Dmyro Tolokonov

Ziel der Initiative ist es, eine langfristige Verhaltensänderung bei Konsumenten und Produzenten von Wasch- und Reinigungsmitteln herbeizuführen – etwa eine produktangemessene und sparsamere Dosierung. Zu diesem Zweck stellt das Forum Waschen eine Basis für den Dialog zwischen allen relevanten und interessierten Akteuren bereit. Diese erarbeiten wiederum gemeinsam neutrale Verbraucherinformationen und publizieren sie anschließend (z.B. durch Flyer, Leitfäden, Wettbewerbe und Veranstaltungen). Des Weiteren werden Positionspapiere und politische Stellungnahmen veröffentlicht.

### **Gut für die Umwelt – gut fürs Geschäft**

Doch warum sollte sich die Wirtschaft an einer Initiative wie dem Forum Waschen beteiligen? Wird weniger verbraucht, wird weniger gekauft – fallende Umsätze wären die Folge. Aber diese Betrachtung greift zu kurz. Abgesehen von der besseren Reputation, die sich aus diesem Engagement ergeben kann, gelangen die Wirtschaftsvertreter über das Forum Waschen kostenfrei in einen direkten Dialog mit den für sie relevanten Stakeholdern, insbesondere verschiedensten Konsumentengruppen.

Dieser Dialog jenseits der Marktforschung kann auch zu neuen Erkenntnissen über Verbraucherverhalten und damit zu Produktinnovationen führen. Gerade hinsichtlich der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit innerhalb eines sich globalisierenden Marktumfelds ist fortwährende Innovationsfähigkeit notwendig und wird durch eine Teilnahme an Initiativen wie dem Forum Waschen begünstigt.

### **..auch auf europäischer Ebene**

Auf EU-Ebene verfolgt die von der europäischen Waschmittelindustrie (A.I.S.E.) gegründete „Charter for Sustainable Cleaning“ ähnliche Ziele. Auch diese Initiative ist ebenso freiwillig wie erfolgreich: 85 Prozent des europäischen Marktes haben sich der sogenannten „Agenda for Sustainable Cleaning“

verschrieben. Diese beruht auf drei Säulen der Nachhaltigkeit: wirtschaftlicher Erfolg, soziale Verantwortung und Umweltverträglichkeit. Die Einhaltung der Selbstverpflichtungen wird jährlich von externen Gutachtern geprüft.

Die Ziele beider Initiativen überlappen sich, jedoch handelt es sich keineswegs um eine Konkurrenzsituation. Vielmehr ergänzen sie sich, arbeiten über die verschiedenen Ebenen hinweg zusammen und weisen auf diese Art letztlich gemeinsam auf die Stärken marktspezifischer Kooperationen im Bereich des Nachhaltigkeitsengagements hin.

### **Branchen als „natürliche Wiege“ der Kooperation**

Wie die beiden Beispiele zeigen, ist Kooperation hilfreich, um komplexe Verantwortungsthemen zu managen. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure ist tatsächlich ein bedeutendes Merkmal branchenspezifischer Unternehmensverantwortung (CR).

So, wie es in der Branche um konkrete Verantwortungsthemen und Probleme geht, so umreißt die Branche automatisch auch die dazugehörigen Akteure. Das sind die Unternehmen selbst, ihre Zulieferer, Branchen- und Berufsverbände und Gewerkschaften. Das sind aber ebenso die jeweiligen Kunden, die zuständigen Behörden, die interessierten zivilgesellschaftlichen Gruppen, die Fachmedien und andere mehr. In einem breiten Branchenverständnis sind sie alle auf verschiedene Weise miteinander verbunden und formen durch ihre (Inter-)Aktionen die Diskussion und die Praxis von CR in der jeweiligen Branche.

In diesem Sinne bietet eine Branche die perfekte Voraussetzung für kollektives Handeln, da hier Akteure auf „natürliche“ Weise zusammenkommen und mit gemeinsamen Problemen konfrontiert sind. Die Wahrnehmung der sich daraus ergebenden Kooperationschancen ist wichtig, um die neuartigen Herausforderungen in einer globalisierten Welt zu meistern.

### **Welche Rolle spielt der Staat?**

An dieser Stelle sei betont, dass die Beteiligung öffentlicher Akteure an solchen Kooperationen für deren Erfolg entscheidend sein kann. Sicher ist zum einen zwar, dass spätestens seit der Schuldenkrise niemand mehr an den Staat als einzige Lösungsinstanz glaubt. Gleichwohl schafft er über Gesetze aber weiterhin allgemeingültige Grundregeln. Jenseits dieser klassischen Rolle als alleiniger Regelsetzer engagieren sich Staaten heute in alternativen Steuerungsformen, in denen sie „nur“ eine (wichtige) Nebenrolle spielen.

