



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.



Ratings, Rankings & Benchmarks für den Mittelstand

Berichtspflicht // Gastronomie // Teilzeit // Afrika // Inklusion // Alkoholprävention //
Russland // Benchmarks // Fußball // Ökoratings // Nachhaltigkeitsrankings //
Österreich // FairTrade



► PSI 2014

EUROPAS GRÖSSTE
WERBEARTIKEL-MESSE

8. – 10. JANUAR
DÜSSELDORF

STYLE YOUR BUSINESS



Thomas Beschorner
Wissenschaftlicher
Direktor



Achim Halfmann
Chefredakteur

Ratings, Rankings und Benchmarks – wider die neue Unübersichtlichkeit

Mehr und mehr Unternehmen nehmen sich Fragen der Unternehmensverantwortung an und suchen diese systematisch in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren. Corporate Social Responsibility ist auf dem Weg von einem Nischendasein zur Breitenwirkung. Mit einer Vielzahl von neuen Akteuren und einer zunehmenden Diversifizierung von konkreten Praktiken, die sich von Land zu Land, von Branche zu Branche und hinsichtlich der Größe der Unternehmen durchaus signifikant unterscheiden können, entsteht eine neue Unübersichtlichkeit, mit der selbst Fachleute nur noch mit Mühen Schritt halten können.

Es überrascht vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen kaum, dass der Ruf nach Vergleichbarkeiten und Standardisierungen lauter wird. Dabei geht es nicht nur darum, die saftigen von den faulen Äpfeln unterscheiden zu können, sondern ebenso – in konstruktiverer Absicht – darum, praktische Orientierungen für Unternehmen zu bestimmen – durch „Good Practices“ ebenso wie durch „Bad Practices“.

„Ratings, Rankings und Benchmarks“ kommt eine wichtige Rolle für derartige Orientierungen zu. In der vorliegenden Ausgabe mit dem gleichnamigen Schwerpunktthema beleuchten unsere Autorinnen und Autoren dazu verschiedene Ansätze unter besonderer Berücksichtigung des Mittelstands.

Über unser Schwerpunktthema hinausgehend finden Sie in diesem Heft wie immer interessante Beiträge entlang der Rubriken „Kerngeschäft – Lieferkette – Märkte – Gesellschaft“ sowie Informatives zu Veranstaltungen und Veröffentlichungen sowie den Aktivitäten aus unserem Partnernetzwerk.

Das CSR MAGAZIN versteht sich als das Fachmedium zur Unternehmensverantwortung im gesamten deutschsprachigen Raum. Wir haben uns aus diesem Grund entschieden, den CSR-Aktivitäten in Österreich und der Schweiz künftig einen festen Platz in unserem Magazin einzuräumen. Durch eine regelmäßige Berichterstattung aus diesen Ländern möchten wir zugleich eine stärkere CSR-Diskussion innerhalb von D-A-CH anregen und freuen uns auch dazu auf spannende Gespräche.

Eine angenehme spätsommerliche Lektüre, vielleicht sogar noch auf dem Balkon oder der Terrasse, wünschen Ihnen

A. Beschorner *A. Halfmann*

editors@csr-magazin.net

„
Der Ruf nach
Vergleichbarkeit
und Regulierung
wird lauter.“



8



11



14



20



EDITORIAL Seite 3

GESELLSCHAFT

CSR: Das Spiel braucht neue Regeln!

... und eine Berichtspflicht? von HARALD J. BOLSINGER Seite 6

Trotz Risiko: Transparenz ist alternativlos

... aber nicht risikolos. von JANINE KALLE Seite 23

CSR in Russland: Auf dem Weg zu internationalen Standards

Das Land folgt einem Selbstregulierungsansatz.
von TATIANA SOLOVEY Seite 26

CSR in Österreich

Prof. Markus Scholz und Karin Huber im Interview
..... Seite 37

„Wir brauchen einen konstruktiven Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft“

Ursula Simancek im Interview..... Seite 38

CSRlexicon – das Praxistool für CSR-Verantwortliche

Pilotprojekt „CSRlexicon“ Seite 39

KERNGESCHÄFT

Wenn Menschlichkeit kein Zufall ist

Arbeitgeberverantwortung im Gastgewerbe
von ELKE BIEBER Seite 8

Produktiv und flexibel: Führen in Teilzeit

Wie Frauen und Unternehmen profitieren
von TON-JIN SMITH Seite 11

LIEFERKETTE

Auf halbem Weg zueinander: Afrika und der deutsche Mittelstand

Viele Potenziale bleiben noch ungenutzt.
von GUIDO ZAKRZEWSKI Seite 14

Fair Trade: Der „Mercedes-Stern“ für Werbemittel

Steigende Nachfrage nach Fairtrade-gesiegeltem
Werbezucker von GUIDO ZAKRZEWSKI Seite 28

MÄRKTE

„Es dauert halt ein bisschen länger“: Aus der Förderschule in den Job

Arbeitgeber bauen jungen Menschen Brücken.
von ACHIM HALFMANN Seite 17

Driver's Corner und TrainerPlus: Präventionsprogramme der Alkoholindustrie

Wie werden die Angebote glaubwürdig?
von JOHANNA TÜNTSCH Seite 20

TITEL

Vergleichen mit anderen – Lernen von den Besten

Nachhaltigkeits-Benchmarking für den Mittelstand
von THOMAS FELDHAUS Seite 29

Ökoratings: Transparenz verpflichtet

Wie Analysen ablaufen und Ergebnisse wirken
von JAN THOMAS OTTE Seite 32

Nachhaltigkeitsrankings: Wie misst man Zukunft?

Fast jede Rangliste sagt etwas anderes.
von JÜRGEN BUSCHER Seite 35

CONTENT

Neues aus dem CSR NEWS Partnernetzwerk

..... Seite 40

Ethics in Business

Die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit
überwinden von SILKE MASURAT Seite 42

Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

Fußball: Die Verantwortung vor und nach den
90 Minuten von JÜRG ROGGENBAUCH Seite 44

SERVICE

Studien Seite 46

Literatur Seite 47

Events Seite 48

CSR im Web Seite 49

In eigener Sache Seite 50

2013 steht im Zeichen von
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
werden Sie jetzt Mitglied im
CSR-Netzwerk für 8 € im Monat
www.csr-magazin.net



23



26



32

IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus 100% Recyclinganteil 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 Beschoner

Redaktion
Elke Bieber, Harald J. Bolsinger,
Jürgen Buscher, Thomas Feldhaus,
Thomas Hajduk, Janine Kalle,
Silke Masurat, Jan Thomas Otte,
Birgit Riess, Jürg Roggenbach,
Tatiana Solovey, Tong-Jin Smith,
Johanna Tüntschi, Guido Zakrzewski

Ansprechpartner für Österreich
Karin Huber
CSR Company, Office Vienna
Dorotheergasse 7/ 3AB
A-1010 Wien
Tel. +43 1 710 46 00
E-Mail: austria@csr-news.net

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-magazin.net>

Textredaktion und Koordination
Ute Jaxtheimer
Günther Schunk

Layout
Agentur Print/Online

Herstellung
Frank Schörmüller

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

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

Erscheinungsweise
4 x jährlich – quartalsweise

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

CSR: Das Spiel braucht neue Regeln!

Auf internationaler Ebene ist es längst Normalität, dass Unternehmen Fragen beantworten müssen, die neben ihrer finanziellen Performance auf Umwelt und Mensch abzielen: „People, Planet, Profit & Prosperity“ sollen auch in Unternehmen in ausgewogenem Verhältnis zueinander stehen. EIN KOMMENTAR VON HARALD J. BOLSINGER

Gesellschaftliche Verantwortung und Umweltschutz sind deutschen Unternehmen wesentlich wichtiger als vielen ihrer internationalen Wettbewerber. Das zeigen die auf Unternehmenswebsites kommunizierten Wertvorstellungen. Man darf demnach schlussfolgern, dass gesellschaftliche Verantwortung und Umweltschutz in der strategischen Planung und entsprechenden Controllingsystemen von Unternehmen bereits Platz finden. Nur was man misst – also transparent und vergleichbar macht, verzielt und berichtet – ist wirklich relevant und steuerbar. Wo also ist das Problem für Deutschland, wenn seitens der EU-Kommission diesbezüglich harmonisierte Transparenz im europäischen Markt angestrebt wird?