### **Die Studie**

Die hier vorgestellten Beispiele gehören zu insgesamt 65 branchenspezifischen CR-Initiativen, die in einer neuen Studie der Bertelsmann Stiftung und der Universität St. Gallen untersucht wurden. Dafür hat das Projektteam den Stand branchenspezifischer CR in fünf Branchen und acht europäischen Ländern recherchiert und anhand konkreter Initiativen evaluiert. Die vollständigen Ergebnisse und ausführlichen Länderprofile sind in dem Buch „Corporate Responsibility in Europe“ dokumentiert. Auf Basis dieser Publikation wurde die Studie „Fostering Corporate Responsibility through Self- and Co-regulation“ verfasst, die separat veröffentlicht wurde und als PDF-Version online verfügbar ist.







Auf der Suche nach pragmatischen und innovativen Lösungsansätzen sind wir in besonderem Maße auf die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft angewiesen.



Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure ist tatsächlich ein bedeutendes Merkmal branchenspezifischer Unternehmensverantwortung (CR).



Das Forum Waschen versteht sich als eine offene Dialogplattform, an der verschiedenste Akteure beteiligt sind.

Was das bedeutet, lässt sich sehr gut an Brancheninitiativen erkennen. Hier können staatliche Akteure die Glaubwürdigkeit und Legitimation dieser freiwilligen Kooperationen steigern. Eine staatliche Beteiligung kann dabei verschiedene Formen annehmen. Beim Forum Waschen etwa verleihen öffentliche Akteure wie das Umweltbundesamt der Initiative Legitimität, da sie für die Verfolgung gesamtgesellschaftlicher Interessen stehen.

### Kooperation in der öffentlichen Beschaffung

Eine gänzlich andere Rolle übernehmen staatliche Behörden bei [www.itk-beschaffung.de](http://www.itk-beschaffung.de), einer 2006 gegründeten Initiative des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) und des Beschaffungsamts des Bundesministeriums des Inneren sowie weiterer öffentlicher Behörden.

Laut BITKOM gibt die öffentliche Hand jährlich rund 17 Milliarden Euro für PCs, Notebooks, Drucker, und andere ITK-Produkte aus. Ein lukrativer, aber auch ein schwieriger Markt. Denn Technologie veraltet schnell, mitunter steht in weniger als einem Jahr die nächste Gerätegeneration bereit. Bei der Beschaffung neuer ITK-Geräte ergibt sich daraus für beide Partner der Initiative ein gemeinsam zu lösendes Problem. Einerseits müssen öffentliche

Beschaffungsstellen nicht nur technisch genau, sondern auch produktneutral – also ohne Nennung von Herstellernamen – und kosteneffizient aus-schreiben. Andererseits sehen sich Unternehmen häufig unklaren Ausschreibungen gegenüber, deren Klärung die Beschreibung eines formalen und daher langwierigen und teuren Weges bedeuten kann.

Hieraus ist die Informationsplattform [www.itk-beschaffung.de](http://www.itk-beschaffung.de) entstanden, die kostenfrei Leitfäden für die gesetzlich konforme und produktneutrale Beschaffung einzelner Produktgruppen anbietet. Die Leitfäden sind das Ergebnis der Zusammenarbeit von Experten aus Unternehmen und Beschaffungsbehörden. Um auch ökologische Kriterien beim Einkauf angemessen zu spezifizieren, wurden zusätzlich Leitfäden für umweltfreundliche Beschaffungsmaßnahmen erarbeitet. Die Leitfäden beruhen auf technischen Benchmarks wie Lebenszykluskosten und kalkulierter Energieeffizienz.

Die Wirkung der Kooperation: geringere (Transaktions-)kosten im Beschaffungsprozess für beide Seiten. Zudem werden Anbieter besonders „grüner“ Produkte über die öffentliche Nachfrage nach energieeffizienten Geräten belohnt, womit ein Beitrag zu übergeordneten Klimaschutzziele geleistet wird. Dieser Transfer von abstrakten Zielen – Kli-

maschutz – in klare Handlungsfelder – öffentliche ITK-Beschaffung – ist typisch für branchenspezifische CR.

### *...und bei der Lebensmittelherstellung*

Initiativen wie ITK-Beschaffung sind kein Einzelfall. Auch in anderen Ländern und Branchen ist eine erfolgreiche und für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit möglich. Zu nennen ist etwa eine Initiative im Schweizer Einzelhandel und der Lebensmittelbranche. Mit Actionsanté reagierte das Bundesamt für Gesundheit 2009 auf eine fünf Jahre zuvor verabschiedete Resolution der Weltgesundheitsorganisation. Die globale Norm forderte Maßnahmen gegen Bewegungsmangel, falsche Ernährung und daraus resultierende Krankheiten.

Da Sport und ausgewogene Mahlzeiten sich nicht verordnen lassen, wählte Actionsanté einen kooperativen Ansatz und rief Unternehmen dazu auf, die „gesunde Wahl zur einfachen Wahl“ zu machen. Konkret konnten Unternehmen sich im Rahmen der Initiative öffentlich verpflichten, ihre Produktzusammensetzung und -auswahl zu verbessern, Marketing und Werbung zu überarbeiten, ein bewegungsfreundliches Umfeld zu schaffen oder vollständige und verständliche Verbraucherinformationen anzubieten.

Auch hier wurde eine Entscheidung gegen verpflichtende Regeln getroffen. Um die Belastbarkeit der Unternehmensselbstverpflichtungen zu stär-

ken, setzt die Initiative stattdessen auf eine Mischung aus Monitoring durch unabhängige Experten und potenzielle Werbe- und Kontrolleffekte, die sich aus der Nutzung eines offiziellen Logos und der damit einhergehenden öffentlichen Aufmerksamkeit ergeben können.

### *Branchenspezifische CR – ein neuer Business Case?*

Die skizzierten Initiativen zeigen, was branchenspezifische CR ausmacht: Konkrete Probleme und Akteure, die sich als Teil einer Branche verstehen und gegenseitig anerkennen. Dies erleichtert die Zusammenarbeit. Und es ist gerade die Kooperation zwischen allen Anspruchsgruppen, die die Besonderheit dieses Ansatzes gegenüber klassischen, unternehmenszentrierten CR-Ansätzen ausmacht. Hier geht es von vornherein um eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren, die ein gemeinsames Problem haben und es kollektiv zu lösen versuchen. Wie das aussehen kann, haben die vorgestellten Initiativen gezeigt.

Übernimmt man diese neue Sichtweise, so ändert sich schließlich auch das Verständnis vom Business Case, der für Unternehmen ein notwendiger Bestandteil von CR ist. Politik und Zivilgesellschaft, ja selbst den direkten Marktkonkurrenten auch als Partner zu sehen, wird dabei unumgänglich. Mit den Worten von Harvard-Professor Martin Nowak: „Cooperation – not competition – underpins innovation.“ □



**Samuil Simeonov**

› ist verantwortlich für das internationale CSR Modul im Programm Unternehmen in der Gesellschaft der Bertelsmann Stiftung und lebt in Bielefeld.

samuil.simeonov@bertelsmann-stiftung.de



**Thomas Hajduk**

› ist wissenschaftlicher Assistierender am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

thomas.hajduk@unisg.ch



**Timo Franz**

› ist studierter Politikwissenschaftler und in Kürze Absolvent des MA Politische Kommunikation an der Universität Bielefeld.

timo.franz@bertelsmann-stiftung.de

## *Prinzipien erfolgreicher Kooperation*

**Gemeinsame Basis:** Verständigung zwischen öffentlichen und privaten Akteuren im Sinne eines gemeinsamen Problemverständnisses und gemeinsamer Ziele. Im Fall von Actionsanté tragen das Ziel – die Förderung individueller Gesundheit – sowie der Weg – freiwillige Selbstverpflichtung – dazu bei.

**Teilhabe:** Inklusion, Beteiligung und Mitwirkungsmöglichkeiten öffentlicher wie privater Akteure. So ist Forum Waschen für alle interessierten Akteure offen. Es werden keine Gebühren erhoben und jede Stimme zählt gleich. Dies sorgt für einen Austausch auf Augenhöhe und gegenseitigen Respekt – zwei Grundvoraussetzungen für Partnerschaften.

**Verlässlichkeit:** Festlegung spezifischer und messbarer Ziele. Im Einklang mit diesem Prinzip strebt ITK-Beschaffung an, die Beschaffungsprozesse technischer Geräte verlässlich und ver-

ständig zu machen, indem klare, technische Benchmarks als Kriterien empfohlen werden.

**Transparenz:** Offenlegung von Informationen, Rechenschaft sowie Evaluation der erzielten Ergebnisse. So verpflichten sich alle Unternehmen, die die „Charter for Sustainable Cleaning“ unterzeichnen, jährliche Updates anhand von 11 vordefinierten Kennzahlen zu liefern, die von unabhängigen Dritten geprüft und im Nachhaltigkeitsbericht des A.I.S.E. veröffentlicht werden.

**Ressourcen:** Nachhaltige Planung in Hinblick auf Zeit, Geld und Personal. Ein gutes Beispiel stellt das Forum Waschen dar: Die Organisation der Initiative ist kostengünstig. Der IKW unterhält das Sekretariat der Initiative und richtet die Arbeitstreffen aus. Ferner finanziert der Verband einen Teil der Erstellung von Broschüren und anderen Materialien sowie die Wartung der Internetplattform. Die Teilnehmer der Initiative tragen lediglich die Reisekosten zu den Arbeitstreffen.