Wohlstand für alle: Mit Transparenz, Ordnung und Wettbewerb

Gute wettbewerbsfördernde Ordnungspolitik schafft Transparenz und vergleichbare Regeln für alle

Marktteilnehmer, um gesellschaftspolitisch gesetzte Ziele zu erreichen. Existieren solche Regeln nicht, sind auch die Ziele Makulatur. „Wohlstand für alle“ – das ist seit Ludwig Erhard unser Ziel des Wirtschaftens schlechthin. Auf Makroebene liegt in Deutschland seit Kurzem ein politisch breit getragenes Indikatorenset zur Wohlstandsmessung vor (www.w3-wohlstandsindikatoren.de): Soziales, Gesundheit und ökologische Faktoren sollen neben dem Bruttoinlandsprodukt und weiteren Faktoren gemessen und transparent gemacht werden. So weit so gut, aber wie ist es in Unternehmen im Kerngeschäft um diese Faktoren bestellt?

Dinge, die uns als Gesellschaft unverrückbar wichtig sind, gehören zur Pflicht und nicht zur Kür.

Sie erfordern einen fairen Wettbewerbsrahmen und müssen dafür einheitlich und verpflichtend transparent gemacht werden. Konsumenten-

„Deutschland macht sich als Erfinder der Sozialen Marktwirtschaft lächerlich in der Weltgemeinschaft, wenn es ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Zielsystem propagiert, aber dafür selbst keinen wirksamen ordnungspolitischen Rahmen schafft und noch dazu auf internationaler Ebene gegen diese Notwendigkeit interveniert.“

souveränität erfordert Transparenz. Eine Berichtspflicht zwingt dabei nicht sofort zum direkten Handeln. Erst der Wettbewerb erzeugt Handlungsdruck: durch mündige und informierte Verbraucher sowie clevere Wettbewerber. Eine Berichtspflicht für gesellschaftlich relevante Daten ist deswegen kein Eingriff in die unternehmerische Freiheit. Daran ändert auch die Propaganda von Industrielobbyverbänden nichts. Das Gegenteil ist der Fall: Transparenz fördert Wettbewerb und erhöht die Entscheidungsfreiheit – vor allem die des Verbrauchers. Deutschland macht sich als Erfinder der Sozialen Marktwirtschaft lächerlich in der Weltgemeinschaft, wenn es ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Zielsystem propagiert, aber dafür selbst keinen wirksamen ordnungspolitischen Rahmen schafft – und noch dazu auf internationaler Ebene gegen diese Notwendigkeit interveniert. Das gilt für Politik und Wirtschaft gleichermaßen.

Reality- anstatt PR-CSR: Wichtige Werte einfordern

Nicht der Wettbewerb um den am schönsten inszenierten CSR-Bericht oder um freiwilliges Schönerwetterengagement steht im Vordergrund einer Berichtspflicht, sondern elementare Herausforderungen in der Lieferkette: Zwangs- und Sklavenarbeit, Ausbeutung menschlicher Gesundheit und Umweltzerstörung, gerade auch bei Zulieferern tausende Kilometer entfernt von Deutschland. Diese Fragen haben wir mit unserer deutschen Werteordnung im Grundgesetz bereits auf der Agenda, nur werden sie auf Unternehmensebene noch immer nicht ausreichend überprüfbar adressiert. Diese Werte – beispielsweise die Menschenwürde – dürfen nicht nur dort gelten, wo es für die Nachfrager unserer Unternehmen direkt sichtbar wird! Erst wenn hier umfangreiche und breite Transparenz gefordert wird, bilden sich aufgrund des Drucks der Öffentlichkeit neue Brancheninitiativen, die vergleichbare Herausforderungen gemeinsam angehen und echte Erfolge generieren. Der Paradigmenwechsel vom freiwilligen, PR-getriebenen CSR-Verständnis, das in Marketing- und Kommunikationsabteilungen geschmiedet wird, hin zum nüchternen und vergleichbaren „Reality-CSR“ wird eingeleitet. Ökologischer und sozialer Etikettenschwindel wird dann wesentlich erschwert und schon damit die Marketingbudgets.

Die Bundesregierung: Pflicht zum Handeln. Jetzt!

Eine glaubwürdige Regierung, der die Werte des Grundgesetzes wirklich wichtig sind, liefert hier regulative Steilvorlagen auf nationaler und internationaler Ebene. Natürlich mit Augenmaß und je nach politischer Couleur unterschiedlich ausgestaltet, aber ohne Zweifel an ihrer grundsätzlichen

Eine glaubwürdige Regierung setzt deshalb Folgendes auf ihre Agenda:

- die Definition relevanter CSR-Schlüsselfaktoren
- die Festlegung verbindlicher Messgrößen für diese Schlüsselfaktoren
- Hilfe und Förderung beim Aufbau integrierter Reportingsysteme in Unternehmen
- eine Berichtspflicht dieser Messgrößen für alle Wirtschaftsakteure ab 10 Mio.€ Umsatz – unabhängig von der Mitarbeiterzahl

wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Notwendigkeit. Der Vorstoß der EU-Kommission vom April dieses Jahres trägt mittlerweile leider die Handschrift von Intervention mächtiger Industrieverbände und den Vorstellungen einer Bundesregierung, für die immer noch das Bruttoinlandsprodukt der wichtigste Maßstab zu sein scheint: Nur von Großunternehmen (Unternehmen mit über 500 Beschäftigten und Bilanzsummen über 20 Mio.Euro oder Nettoumsatz über 40 Mio.Euro) wird Transparenz gefordert. In einer Al-gusto-Darstellungsweise aus dem Potpourri internationaler Standards sowie ohne wesentliche Sanktionen. Niemand, der das nicht vorher schon auf dem Radar hatte, ist genötigt, sich den relevanten Fragen transparent neu zu stellen. „Verpflichtet“ werden fast nur Akteure, die ohnehin schon nach selbst gewähltem Standard von ihren schönsten Erfolgen in Hochglanz berichten. Wenn zu einem Thema keine Auskunftsbereitschaft vorherrscht, darf der Bereich einfach mit einer beliebigen Begründung ausgeklammert werden. So ruft man keinen Wettbewerb hervor und schafft auch keinen Paradigmenwechsel hin zur nachprüfbaren Verantwortung im Sinne unseres deutschen Grundgesetzes – anstelle der „PR-CSR“ á la www.wirtschaft-weiss-blau.de.

CSR braucht gesellschaftlich definierte feste Regeln. Transparenz ist dabei für Unternehmen oberste Pflicht, um der Gesellschaft das bestmögliche Ergebnis durch fairen Wettbewerb zu sichern: auch im sozialen und ökologischen Bereich. Verbände und Unternehmen, die sich dem kategorisch verschließen, haben Angst vor echtem Wettbewerb, weil sie selbst nicht an die Verantwortung glauben, die sie in ihrer PR-CSR kommunizieren. Sie ignorieren die Herausforderungen der Zeit und zeigen kaum Bereitschaft „Wohlstand für alle“ als Ziel ihres Wirtschaftens zu akzeptieren. Es wird Zeit, dass Bundesregierung und EU-Kommission mit einer Berichtspflicht hier den notwendigen Kulturwandel einleiten. □



Prof. Dr. Harald J. Bolsinger
 ▶ lehrt Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

harald.j.bolsinger@csr-magazin.net

Wenn Menschlichkeit kein Zufall ist

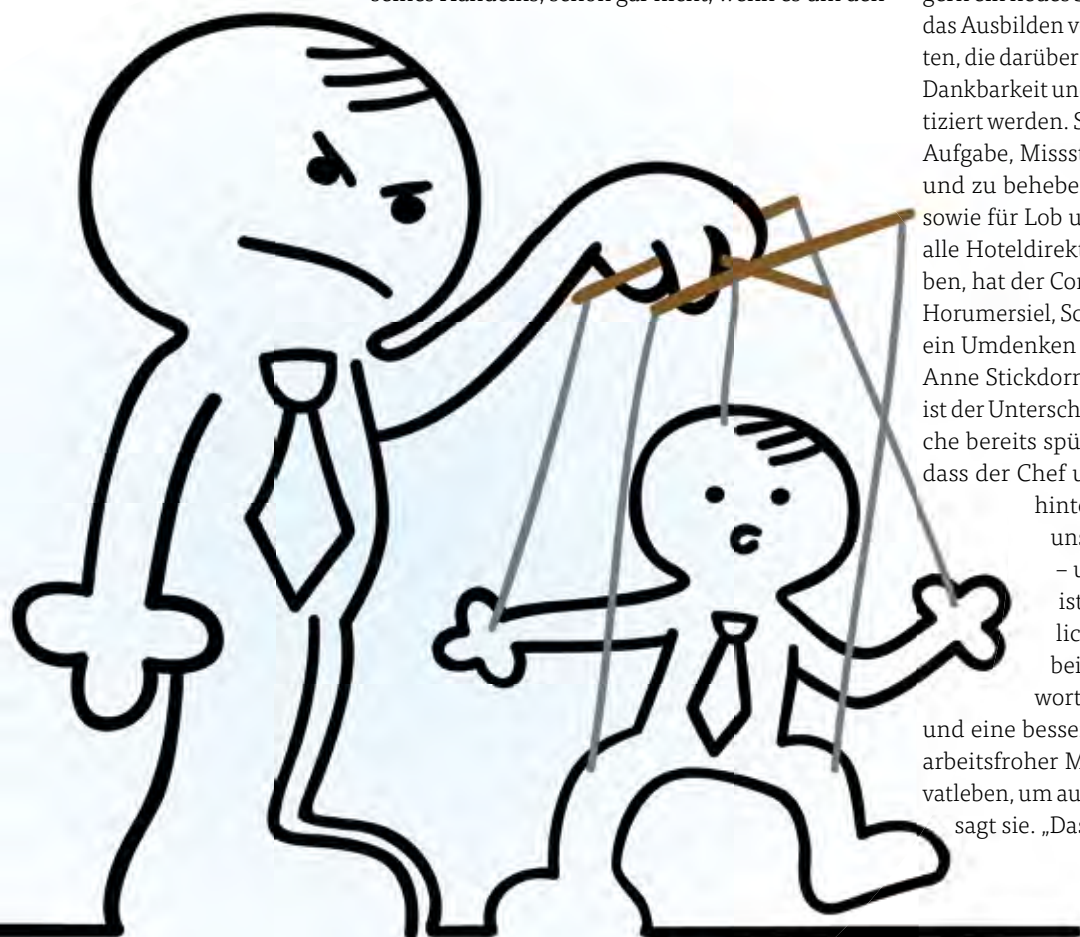
Langes Schuften, schlechter Lohn, Dauerstress in der Saison – wer sich trotz alledem für die Gastronomie entscheidet, muss triftige Gründe haben. Einige Arbeitgeber der Branche finden gegen den Trend genug Mitarbeiter. Sie wissen, worauf es ankommt. VON ELKE BIEBER

Man könnte ja einfach ausrechnen, was es kostet, seine Beschäftigten zu frustrieren: Nach dem aktuellen Engagementindex des Beratungsunternehmens Gallup hat jeder vierte Mitarbeiter in Deutschland bereits innerlich gekündigt, 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. Die Folge: weniger Einsatz, weniger Ideen, mehr Fehltag, höhere Fluktuation. Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotel- und Ferienhauskette Upstalsboom, kennt diese Zahlen. „Wenn von meinen 700 Mitarbeitern 85 Prozent unzufrieden sind und deshalb nur 75 Prozent ihrer Leistung bringen, entstehen mir Jahr für Jahr hohe Kosten ohne Gegenleistung“, sagt er. „Das Geld, das ich in Mitarbeiterzufriedenheit investiere, ist daher wirtschaftlich angelegt.“ Doch der studierte Betriebswirt und Sinologe sagt, die Gewinnorientierung stehe nicht im Mittelpunkt seines Handelns, schon gar nicht, wenn es um den

Umgang mit Menschen geht: „In Deutschland werden Mitarbeiter gemanagt wie Kennzahlen und Prozesse und dabei ausgequetscht wie Zitronen. Das ist keine Führung.“

Corporate Happiness zieht ein

Allerdings sah es bei Upstalsboom noch 2010 nicht anders aus als in der allseits ernüchternden Arbeitswelt: Die Mitarbeiter erteilten dem Unternehmen und seinen Führungskräften die Schulnoten vier bis fünf. Daraufhin ging Bodo Janssen parallel zum Geschäftsbetrieb ins Kloster, ließ sich von Pater Anselm Grün und einem Spezialisten für positive Psychologie, Oliver Haas, inspirieren. Das Ergebnis: Corporate Happiness, ein ausgefeilter Ansatz zur Belebung der Unternehmenskultur, hält nun Einzug in Upstalsboom. Das Herzstück des Wandels: Führungskräftebildungen, die Managern ein neues Selbstverständnis vermitteln, und das Ausbilden von Corporate-Happiness-Beauftragten, die darüber wachen, dass mehr Menschlichkeit, Dankbarkeit und soziale Kompetenz im Alltag praktiziert werden. So ist es zum Beispiel Lars Oltmanns Aufgabe, Missstimmungen im Team aufzudecken und zu beheben, für angenehme Personalräume sowie für Lob und Anerkennung zu sorgen. Nicht alle Hoteldirektoren wollen diesen Aufwand treiben, hat der Corporate-Happiness-Beauftragte aus Horumersiel, Schillig, festgestellt: „Hier müssen wir ein Umdenken erreichen.“ Für die Bankettleiterin Anne Stickdorn vom Landhotel Friesland in Varel ist der Unterschied zum Normalbetrieb in der Branche bereits spürbar. „Ob man Angst haben muss, dass der Chef um die Ecke kommt, oder ob man hinter einer Sache steht – wie dem von uns Mitarbeitern entwickelten Leitbild – und mit dem Team was reißen will, ist eben etwas anderes.“ Zwei persönliche Glücksziele hat Anne Stickdorn bei Upstalsboom erreicht: eine verantwortungsvolle Position, die zu ihr passt, und eine bessere Work-Life-Balance. „Ich bin ein arbeitsfroher Mensch, aber brauche auch ein Privatleben, um ausgeglichen durchs Leben zu gehen“, sagt sie. „Das wird völlig respektiert.“



Pilgerstätte für Herzlichkeit

Handlungsspielraum, ein solidarisches Team und unterstützende Vorgesetzte helfen, besondere Belastungen im Job zu stemmen. Der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nennt dies ausdrücklich als Schutzfaktoren gegen Stressfolgen. Und ob in Küche oder Restaurant, Empfang, Eventmanagement oder Zimmerservice: Immer muss es schnell gehen, Wochenend- und Schichtarbeit sind selbstverständlich, Pausen fallen häufig aus. Der jährlichen DGB-Repräsentativerhebung „Gute Arbeit“ zufolge liegt der Anteil der Gehetzten im Gastgewerbe im Branchenvergleich mit 70 Prozent am höchsten. Die Kunst ist, dies mit äußerster Kundenorientierung zu verbinden, besser noch: mit Herzlichkeit.

Als „Pilgerstätte für Herzlichkeit“ sieht sich das Nürnberger Tagungshotel Schindlerhof, das seit Jahren für seine zahlreichen Qualitätsmerkmale mit Preisen bedacht wird, darunter 2013 wieder mit der Auszeichnung „Great Place to Work“ des gleichnamigen Beratungsinstituts. Wenn Mahsa Amoudadashi den Schindlerhof betritt, legt sie einen inneren Schalter um, weil sie weiß: Schlechte Laune hat hier keinen Platz. Allerdings ist die Herzlichkeitsbeauftragte des Unternehmens von Natur aus freundlicher, als es ein geborener Griesgram in allen Freundlichkeitstrainings der Welt je lernen kann. Ihr obliegt es, Gäste und Mitarbeiter permanent mit Aufmerksamkeiten zu erfreuen, und sie kennt die große Wirkung kleiner Gesten. Der Schindlerhofgründer Klaus Kobjoll ruft jeden Mitarbeiter zum Geburtstag an. „Als ich im ersten Lehrjahr war und er mir per Telefon gratulierte, hat das unglaublich viel in mir ausgelöst“, erinnert sich die ausgebildete Hotelfachfrau. Jedes Jahr geht auf die 67 Mitarbeiter ein Regen von rund 200 Blumensträußen nieder; es gibt Geschenke für viele Anlässe, Ausflüge und alle vier bis sechs Wochen Mitarbeiterpartys. Für die Azubis und ihre Eltern richtet der Schindlerhof ein großes Willkommensfest aus. Die Berufsanfänger – meist Zugezogene – erhalten eine „Schultüte“, in der beispielsweise ein Stadtführer für Nürnberg, Friseur- und Restaurantgutscheine stecken. Sie profitieren auch von Klaus Kobjolls Azubiseminar. Hier vermittelt er die Unternehmensphilosophie, Zeitmanagement und Sozialkompetenzen. An der Schindlerhof-Akademie kann sich darüber hinaus jeder



„Nach einer harten Woche stand unsere Führungskraft mit Blumensträußen vor uns – man weiß, die Leistung wird gesehen.“

Mahsa Amoudadashi,
Schindlerhof

Mitarbeiter in Fach- und Schlüsselqualifikationen weiterbilden.