# Studien

## ⊙ Europäische Kommission

### **Wie Unternehmen unsere Gesellschaft beeinflussen: Die Sicht der Bürger**

Ein wichtiger Grund für Unternehmen verantwortungsvoll zu handeln, ist ihre Wahrnehmung in der Gesellschaft. Eine aktuelle Umfrage unter 32.000 Bürgern aus der EU- sowie einigen anderen Staaten zeigt, wie unterschiedlich Unternehmen gesehen werden. Gefragt wurde u.a. nach dem Interesse an Unternehmensverantwortung, dem Einfluss von Unternehmen auf die Gesellschaft und dem Ruf einzelner Branchen.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service3](http://www.link.csr-news.net/10_service3)

## ⊙ Europäische Kommission

**Mein Unternehmen und die Menschenrechte: Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen zum Thema Menschenrechte**  
Menschenrechte und Unternehmen sind ein aktueller Trend in der CSR-Debatte. Dass es dabei nicht nur um weltweit operierende Großunternehmen, sondern auch um KMU geht, demonstriert der Leitfaden der Europäischen Kommission. Die Broschüre erklärt prägnant und klar verständlich die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und skizziert den dabei zentralen Umsetzungsschritt „Achtung der Menschenrechte“ im Unternehmen. Mit vielen Verweisen auf alltägliche Geschäftssituationen bleibt der Text stets pragmatisch.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service4](http://www.link.csr-news.net/10_service4)

## ⊙ Europäische Kommission

### **Tipps und Tricks für Berater: Soziale Verantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen**

Obwohl die Broschüre sich offiziell an CSR-Berater für KMU richtet, werden die darin enthaltenen Tipps und Tricks auch CSR-Beauftragten in KMU eine willkommene Unterstützung sein. Neben einem

Toolkit für CSR-Berater werden praktische Tipps für die Erstellung einer CSR-Roadmap sowie dem Umgang mit der Lieferkette, neuen Geschäftsmodellen, CSR-Berichten und Stakeholderdialogen geboten. Weiterführende Links erlauben eine gezielte Vertiefung.  
PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service5](http://www.link.csr-news.net/10_service5)

## ⊙ Europäische Kommission

### **An Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognised CSR Guidelines and Principles**

In ihrer jüngsten CSR-Kommunikation von 2011 hat die Europäische Kommission Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten aufgefordert, sich zu internationalen CSR-Standards wie dem UN Global Compact oder den OECD Leitsätzen zu bekennen. Die Kommission will periodisch prüfen, inwiefern die angesprochenen Unternehmen dies tun. Nun liegt der erste Bericht vor, für den 200 Großunternehmen aus 10 Mitgliedsstaaten per Zufall ausgewählt und deren öffentlich zugängliche Berichte und Kodizes untersucht wurden.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service6](http://www.link.csr-news.net/10_service6)

## ⊙ Corporate Register

### **CR Reporting Awards 13 Official Report: 2013 Global Winners**

Corporate Register ist eine der größten Datenbanken für CSR- und Nachhaltigkeitsberichte weltweit. Jedes Jahr lässt die Organisation registrierte Nutzer über die besten Berichte in verschiedenen Sparten abstimmen. In diesem Jahr waren es knapp 5.750 Nutzer, die an dem aufwendigen Verfahren teilnahmen. Der Abschlussbericht enthält alle Gewinner und die Gründe für die Voten. Der Download ist kostenfrei, erfordert jedoch eine vorangehende Registrierung.

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

## AUSSCHREIBUNGEN

### **Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit**

#### *Umweltinnovationsprogramm „Materialeffizienz in der Produktion“*

Die Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe machen im Schnitt rund 40 Prozent des Bruttoproduktionswertes aus. Diese Kosten könnten durch eine effizientere Produktion durchschnittlich um 20 Prozent gesenkt werden. Dieser Effizienzgewinn und die daran

gekoppelte Umweltschonung stehen im Zentrum des neuen Förderprogramms des Umweltministeriums. Gefördert werden innovative Projekte mit Demonstrationscharakter, die material-effiziente Produktionsprozesse umsetzen, materialintensive Herstellungsverfahren substituieren sowie Rest- und Abfallstoffe als Sekundärrohstoffe einsetzen. Projektskizzen können bis zum 30.9. eingereicht werden. Weitere Informationen dazu sind online verfügbar.

<http://www.umweltinnovationsprogramm.de/Materialeffizienz>



# Literatur



© Ina Ehnert, Wes Harry, Klaus J. Zink (Hrsg.)  
**Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations**  
 Springer, 30.6.2013, 434 S., 3642375235  
 Personalmanagement hat entscheidenden Einfluss auf unternehmerische Nachhaltigkeit. Einerseits muss es selbst nachhaltig sein, um den Personalbedarf dauerhaft zu befriedigen. Andererseits kommt HR-Abteilungen eine Vermittlerrolle zwischen Management, Beschäftigten und Stakeholdern zu. Der Sammelband beleuchtet verschiedene Aspekte nachhaltigen Personalmanagements und richtet sich an Praktiker wie Forschung.