Leistungstransparenz und Wunschgehälter

Dafür verlangt der Schindlerhof besondere Leistung. Mit der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt hat er den Mitarbeiter Aktien Index entwickelt, der völlige Transparenz über die Unternehmens-, Team- und Individualergebnisse gibt. Dies dient unter anderem als Grundlage dafür, dass die Mitarbeiter ihre Gehälter selbst bestimmen. „Anfangs liegen diese leicht über Tarif“, berichtet Unternehmensnachfolgerin Nicole Kobjoll, „im Laufe der Zeit entwickeln sie sich natürlich weiter“. Über unbesetzte Lehrstellen kann sich der Schindlerhof nicht beklagen. „Wir bekommen pro Jahr ca. 100 ungefragte Bewerbungen für Azubis und ca. 200 ungefragte Bewerbungen für Profistellen und können uns den Luxus erlauben, die besten für uns herauszufiltern“, sagt sie. Nach der Ausbildung verlassen die jungen Leute das Unternehmen, doch Nicole Kobjoll bleibt per Facebook mit ihnen in Kontakt, um sie später wieder anzuwerben: „Fast alle unsere Führungskräfte sind Ehemalige.“

Fehlende Auszubildende, hohe Abbrecherquote

Von einer solch komfortablen Position können andere nur träumen. Denn der Fachkräftemangel ist in der Branche angekommen. Das bestätigten 91 Prozent der Gastgewerbe-Manager, die an einer Online-Erhebung der GVO

„Wir geben täglich ein positives Feedback. Das bestätigt die jungen Leute.“

Ines Eulzer,
Nells Park Hotel





Das motiviert: Als derzeit beste Auszubildende des Nells Park Hotels bekommt die angehende Hotelfachfrau Tina Ensich für drei Monate das Azubi-Car.

Personal GmbH und der Fakultät für Tourismus an der Hochschule teilnahmen.

Insgesamt schrumpfte die Zahl der neuen Auszubildungsverhältnisse im Gastgewerbe zwischen 2007 und 2012 von gut 46.000 auf etwa 29.000. Das entspricht einem Rückgang um 37 Prozent. Zwar führen sinkende Schulabgängerzahlen in fast allen Berufen zu mehr unbesetzten Ausbildungsstellen. Doch deren Anteil liegt in Gastronomieberufen auffallend hoch: Für knapp jeden dritten Ausbildungsplatz zur Restaurantfachfrau fanden die Betriebe 2012 keine Bewerber. In den Berufen Fachfrau für Systemgastronomie und Hotelfachfrau blieben jeder fünfte beziehungsweise jeder siebte Ausbildungsplatz unbesetzt. Auch was die Abbrecherquote betrifft, liegt das Gastgewerbe an der Spitze. Jede zweite angehende Fachkraft beendet die Ausbildung nicht. „Wenn junge Menschen als billige Arbeitskräfte ausgenutzt werden und ihnen keine attraktiven Perspektiven angeboten werden“, mahnt der Berufsbildungsbericht 2013, „bewerben sie sich in diesem Unternehmen nicht mehr.“

Azubis haben die Wahl

Die 25-jährige Tina Ensich hatte für ihren Ausbildungsplatz klare Auswahlkriterien: Sie wollte unbedingt in ein Familienunternehmen, um in einem überschaubaren Team zu arbeiten. Die Kollegen sollten sich gut verstehen. Und die Ausbildung sollte anspruchsvoll sein, ihre Vorkenntnisse als Kellnerin berücksichtigen. Vom Nells Park Hotel in Trier, wo ihr Bruder bereits Koch gelernt hatte, wusste sie, dass die Ausbildung Qualität hat. Heute ist sie dort im zweiten Lehrjahr zur Hotelfachfrau, findet das Arbeitsklima „großartig“ und ist stolz, dass ihre Vorgesetzten ihr viel Verantwortung übertragen. Als derzeit beste Azubi des Unternehmens darf sie für drei Monate das Azubi-Car fahren, einen bunten

Zum Weiterlesen

- Haas, Oliver: Corporate Happiness als Führungssystem. Glückliche Menschen leisten gerne mehr. Berlin 2010, Verlag Erich Schmidt, 34,95 €.
- Haitzer, Axel: Bewerbermagnet. 365 inspirierende Ideen, wie Ihr Unternehmen Top-Bewerber magnetisch anzieht. Neubeuern 2011, Verlag Quergeist, 29,90 €.
- Kobjoll, Klaus; Wiesmann, Klaus: MAX, das Stimmungsbarometer. Mitarbeiterführung mit Werten und Zielen. Zürich 2012, Orell Füssli, 29,95 €.

VW up, mit dem die Inhaber Thomas und Denise Pütter ihre jungen Mitarbeiter für hervorragende Leistungen belohnen. Dieses ungewöhnliche und werbewirksame Mittel der Wertschätzung ist nur einer von acht Bausteinen des unternehmenseigenen Azubi-Förderprogramms „Move up“. Es enthält Schulungen, externe Praktika, Ausflüge, monatliche Feedbacks und vor allem: Spaß. „Wir wollen mehr bieten als Fachliches“, erläutert Ines Eulzer, die im Nells Park Hotel für Personalentwicklung zuständig ist, „und die hohe Motivation unserer Azubis erhalten.“ Das funktioniert so gut, dass die jungen Mitarbeiter in der Berufsschule von Move up erzählen. Auch die Geschäftsleitung präsentiert ihr Programm vor der IHK und Branchenorganisationen. „Das Konzept soll sich ruhig verbreiten“, sagt Ines Eulzer. „Wenn die Unternehmen auch nur ein Modul übernehmen, hat das eine ganz große Wirkung.“ □



Ein kritisches Interview und ein Praxisbeispiel lesen Sie hier:

→ http://www.link.csr-news.net/11_Hotel



Elke Bieber

› ist freie Autorin in Troisdorf.

elke.bieber@
csr-magazin.net

„Ist ein erfolgreicher Mensch auch glücklich? Eher nicht. Aber ein glücklicher Mensch ist erfolgreich.“

Bodo Janssen, Upstalsboom





Teilzeit

Produktiv und flexibel: Führen in Teilzeit

Teilzeit ist nicht nur etwas für die alleinerziehende Kassiererin mit zwei Kindern, sondern auch für Manager und Unternehmenschefs. Denn nur wer eine gute Work-Life-Balance hat, ist motiviert, produktiv und erfolgreich. Gerade Frauen in Führungspositionen profitieren von Teilzeitlösungen – und ihre Unternehmen mit ihnen. VON TONG-JIN SMITH

Fast 20 Prozent der deutschen Führungskräfte wünschen sich eine Karriere in Teilzeit. Das belegt eine Umfrage der Unternehmensberatung Fauth-Herkner & Partner. Vollzeitnahe Teilzeitlösungen stehen in bestimmten Lebensphasen für Weiterbildungen oder zur Familiengründung oben auf der Wunschliste – bei Männern und Frauen gleichermaßen.

Dabei gibt es keine Standardlösung. Neben der 4-Tage-Woche stehen beispielsweise Teilzeitlösungen, die mit Homeoffice kombiniert werden, oder Arbeitszeitmodelle, bei denen nicht die Wochenarbeitszeit verkürzt wird, sondern Tage, Monate oder Jahre. Letzteres ist etwa bei Projektverantwortlichen üblich, die über mehrere Monate hinweg in Vollzeit arbeiten, um dann den Rest in Teilzeit zu erledigen. Für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeit in Fach- und Führungspositionen seien aber die

Zustimmung der Unternehmensspitze und die Sensibilisierung der obersten Führungsebene wesentliche Voraussetzungen, meint Angela Fauth-Herkner. „Das passende Modell wird am besten gemeinsam mit dem Team entwickelt. Vor Ort liegt das Know-how über Veränderungen der Arbeitsorganisation, Möglichkeiten der Delegation und der Gestaltung des passenden Arbeitszeitmodells.“

Und da motivierte Führungskräfte entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen beitragen, spricht einiges dafür, ihnen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit anzubieten sowie Voraussetzungen für eine persönliche Work-Life-Balance zu schaffen. So kann ein Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter über das Angebot lebensphasengerechter Arbeitszeiten binden und einem drohenden Fach- und Führungskräftemangel vorbeugen.

Fotos: Fotolia © haiti/Projektor/Norbert Iltmann, Deutsche Telekom

Auch im Hinblick auf Chancengleichheit, Diversity und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt Teilzeit eine wichtige Rolle. Gerade Frauen, die zunehmend auf dem Arbeitsmarkt gebraucht werden, sind aufgrund ihrer Doppelrolle in Beruf und Familie auf Teilzeitstellen angewiesen. Noch werden sie aber durch das geringe Angebot in Führungspositionen ausgebremst.

Dabei können Teilzeitmodelle für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen wertvolles Know-how erhalten und gesamtwirtschaftlich betrachtet sogar wichtige Beschäftigungseffekte erzielen und Wachstumsimpulse geben. So können Fach- und Führungskräfte in der Regel Einkommensverluste leichter verkraften als Durchschnittsverdiener. Außerdem fällt die Nettoeinbuße bei hohen Einkommen aufgrund der bestehenden Steuerprogression im Verhältnis geringer aus als im Durchschnitt. Führen in Teilzeit kann also sowohl individuellen als auch gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen dienen.

Personalverantwortliche skeptisch

Aber noch sind solche Modelle unter deutschen Führungskräften wenig verbreitet – nur rund 15 Prozent der weiblichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit, bei ihren männlichen Kollegen ist es knapp ein Prozent. Die Gründe dafür reichen von Unsicherheiten bezüglich der Erreichbarkeit für Kunden und Mitarbeiter bis zur Angst vor dem Karriereknick. Eine Untersuchung der Universität Essen-Duisburg unter Personalverantwortlichen hat entsprechend ergeben, dass sie Teilzeitbeschäftigten kaum Karrierechancen einräumen.

Insofern überrascht es nicht, dass auf Unternehmensseite auch Vorbehalte gegen Führen in Teilzeit bestehen. Denn in den meisten deutschen Unter-

nehmen werden lange Arbeitszeiten nach wie vor als Indiz für Engagement, Loyalität und Erfolg gesehen. Dabei sind bis zu 60 Arbeitsstunden und Anwesenheiten nach 17 Uhr nicht unbedingt zuträglich für die Kreativität und Motivation der Mitarbeiter. Vielmehr ist eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Offenheit baut, besser für alle. Insbesondere dann, wenn sie Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen eine gesunde Work-Life-Balance ermöglicht, die ihrer aktuellen Lebenssituation angepasst ist.

So sind etwa bei Bayer knapp 95 Prozent der Führungskräfte in Vollzeit tätig. Aber da das Erreichen gesteckter Ziele im Vordergrund steht und nicht die Stunden, kann die Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden. „Führungskräfte, die bei Bayer in Teilzeit tätig sind, agieren sehr flexibel hinsichtlich Arbeitszeitgestaltung und -einsatz. Wichtig ist das Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten, um beispielsweise Aufgaben abgeben zu können“, sagt Georg Müller, Personalleiter für den Standort Deutschland.

Neben mangelnder Kontrolle werden als Argument gegen Teilzeitlösungen gerne hohe Kosten aufgeführt: höhere Sozialabgaben etwa, weil bei Job-Sharing die Beitragsbemessungsgrenze später erreicht wird. Dabei wird übersehen, dass mit der Einführung von Führen in Teilzeit die Produktivität um bis zu 15 Prozent steigen kann. Verschiedene Untersuchungen zeigen zudem, dass die meisten Teilzeitführungskräfte von ihrem Umfeld voll akzeptiert und auf breiter Ebene unterstützt werden. Daher würden sich mehr als 90 Prozent wieder für eine Teilzeitlösung entscheiden.

Im Duo führen

Unter ihnen auch Nicole Dorazil und Tanja Niebert. Die beiden Frauen teilen sich seit Juni 2012 bei T-Systems, dem IT-Bereich der Telekom, eine Teamleiterstelle im Bereich Customer Solutions und empfinden das Tandem-Modell in mehrfacher Hinsicht als Bereicherung. „Wir arbeiten insgesamt 50 Wochenarbeitsstunden, was für uns beide von der privaten Planung her sehr gut passt“, sagt Tanja Niebert.

„Dabei wurden die Aufgaben und Mitarbeiter nicht grundsätzlich aufgeteilt. Wir stimmen uns ab, wer an welchem Tag arbeitet und wie wir die Themen erledigen. In kniffligen Fällen ist es besonders schön, dass man sich beraten kann, etwas, was man mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten nicht unbedingt machen würde. Besonders bei zeitkritischen Themen kann durch eine gemeinsame Anforderungsbearbeitung eine schnellere Lösung erreicht werden. Insofern bilden wir Synergieeffekte und haben

Nicole Dorazil und
Tanja Niebert: „Wir arbeiten
insgesamt 50 Wochen-
arbeitsstunden, was für
uns beide von der
privaten Planung
her sehr gut passt.“



mehr Effizienzpotenzial als eine einzelne Führungskraft.“

Die Basis dieses Erfogsteams sind zum einen die unterschiedlichen fachlichen Qualifikationen, die beide Frauen mitbringen, zum anderen ihr gemeinsames Verständnis von Führung und dass die Chemie passt. „Das ist die Grundvoraussetzung, damit es klappt“, sagt Nicole Dorazil, die sich von außerhalb der Telekom auf den Tandem-Job beworben hat, während Tanja Niebert bereits seit 2001 im Unternehmen tätig ist. Zusammengeführt hat sie schließlich ein Assessmentverfahren mit einem entsprechenden Workshop.

Nach außen tritt das Duo nun als Einheit auf und wird von Mitarbeitern und Vorgesetzten auch so wahrgenommen. „Die Kollegen können sich immer an uns beide wenden und müssen nicht in einen Plan schauen, wer gerade im Dienst ist“, so Dorazil. „Somit gibt es immer einen Ansprechpartner, egal wer von uns gerade da ist. Das sorgt für bessere Vertretungsmöglichkeiten und Kapazitätsengpässe können gemeinsam besser bewältigt werden.“ Die Zusammenarbeit funktioniere erstaunlich reibungslos, ergänzt ihre Partnerin.

„Gerade in Führungspositionen sind Job-Sharing und Homeoffice interessante Modelle, um qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, die sonst vielleicht weggehen würden“, sagt Jana Schimke, Referentin für Personalpolitik im Arbeitgeberverband BDA, und unterstreicht, dass Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie bzw. Freizeit und Beruf von oben leben müssen. „Wir sprechen hier auch von einer erfreulichen Entwicklung in der Unternehmenskultur, weg von der Zeit- zur Ergebnisorientierung. Viele Führungskräfte sind ohnehin mobil und nicht immer im Büro greifbar oder arbeiten teilweise sogar von zu Hause.“ Und obwohl immer mehr Väter in Elternzeit gehen, reduzieren vor allem Frauen ihre Wochenarbeitszeit. „Das kann sich ändern, je nachdem, wie sich Paare die Familienbetreuung aufteilen“, so Schimke.

Junge Männer fragen danach

Und so entscheiden sich zunehmend auch Männer in Führungspositionen von Unternehmen wie PWC, Siemens oder Danone für Teilzeit. In anderen Unternehmen, beispielsweise Bosch, hat Führen in Teilzeit eine lange Tradition – für beide Geschlechter und auf allen Ebenen. Nahezu alle Stellen werden sowohl in Voll- als auch in Teilzeit ausgeschrieben, in der Personalentwicklung sind die Chancen im Rahmen von Förderkreisen für alle gleich. Frauen, die in den Mutterschutz gehen, sprechen mit ihren Chefs vorher ab, wie sie sich die Rückkehr nach der Geburt vorstellen. „Wir beobachten aber,



Patricia Rezig (rechts) arbeitet an 4 Tagen je 6 Stunden: „Das passt besser zu meinen familiären Bedürfnissen.“

dass der Wunsch nach Teilzeit zugunsten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit abnimmt“, sagt Heidi Stock, Leiterin der Abteilung Development & Diversity bei Bosch – mit einer 80-Prozent-Stelle. „Vor allem jüngere Männer fragen danach.“

Die Flexibilisierung sei eine zusätzliche Dimension, die dazu beitrage, die Arbeitskultur in Richtung mehr Familienfreundlichkeit und eine gute Work-Life-Balance zu verändern, so Stock. Ein Top-Manager, der es vorlebt, ist Volkmar Denner, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Bosch. An bestimmten Tagen geht er früher, um Zeit mit seiner Familie verbringen zu können. Dafür schaut er abends noch mal in seine E-Mails und arbeitet zeitlich flexibel im Homeoffice.