© Asli Yüksel Mermod, Samuel O Idowu (Hrsg.)  
**Corporate Social Responsibility in the Global Business World**  
 Springer, 30.6.2013, 382 S., 3642376193  
 CSR ist ein globales Phänomen. In dem vorliegenden Band veranschaulichen Fallstudien die verschiedenen Formen von CSR weltweit. Dabei gehen die Fallstudie auch auf Fehler bei der Implementierung internationaler CSR-Programme ein. Das Buch eignet sich besonders für die Aus- und Fortbildung und das Selbststudium.



© Marx Gómez, Corinna Lang, Volker Wohlgemuth (Hrsg.)  
**IT-gestütztes Ressourcen- und Energiemanagement: Konferenzband zu den 5. BUIS-Tagen**  
 Springer Vieweg, 31.07.2013, 550 S., 3642350291  
 Ohne IT geht heute nichts im Unternehmen. Das gilt auch für das immer wichtiger werdende Ressourcen- und Energiemanagement. Über die neuesten Trends und Erkenntnisse informieren die hier versammelten Tagungsbeiträge der Fachgruppe Betriebliche Umweltinformationssysteme der Gesellschaft für Informatik e.V. Empfehlenswerte Lektüre für Fachabteilungen und IT-Beauftragte.



© Paulina Golinska  
**Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors**  
 Springer, 30.09.2013, 300 S., 364233850X  
 Die konkrete Form von CSR hängt von der Branche ab. Die Autorin zeigt dies anschaulich anhand des verarbeitenden und Dienstleistungsgewerbes, indem sie Herausforderungen und Ansätze herausarbeitet. Auch die besonderen Anforderungen von KMU werden dabei berücksichtigt.

© Gerhard Reich, Marcus Reppich  
**Regenerative Energietechnik: Überblick über ausgewählte Technologien zur nachhaltigen Energieversorgung**  
 Springer, 30.09.2013, 200 S., 3834809810  
 Die Energiewende ist in vollem Gange und die Entwicklung regenerativer Energieformen steht dabei im Vordergrund. In diesem für das Selbststudium geeigneten Lehrbuch werden alle aktuellen Technologien der nachhaltigen Energieversorgung vorgestellt und in Übungen und Beispielaufgaben vertieft.

© Michaela Lambertz, Stefan Altenschmidt, Cristoph Ingehofen, Peter Mösle (Hrsg.)  
**Praxishandbuch Green Building: Nachhaltige Bestands- und Neubauten**  
 De Gruyter, 20.10.2013, 624 S., 3110275171  
 Viele Ressourcen werden immer teurer. Grund genug bei Bestands- und Neubauten auf Ressourceneffizienz zu achten. Aber auch das Wohlbefinden der darin wohnenden und arbeitenden Menschen und die Auswirkungen auf die Umwelt stehen im Zentrum des „Green Building“ oder nachhaltigen Bauens. Dieses Buch informiert ausführlich über die ganze Bandbreite der dabei relevanten Aspekte.

## CSR-Preis der Bundesregierung: Gewinner

Am 24. April wurden die Gewinner des CSR-Preises der Bundesregierung prämiert. Interessierte können die Namen sowie Kurzprofile der Gewinner auf der Website des Preises nachlesen.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service7](http://www.link.csr-news.net/10_service7)

## „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013“

Jedes Jahr zeichnet das Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work Arbeitgeber mit einer vorbildlichen Arbeitskultur aus. Die Ergebnisse beruhen auf Mitarbeiterbefragungen in den teilnehmenden Unternehmen. Es gibt separate Siegerlisten für Deutschland sowie ausgewählte Regionen und Branchen. Die Listen sind online verfügbar.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service8](http://www.link.csr-news.net/10_service8)

## Positionspapier: „Wirtschaft und Menschenrechte – Erwartungen an einen deutschen Aktionsplan“

Das Netzwerk für Unternehmensverantwortung CorA und das Forum Menschenrechte fordern von der Bundesregierung, in

der kommenden Legislaturperiode einen „Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte“ zu entwickeln. Ziel sei es, einschlägige internationale Standards wie die UN-Leitprinzipien und die Neufassung der OECD Leitsätze verbindlich umzusetzen.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service10](http://www.link.csr-news.net/10_service10)

## Europäische Kommission: Vorschlag einer neuen Richtlinie für die Offenlegung nicht-finanzieller Informationen

Kein Vorschlag der aktuellen CSR-Strategie der Europäischen Kommission wurde so kontrovers diskutiert wie die geplante Einführung einer Berichtspflicht für nicht-finanzielle Informationen. Nun hat die zuständige Generaldirektion Binnenmarkt ihren Entwurf vorgelegt. Auf der Website der Kommission finden Interessierte den Text der Vorlage, häufig gestellte Fragen, die Ergebnisse der dazugehörigen Gesetzesfolgenabschätzung und weitere relevante Dokumente in deutscher Sprache.