Ähnlich macht das auch Janice Kwiatkowski, Leiterin der Abteilung Technische Beratung und Support bei Projektron. „Ich arbeite 25 Stunden pro Woche, wobei ich in der Regel an fünf Tagen für fünf Stunden ins Büro komme, aber ich kann auch flexibel im Homeoffice arbeiten und abends oder am Wochenende E-Mails beantworten“, sagt sie. Ihre Kollegin Patricia Rezig, verantwortlich für Personal und Controlling, hingegen hat sich für eine 4-Tage-Woche mit je sechs Arbeitsstunden entschieden. „Das passt besser zu meinen familiären Bedürfnissen“, sagt sie. Flexible Arbeitszeiten und individuelle Teilzeitmodelle seien bei Projektron ganz normal. „Wir reden gar nicht groß darüber. 46 Prozent unserer Mitarbeiter haben Teilzeitstellen, wobei 47 Prozent davon Männer sind“, so Rezig und wundert sich über Unternehmen, die noch nicht erkannt haben, wie wichtig eine gesunde Work-Life-Balance ist – auch für Chefs. □



Dr. Tong-Jin Smith
› ist freie Autorin und lebt mit Ihrer Familie in Berlin.

tong-jin.smith@
csr-magazin.net



Hier lesen Sie mehr über Manager als Teilzeitchefs:

→ http://www.link.csr-news.net/11_Teilzeit

Auf halbem Weg zueinander: Afrika und der deutsche Mittelstand

Unter dem Motto „Entwicklung durch Wirtschaft“ wirbt die Bundesregierung um ein Afrikaengagement der deutschen Wirtschaft. Doch insbesondere der Mittelstand bleibt zögerlich. Die unternehmerischen Chancen auf dem Kontinent sind groß. Wer sie nutzen will, muss gesellschaftliche Rahmenbedingungen beachten. VON GUIDO ZAKRZEWSKI

Afrika ist als bedeutsamer Wirtschaftsstandort im Gespräch. Aus vielen afrikanischen Ländern dringen wirtschaftliche Erfolgsmeldungen nach Europa. Dieses Bild eines aufstrebenden Kontinents will so gar nicht zu den üblicherweise aus Afrika kommenden Berichten über Hungersnöte, Krankheiten oder Bürgerkriege passen. Doch internationale Unternehmen und Investoren entdecken seit einigen Jahren am Standort Afrika enorme Chancen und nutzen sie. Unternehmen aus Asien und dem Mittleren Osten sind besonders aktiv, mittelständische europäische Unternehmen dagegen bei Investitionen noch zurückhaltend.

Afrika ist ein aufstrebender und junger Kontinent mit über einer Milliarde Menschen und hohem Bevölkerungswachstum – bis 2050 soll sich die Bevölkerung auf fast zwei Milliarden verdoppeln. Der Kontinent ist erfrischend jung – ganz im Gegensatz zu Nord- und Mitteleuropa. Ein großes Reservoir an motivierten und jungen Fachkräften ist künftig dort zu finden. Aber seit Jahren wächst nicht nur die Bevölkerung, sondern auch die Wirtschaft – und das mit deutlich zweistelligen Wachstumsraten. Afrika ist insgesamt sogar schneller gewachsen als Ostasien – einschließlich Japan. Während die Pro-Kopf-

Einkommen in vielen afrikanischen Ländern steigen, bleiben Einkommensverteilung und Armutsbekämpfung vielerorts eine Herausforderung.

Afrika ist aufgrund weiter steigender Wertschöpfung und immer besserer Infrastruktur als Markt und Standort für Investitionen interessant. Die Economist Intelligence Unit hält neben der enorm steigenden Rohstoffnachfrage aus China und Indien vor allem die Entstehung einer echten Mittelklasse mit großer Konsumlust und steigenden verfügbaren Einkommen für die wesentlichen Triebkräfte des Wachstums.

Hinzu kommt, dass einige afrikanische Länder große Fortschritte in puncto Demokratie, politischer Stabilität und Sicherheit gemacht und Re-



Fotos: Fotolia © VRD/Achim Halffmann CSR News

formprozesse angestoßen haben. Die umfangreiche Verbesserung makroökonomischer und rechtlicher Rahmenbedingungen sowie die Schaffung eines wirtschaftsfreundlichen Klimas gehören zu den wohl größten Erfolgen der letzten Jahre. Und auch das leidige Problem der Korruption scheint in immer mehr Ländern nach Angaben von Transparency International erfolgreich zurückzugehen.

Wachstumspfade

Einige der am schnellsten wachsenden Länder, die „afrikanischen Löwen“, sind fast zu Lieblingen der Investorenszene avanciert. Dazu gehören das Zugpferd des Kontinents Südafrika, aber auch Länder wie Kenia oder Nigeria. Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Unternehmensdienstleistungen waren die wichtigsten Bereiche, in die ausländisches Geld floss. Der Index des World Economic Forum 2011/12 ratete Tunesien als das wettbewerbsfähigste Land, immerhin auf Platz 40 weltweit, gefolgt von Südafrika, Mauritius und Ruanda.

Der Index der Weltbank „Ease of doing business“ hat das kleine, aber feine Mauritius auf Platz 19 weltweit gesetzt; auch hier sind Südafrika, Tunesien und Ruanda, aber auch Botswana gut platziert.

In vielen Bereichen ist Afrika auf einem Wachstumspfad angekommen, der dem einiger asiatischer „Tigerstaaten“ ähnelt, aber anders und zeitverzögert daherkommt. Afrikaner versuchen einen eigenen Weg zu gehen und nicht unbedingt den vermeintlichen Vorbildern westlicher Industrienationen nachzueifern. Spannende und kreative Geschäftsmodelle entstehen, die echte Triebfedern des Wachstums sind. Bekannt geworden ist das mobile Zahlverfahren per Handy „M-PESA“ aus Kenia, das Geschäftsmodell hat seinen Siegeszug in die ganze Welt begonnen. Andere Unternehmen setzen auf die Artenvielfalt des Kontinents, die offenbar ungeahnte Möglichkeiten für die Bereiche Biotechnologie und Pharma bietet – so wie die Nutzung der Kaktuspflanze Hoodia, deren Verzehr wegen der appetitzügelnden Wirkung bei den Buschleuten im südlichen Afrika beliebt ist.

Die rasante Entwicklung der Telekommunikationsbranche und der afrikanische Handy-Boom sind eine wirkliche Erfolgsgeschichte. Da das Telefonnetz in weiten Teilen Afrikas nur sehr schwach verbreitet war, haben Telefonanbieter kurzerhand diesen technologischen Entwicklungsschritt ausgelassen, das Handynetz in kürzester Zeit ausgebaut und große Teile der Bevölkerung mit Billighandys versorgt. Die Handynutzung nahm praktisch über

Nacht explosionsartig zu und bescherte der Branche traumhafte Wachstumsraten. Der Effekt des plötzlichen Anschlusses der Masse der Menschen an die Kommunikation: Die Landbevölkerung erhält Zugang zu Märkten und Informationen, das trägt zu einer wirkungsvollen Armutsbekämpfung bei. Außer der Telekommunikation floriieren Bauwirtschaft, Tourismus und der Handel.

Afrika ist vor allem reich an Bodenschätzen und Rohstoffen. Unentdeckte Vorkommen an Öl, Edelmetallen und Seltenen Erden machen den Kontinent für die großen Bergbauunternehmen und allerlei Glücksritter interessant. Auf der Suche nach neuen Erdöl- und Erdgasquellen drängen Investoren in Länder wie Uganda, Angola oder Südsudan. Der Kontinent bietet schier unendliche Flächenpotenziale. Das oft fruchtbare und in weiten Teilen ungenutzte Land wird, wie in Äthiopien oder Sambia, von internationalen Investoren für industrielle Agrarproduktion gepachtet – leider mit erheblichen sozialen und ökologischen Nachteilen. Gleichzeitig ist die Produktion von Fairtrade-Produkten wie Kaffee und Blumen für den Export auf dem Vormarsch und der Binnenmarkt wächst. Noch größere Chancen werden dem Kontinent im Zeichen der Energiewende bei der Nutzung erneuerbarer Energiequellen eingeräumt. Afrika bietet weiterhin den Vorteil, ein in weiten Teilen nahezu unangestasteter Absatzmarkt für Produkte aller Art zu sein. Südlich der Sahara entwickelt sich eine kaufkräftige Mittelschicht mit steigender Nachfrage nach Konsumgütern. Die Marktpotenziale am unteren Ende der Marktpyramide scheinen gigantisch und werden von internationalen Konzernen mit spezifisch für diesen Markt entwickelten Produkten bedient. Die Ansiedlung immer neuer Shopping Malls und Handelsketten und gut gefüllte Supermarktregale sind ein Indiz dafür, dass eine Konsumwelle die Afrikaner erfasst hat. In den Metropolen wird flaniert, geshoppt, in schicken Restaurants diniert und in coolen Lounges am Cocktail genippt und getanzt. Das neue und stylische Selbstbewusstsein schlägt sich im Design, in Mode und Kultur nieder. Eine Art „Africaness“ hat den ganzen Kontinent erfasst.

In vielen Bereichen ist Afrika auf einem Wachstumspfad angekommen, der dem einiger asiatischer „Tigerstaaten“ ähnelt.

Zögerlicher Mittelstand

Die aktuellen Erfolgsgeschichten zeigen: Mit privatwirtschaftlicher Entwicklung, mutigen Projekten der Unternehmen und echten politischen Reformen lässt sich Armut wohl am effektivsten bekämpfen. Und Afrika wird künftig eine veränderte und wichtigere Rolle auf der Landkarte der Wirt-



Chancenkontinent

Afrika bietet weiterhin den Vorteil, ein in weiten Teilen nahezu unangetasteter Absatzmarkt für Produkte aller Art zu sein. Große Chancen werden dem Kontinent im Zeichen der Energiewende bei der Nutzung erneuerbarer Energiequellen eingeräumt.

- Mittelständler nutzen Afrika zunächst häufig mit einer Handelsniederlassung.
- Die Aufnahme einer eigenen Produktion oder zumindest die Beteiligung an afrikanischen Unternehmen sind weitere Schritte der Marktbearbeitung.

schaftsstandorte spielen. Das haben vor allem aufstrebende Wirtschaftsgiganten wie China oder Indien verstanden, die seit Jahren offensiv mit Kapital und Manpower nach Afrika drängen und einige Länder und Märkte bereits zu weiten Teilen kontrollieren.

Das Engagement der deutschen Mittelständler in Afrika ist weiterhin zögerlich. Traditionell bleiben dabei Südafrika und das Deutschland verbundene Namibia im Fokus. Aber auch einige Länder Nordafrikas und wichtige Wirtschaftszentren in Ost- und Westafrika wie Kenia, Nigeria oder Ghana sind bei deutschen Firmen zunehmend beliebt. Doch bislang sind der Anteil des Handelsvolumens mit Afrika und die Höhe der Direktinvestitionen deutscher Unternehmen – vor allem der Mittelständler – vergleichsweise gering.

Mittelständler nutzen Afrika zunächst häufig mit einer Handelsniederlassung. Gerade größere Industriebetriebe und die deutschen Konzerne unterhalten zum Teil seit vielen Jahrzehnten Niederlassungen in wichtigen afrikanischen Märkten, haben ihre Präsenz stetig ausgebaut und sind vor Ort erfolgreich. Die Aufnahme einer eigenen Produktion oder zumindest die Beteiligung an afrikanischen Unternehmen sind weitere Schritte der Marktbearbeitung.

Mittelständler sehen sich nicht selten in Afrika neben kulturellen Unterschieden

den und Sprachproblemen mit schier unüberwindbaren bürokratischen Hürden konfrontiert. Neben den oft langsamen und umständlichen Verwaltungen wollen stets zahlreiche Interessenvertreter bei Verwaltungsverfahren beteiligt werden. Deutsche Unternehmen müssen lernen, dass in Afrika die Dinge anders laufen, dass häufig mit zahllosen Partnern schier endlos verhandelt werden muss – und der Faktor Zeit ein völlig anderer ist als in Europa. Arrangiert man sich mit solchen Gepflogenheiten und schult seine Mitarbeiter im interkulturellen Umgang, kann das geschäftliche Engagement ein Erfolg sein.

Kooperationen und Innovationen

Gesellschaftlichen Realitäten in Afrika können sich Unternehmen nicht verschließen, wollen sie Erfolg haben. Weite Teile der Bevölkerung leben in Armut mit geringen Chancen auf einen Zugang zu Bildung, Technologie oder Kapital, leiden oft unter Versorgungsdefiziten mit Wasser oder Strom und den schlechten Transportmöglichkeiten. Herausforderungen sind die Sicherheit und die Gesundheit – angesichts hoher Anteile an HIV-Infizierten – sowie die weit verbreitete Malaria und anderer tropische Krankheiten.

Einige Mittelständler kooperieren daher im Unterschied zu vielen der asiatischen Unternehmen intensiv mit lokalen Communitys und Entscheidern – und leben aktiv ihre soziale und gesellschaftliche Verantwortung. Verantwortung zu übernehmen geht oft weit über die übliche Unterstützung der Mitarbeiter und deren Familien und Kommunen hinaus. Unternehmen treiben an ihren Standorten gemeinsam mit NGOs und Entwicklungshilfeorganisationen Projekte in den Bereichen Bildung, Gesundheit oder Infrastrukturaufbau voran. Andere Firmen beteiligen sich an Forschungsvorhaben und Pilotprojekten zur Nutzung neuer Technologien mit speziellem Zuschnitt auf Afrika. Das Wissen um Corporate Social Responsibility – die unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft – ist in Afrika noch wenig ausgeprägt. Es gibt erste Organisationen, die das Thema in die Öffentlichkeit bringen und Unternehmen schulen, etwa der Tank Ufadhili Trust in Nairobi. Häufig wird CSR mit Philanthropie gleichgesetzt. Zudem entwickeln sich NGO-Netzwerke, die das unternehmerische Engagement kritisch begleiten oder auch mit Unternehmen kooperieren, um Geschäftsfelder mit einem Profit für die Gesellschaft zu entwickeln. Ein Beispiel dafür ist das im Juli gegründete „East and Southern Africa Regional CSO forum on oil and gas“. □



Guido Zakrzewski
 > Diplom-Geograf, ist Experte für Regionalentwicklung und internationale Zusammenarbeit.

guido.zakrzewski@csr-magazin.net



Hier erfahren Sie mehr über die unternehmerische Verantwortung in Bezug auf Afrika:
http://www.link.csr-news.net/11_Afrika

„Es dauert halt ein bisschen länger“: Aus der Förderschule in den Job

Industrie und Handwerk suchen Auszubildende und junge Fachkräfte. Schüler aus Förderschulen suchen Berufschancen und Jobs. Wie passt das zusammen? CSR MAGAZIN besuchte eine Förderschule und einen Arbeitgeber und sprach mit einem Rehabilitationsberater sowie mit einem ehemaligen Förderschüler.

VON ACHIM HALFMANN



„Ich bin so glücklich da, auch wenn es nicht mein Traumjob ist.“ Der 24-jährige Frank R. hat heute eine Festanstellung.

Ich hab' zwar eine Lernschwäche, aber das ist keine Behinderung“, sagt Frank R. Im Alter von 17 Jahren verließ er eine Förderschule – mit hohen Erwartungen und geringen Chancen. „Mein Betreuer wollte mich in Projekte stecken“, so der heute 24-Jährige. Dass es anders kam und der junge Mann inzwischen einen unbefristeten Arbeitsplatz besitzt, liegt an seiner Entschlossenheit – und an den ihm gebotenen Chancen.

Die Lebensgeschichte von Frank steht stellvertretend für Erfahrungen vieler anderer. Nach seiner Geburt kam der Säugling als Erstes in die Entgiftung, seine Mutter hatte während der Schwangerschaft zu viel Alkohol getrunken. Mit elf Jahren brachte das Jugendamt Frank in ein Kinderheim. Die Mutter verstarb später an den Folgen ihrer Sucht. Auch der Vater trank und wurde dadurch zum Pflegefall, sein Sohn besucht ihn heute regelmäßig in einer Betreuungseinrichtung.