PDF: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service11](http://www.link.csr-news.net/10_service11)

# CSR im Web

# Events

☉ **HSBA Hamburg School of Business Administration, Dr. Jürgen Meyer Stiftung**

**21.6.2013, Hamburg, CR-Konferenz: Unternehmensverantwortung wirkt! Aber wie?**

Die Metropolregion Hamburg steht mit ihrer langen kaufmännischen Tradition auch für langfristiges Wirtschaften. Doch wie halten die Unternehmen und Unternehmer der Region es heute mit ihrer Verantwortung? Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Bereichen diskutieren aktuelle Ansätze.

Infos: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service9](http://www.link.csr-news.net/10_service9)

☉ **GENISIS Institute for Social Business and Impact Strategies GmbH**  
**29.08-01.09.2013, Berlin, VISION SUMMIT „EduAction – Lernkultur Potenzialentfaltung“**

Der Vision Summit hat sich seit 2007 zu einer der bekanntesten und wichtigsten Konferenzen rund um Social Business und soziale Innovationen entwickelt. In diesem Jahr ist er dem Thema „Lernkultur Potenzialentfaltung“ gewidmet. Diskutiert werden neue Ideen für eine „Bildungsrevolution“. Neben dem klassischen Konferenzteil wird es wieder eine Reihe interaktiver Veranstaltungen geben.

Infos: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service1](http://www.link.csr-news.net/10_service1)

☉ **Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen**

**4.-6.9.2013, St.Gallen, St.Galler CSR-Tage 2013**

Die St. Galler CSR-Tage initiieren einen Theorie-Praxis-Dialog mit dem Ziel, Lerneffekte auf beiden Seiten anzustoßen und das Thema Unternehmensverantwortung zu stärken. Ein innovatives Veranstaltungsformat ist das besondere Kennzeichen der Reihe: Diskussionen zu ausgewählten, zentralen CSR-Themen finden in interaktiven Workshops statt, die durch kurze Inputs jeweils eines Vertreters der Praxis- und der Wissenschaft (CSR-Tandems) eingeleitet werden. Weitere dialogische Formate und informelle Einheiten ergänzen die Veranstaltung.

Info: <http://www.iwe.unisg.ch/csr-tage.aspx>

☉ **Fair Trade and Friends**

**6.-8. 09.2013, Dortmund, FAIR – Messe zu Fairen Handel**

Fairtrade ist längst kein Nischenthema mehr, sondern ein wachsendes, attraktives Marktsegment. Dies zeigt sich auch an den großen Veranstaltungsorten wie den Westfalenhallen in Dortmund, in denen die Messe „FAIR“ stattfindet. Sie bieten viel Raum für Aussteller wie Besucher, um sich über die neuesten Trends und Produkte zu infor-

mieren. Eine Sonderschau präsentiert fair hergestellte Mode und Accessoires.

Info: <http://www.westfalenhallen.de/messen/fair/>

☉ **Grüne Liga, Civixx, Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg**

**8.-9. 10. 2013, Stuttgart, Netzwerk21Kongress**

Im Rahmen der Lokalen Agenda 21 setzen engagierte Gemeinden und Regionen das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung lokal um. Seit 2007 treffen sich die beteiligten Akteure jährlich auf den Netzwerk21-Kongressen, um den Entwicklungsstand ihrer Initiativen zu diskutieren, neue Ansätze kennenzulernen und Netzwerke aufzubauen. Dabei wird auch der „Deutsche Lokale Nachhaltigkeitspreis Zeitzeichen“ vergeben.

Info: <http://www.netzwerk21kongress.de/>

☉ **Stiftung Mitarbeit, Evangelische Akademie Loccum**

**13.-15.09.2013, Loccum, Forum für Bürgerbeteiligung und kommunale Demokratie**

Großprojekte wie Stuttgart 21 haben eindrücklich gezeigt, dass Bürger ein direktes Mitspracherecht und Mitwirkung an Entscheidungen einzufordern bereit sind. Die Veranstalter des Forums gehen davon aus, dass diese direkte Bürgerbeteiligung in der Kommune auf dem Wege zur Selbstverständlichkeit ist. Sie laden Akteure aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft ein, um gemeinsam Mechanismen für eine erfolgreiche Partizipation zu diskutieren.

Info: [http://www.link.csr-news.net/10\\_service2](http://www.link.csr-news.net/10_service2)

☉ **Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement**

**10.-21.9.2013, Bundesweit, Aktionswoche „Engagement macht stark!“**

Mehr als 23 Millionen Menschen sind bürgerschaftlich engagiert in Deutschland. Mit der Aktionswoche sollen ihre Projekte gewürdigt und einer größeren Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Dafür können engagierte Unternehmen und Organisationen ihr Projekt online anmelden, damit es in dem „Engagementkalender“ angezeigt wird.

Info: <http://www.engagement-macht-stark.de/aktionswoche/>

## CSR NEWS-Webinarserie „Nachhaltigkeitsmanagement für Praktiker im Mittelstand“

**Vier weitere Seminare im 2. Halbjahr – kostenlose Teilnahme für CSR NEWS-Partner**

An jedem ersten Donnerstag im Monat bietet CSR NEWS ein Webinar zum Nachhaltigkeitsmanagement für Praktiker im Mittelstand – jeweils für 45 Minuten ab 10.00 Uhr. Ihr Vorteil: Sie erhalten praxisrelevantes Wissen von Experten aus erster Hand, können Ihre Fragen vom Schreibtisch oder von Zuhause aus stellen – und jeder Aufwand für eine Anreise zu der Veranstaltung entfällt.

**Das sind die Themen der Webinare von September bis Dezember:**

- 05.09.13: Wie finden, leben und kommunizieren Mittelständler ihre Werte? (mit Dr. Friedrich Glauner)
- 03.10.13: Was ist und wie werde ich ein Nachhaltigkeitsbeauftragter? (mit Dr. Dennis Lotter)
- 07.11.13: Auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (mit Dr. Kristin Vorbohle)
- 05.12.13: Greenwashing – immer kontraproduktiv (mit Georg Lahme)

Die Teilnahme an den Webinaren ist für CSR NEWS-Partner kostenlos, für alle anderen CSR-Interessierten beträgt die Teilnahmegebühr regulär 29,95 Euro pro Webinar.

Alle Informationen und die Anmeldung zu den Webinaren finden Sie hier: [link.csr-news.net/webinare](http://link.csr-news.net/webinare)

# 2 x 3 Fragen an Experten

## Ein Digitalisierungsexperte und ein Wertewirtschaftler antworten



Zur Person

Prof. Tim Bruysten, Media-designhochschule Düsseldorf und Richtwert – Gesellschaft für Kommunikationskultur mbH.

### ► Welche Trends gibt es in der Informations- und Wissensvermittlung?

Es gibt drei Trends:

1. Empowerment: Der User steht im Mittelpunkt, lernt neue Werkzeuge zu nutzen und organisiert seine Wissenswelt rund um seine persönlichen Interessen. Dazu zählt die mittlerweile zum Standard gehörende Nutzung von Smartphones und bald schon von Devices wie Google Glasses.
2. Alles ist Kontext: Alle Informationen erlangen erst ihre Bedeutung im Kontext der konkreten Situation des Nutzers. Dazu gehören seine Netzwerke, deren Meinung er einholen, mit denen er Informationen teilen möchte. Informationen müssen für diese Situationen designet werden.
3. Autonomisierung: Hier steht die Maschine im Mittelpunkt. Big Data und Predictive Analytics erlauben uns völlig neue Erkenntnisse aus Daten zu ziehen. Wer diesen Datenschatz zu heben versteht, wird sich einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil sichern können. In jeder Branche.

### ► Welche Bedeutung hat die zunehmende Digitalisierung für Wissensnetzwerke?

Wir können uns jederzeit über jedes Thema mit (fast) jedem Menschen auf der Welt austauschen. Für die Digital Natives ist das eine simple Selbstverständlichkeit. Im Business entstehen die notwendigen Rituale teilweise gerade erst und wertvolle Werkzeuge wie E-Learning, Webinare, Social Intranets und vieles mehr werden in vielen Unternehmen momentan oder in den nächsten Jahren eingeführt. Auch hier gilt: Gut vernetzt ist halb gewonnen.

### ► Welche Rolle spielen Themen-Communitys im beruflichen Leben?

Mit dem Begriff „Lebenslanges Lernen“ haben verschiedene Rektoren in meiner Schullaufbahn versucht uns Schüler zu erschrecken. Ob sie damals die Tragweite ihrer These erahnten, kann ich heute nicht mehr nachvollziehen. Aber eines ist klar: Themen-Communitys bieten gigantisches Potenzial, sich in dynamischen Gruppen hoch-effektiv und sehr effizient nicht nur auf dem Laufenden zu halten. Vielmehr sind sie gleichzeitig ein exzellentes Werkzeug für Reflexion, Verdichtung und persönliche fachliche, wie argumentative Entwicklung. □



Zur Person

Prof. Dr. Harald J. Bolsinger, Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

### ► Sind Werte und unternehmerische Verantwortung ein Megatrend des 21. Jahrhunderts?

Werte sind schon seit Jahr und Tag Treiber für Wandel und beschreiben Paradigmen, die wir als wahr und gut erachten und in deren Rahmen wir unsere Welt gestalten. Solange diese Paradigmen unsere Welt plausibel erklären können, spricht man nicht viel über Werte. Sobald aber ein Paradigma nicht mehr trägt, kommen automatisch Wertefragen auf. Welchen Sinn hat unser Wirtschaften, unser Unternehmen eigentlich? Was ist das Ziel hinter all unserer Geschäftigkeit – jenseits des Gewinns? Das Paradigma der Gewinnmaximierung mit dem Hauptfokus auf Güteroutput ist seit Ausbruch der letzten Krise entzaubert. Nun sind wir auf der Suche nach etwas Neuem, Besseren. Dieser Weg zur Definition eines neuen, tragenden Paradigmas empfinde ich tatsächlich als aktuellen – wenn nicht sogar entscheidendsten – Megatrend unserer Zeit.

### ► Welche Rolle spielen Werte für die Unternehmensidentität?

Menschen stellen sich derzeit Fragen zum Sinn unseres Wirtschaftens. Viele Aktivitäten werden nicht mehr wie bisher akzeptiert. Nachdem Märkte aus Konsumenten und Produzenten bestehen – also

Menschen und keinen Formeln oder Automaten – werden diese Fragen plötzlich geschäftsrelevant. Unternehmen beginnen deshalb zunehmend sich als Akteure neu zu definieren, die bewusst eine spezifische Verantwortung tragen. Das Zusammenspiel der tatsächlich gelebten Werte prägt die Einzigartigkeit eines Unternehmens und gibt Antworten auf das Warum und Wie der geschäftlichen Tätigkeit. Wer sich dem nicht stellt, wird mittel- bis langfristig den Menschen nicht gerecht und kann damit rechnen als Arbeitgeber und Produzent massiv an Attraktivität einzubüßen...

### ► Sie haben das Netzwerk „Würzburg: Werte-voll“ mit aus der Taufe gehoben. Warum?

In Würzburg herrscht eine lange Tradition, gute Werte aktiv zu leben und zu fördern. Nicht umsonst ist Würzburg „Stiftungshauptstadt Deutschlands“. Das Netzwerk „Würzburg: Werte-voll“ will als Begegnungsplattform für regional verwurzelte Akteure gute und starke Werte sichtbar machen und damit die Weiterentwicklung dieser regionalen Besonderheit fördern. Erfahrungsaustausch und die Sichtbarkeit guter Praxis stehen im Zentrum, sodass der gemeinsame Weg und das Lernen voneinander und miteinander zunächst im Mittelpunkt stehen. □





## St.Galler CSR-Tage 2013

Die St.Galler CSR-Tage initiieren einen Theorie-Praxis-Dialog mit dem Ziel, Lerneffekte auf beiden Seiten anzustossen.

Termin: 4. bis 6. September 2013.

## Weiterbildung «Certified CSR Professional»

Der Zertifikatskurs ist ein Weiterbildungsangebot für Praktiker aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik. Er vermittelt umfassende Perspektiven zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR).

Start: im September 2013, Umfang: 20 Präsenztage,  
Abschluss: Certificate of Advanced Studies (CAS).



# Kooperation mit Handicap International: Bücher schützen und Gutes tun!



Inklusive 1€ Spende für Kinder mit Behinderung

## Ein langes Leben für Ihre Bücher!

Viele Bücher, insbesondere Schulbücher und -hefte, werden täglich stark beansprucht. Für ein längeres Leben Ihrer Bücher, gibt es die praktischen Schutzhüllen des Plio-Sets – einfach in der Anwendung und mit sozialem Zusatznutzen:

**1 Euro jedes verkauften Plio-Sets geht an internationale Schulprojekte zugunsten von Kindern mit Behinderung.**

Dank Ihrer Unterstützung kann Handicap International Projekte zur Schulbildung von Kindern mit Behinderung weltweit verbessern – damit Kinder mit und ohne Behinderung gemeinsam in die Schule gehen können.

Nähere Informationen erhalten Sie unter  
**[www.handicap-international.de](http://www.handicap-international.de)**

### Praktisch und kinderleicht

Ein Plio-Set besteht aus 10 Buchfolien und 10 Namensaufklebern.

Für den Einband benötigen Sie weder Schere noch Kleber.

Die Schutzumschläge eignen sich für alle Buchgrößen bis 24 x 32 cm und sind rückstandslos wiederablösbar.



**HANDICAP  
INTERNATIONAL**

## Gemeinsam für Menschen mit Behinderung

Im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements unterstützt Kaufland ausgewählte Projekte und Organisationen wie beispielsweise Handicap International. Diese internationale Hilfsorganisation ist weltweit der Experte für Menschen mit Behinderung. Die Projekte fördern deren Autonomie und echte Integration in die Gesellschaft und ermöglichen so ein selbstbestimmtes Leben.

Mehr über unser Engagement für Mensch und Umwelt erfahren Sie im Internet unter:

 **[www.kaufland.de/  
verantwortung](http://www.kaufland.de/verantwortung)**



*Hier bin  
ich richtig!*