Frank kam früh auf eine Förderschule und erreichte dort „nur“ den Förderschulabschluss. Nach

seiner Schulzeit wechselte er für neun Monate in ein Berufsbildungswerk. Von dort aus arbeitete Frank als Praktikant bei einem Einzelhändler und gewann seinen Chef dafür, ihm eine Lehre als Verkaufshelfer anzubieten. „Das war hart, da kam ich an meine Grenzen“, berichtet er. Für das Lernen brauchte er mehr Zeit als andere und oft fehlte ihm die Geduld. Aber Frank gab nicht auf: „Wenn ich was schaffen möchte, dauert das halt ein bisschen länger.“ Der junge Mann bestand seine Abschlussprüfung, doch dann wurde der Laden verkauft und Frank war seinen Job los.

Keine Arbeit auf der Straußenfarm

Auf keinen Fall wollte Frank in eine „Maßnahmenkarriere“ geraten. Deshalb lehnte er eine geförderte Tätigkeit auf einer Straußenfarm ab, denn: „Wenn der Zuschuss vom Arbeitsamt wegfällt, stehe ich wieder auf der Straße.“ Schließlich kam er mit der Weberei in Kontakt, in deren Produktion er heute – nach einjähriger befristeter Beschäftigung – einen festen Arbeitsplatz hat. „Ich bin so glücklich da, auch wenn es nicht mein Traumjob ist“, sagt Frank.

Fotos: Achim Halfmann/CSR News

Die Festanstellung gibt ihm Sicherheit und Unabhängigkeit.

Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt

Etwa 350.000 Kindern und Jugendlichen in Deutschland geht es ähnlich wie Frank: Sie besuchen eine Förderschule und erhalten dort einen auf ihre körperlichen, sozialen oder intellektuellen Defizite ausgerichteten Unterricht. Zu dieser Schulform zählt die Erich Kästner Schule in Hückeswagen mit ihren 134 Schülern in den Förderschwerpunkten Lernen, Sprache sowie emotionale und soziale Entwicklung. Die Jungen und Mädchen können dort über einen Förderschulabschluss hinaus die Hauptschulabschlüsse Typ 10A und 10B erreichen oder den Hauptschulabschluss nach Klasse 9. Möglichst gute Abschlüsse sind die besten Eintrittskarten in den Beruf, weiß Schulleiterin Renate Mohr.

Gerade in den oberen Klassen dreht sich vieles um die Berufsvorbereitung. Unterrichtsziel ist die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt: Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ausdauer, Höflichkeit, Teamfähigkeit und körperliche Belastbarkeit. So nehmen die Jungen und Mädchen am Fachunterricht an Schülerfirmen teil. Hier erleben sie – innerhalb des Schonraums Schule – echte Arbeitsbedingungen. Das Schülercafé, das Bistro, die Fahrradwerkstatt oder der Bereich Garten sind solche Schülerfirmen.

Erste Begegnungen mit der Berufswelt ermöglichen die Praktika. Bereits in der 7. Klasse wechseln die Schüler für ein zweiwöchiges Sozialpraktikum in ein Altersheim, ein Krankenhaus oder eine Kinderta-

gesstätte. In der 8. Klasse folgt ein einwöchiges Orientierungs-, in der 9. und 10. Klasse jeweils ein dreiwöchiges Betriebspraktikum. Nach dem Praktikum in Klasse 10 arbeiten die Schüler einen Tag pro Woche im Betrieb. So hat schon mancher „einen Fuß in die Tür bekommen für eine Ausbildung oder ein freiwilliges soziales Jahr“, berichtet der Lehrer Manuel Anastasi. Denn in Vorstellungsgesprächen können sich die jungen Leute häufig schlecht verkaufen.

Hürde Vorstellungsgespräch

Das hat Dirk erlebt: Der leicht autistische Jugendliche spricht wenig und dazu undeutlich, ist aber intelligent und bringt ausgezeichnete schulische Ergebnisse. Die Mathematikprüfung für den 10B-Abschluss absolvierte er fehlerfrei. Wegen seiner guten Ergebnisse wurde Dirk überall dort zu Gesprächen eingeladen, wo er sich beworben hatte – und fand trotzdem keine Lehrstelle. Jetzt bereitet er sich auf einer Fachoberschule auf das technische Fachabitur vor.

Deshalb sind die Praktika so wichtig. Aber es ist für Schulleiterin Renate Mohr und ihr Team nicht leicht, eine ausreichende Zahl an Beschäftigungstellen zu finden. Einerseits gibt es Überschneidungen mit den Praktikumszeiten anderer Schulen. Andererseits gingen Stellen verloren, weil sich die jungen Leute dort unangemessen verhielten: Sie fehlten unentschuldig oder begingen Diebstähle. Bei Problemen stehen die Lehrer bereit: Sie sind an den Praxistagen in den Betrieben unterwegs und begleiten die Praktika intensiv.

Welche Voraussetzungen braucht ein Betrieb, der Förderschüler als Praktikanten oder Auszubildende beschäftigt? Anastasi: „Die Ausbilder müssen keine Pädagogen sein, aber Verständnis für die Andersartigkeit mitbringen.“

Haushalte ohne Buch

An der Schnittstelle zwischen Schule und Beruf wird die Bundesagentur für Arbeit tätig. Werner Kemper ist als Rehabilitationsberater der Agentur in Bergisch Gladbach für Förderschüler aus dem Schwerpunkt Lernen zuständig. Im vorletzten Schuljahr kommt er an die Schulen und spricht mit den einzelnen Schülern und deren Eltern: Soweit sich die Eltern auf ein solches Gespräch einlassen, was oft nicht der Fall ist. Viele Schüler kommen aus „Haushalten, wo kein Buch existiert“, hat Kemper beobachtet.

Vor einem zweiten Gespräch steht ein psychologischer Test zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit. Für Schüler, denen es an einer Belastbarkeit für den allgemeinen Arbeitsmarkt erkennbar fehlt, bietet

An der Schnittstelle zwischen Schule und Beruf bietet die Bundesagentur für Arbeit Schülern Beratung und Berufsvorbereitung und Arbeitgebern finanzielle Förderung.



die Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) - häufig in Trägerschaft der Lebenshilfe - eine Alternative. Andere Schüler scheinen wohl auf dem ersten Arbeitsmarkt einsatzfähig, es fehlt ihnen aber an den Voraussetzungen für eine Ausbildung. Und eine große dritte Gruppe erscheint ausbildungsfähig, wenn sie weitere Unterstützung erhält. Sie werden in berufsvorbereitende Lehrgänge freier Träger vermittelt.

Alternative Fachpraktiker

Ausbildungsperspektiven bieten nach einem Förderlehrgang die meist zweijährigen Fachpraktikerausbildungen, die das Bundesbildungsgesetz für Menschen mit Behinderungen ermöglicht. Das sind beispielsweise Ausbildungen zum Verkaufshelfer, Hauswirtschaftshelfer, Fachpraktiker für Holzverarbeitung, Helfer im Gastgewerbe, Metallbearbeiter, Fahrzeugpfleger, Werker im Gartenbau oder Helfer für Bürokommunikation. Zu diesen Ausbildungen gehören der Berufsschulbesuch, die Praxis - in Berufsausbildungswerken oder seltener auch in Betrieben - und eine Abschlussprüfung vor der zuständigen Kammer. Die theoretischen Leistungsanforderungen sind gegenüber sonstigen Ausbildungen reduziert, der Schwerpunkt liegt auf Fachpraxis.

Ob mit oder ohne Ausbildung: Ein großer Teil der Förderschulabsolventen ist später in einfachen Helferberufen tätig: in der Produktion, der Landwirtschaft oder im Tiefbau beispielsweise. Wie groß sind die Chancen der Förderschüler Lernen auf eine langfristige berufliche Integration? Kemper: „Ich würde sagen 50 zu 50“. Die Integrationsquote sei aber von Jahr zu Jahr deutlich unterschiedlich.

„So einen kann man nicht vor die Tür setzen“

Ein Beispiel dafür, wie Arbeitnehmer mit Defiziten integriert werden können, bieten die Edeka-Märkte von Markus Hetzenegger. Fünf Menschen mit unterschiedlichen Problemen sind dort beschäftigt. Zu viele dürfen es nicht sein, sagt der Kaufmann. Denn es braucht auch Mitarbeiter, die diese Kollegen anleiten.

Dass in diesen Edeka-Märkten junge Menschen mit Problemen die Chance auf eine Ausbildung finden, ist inzwischen bei den Sozialarbeitern von Caritas und Diakonie bekannt, und sie schicken ihre jungen Klienten dorthin. Der Urgroßvater Hetzenegger startete das Unternehmen vor 119 Jahren als Kolonialwarenladen. Heute haben die beiden in Außenbezirken von Bergisch Gladbach gelegenen Märkte 120 Mitarbeiter, darunter 50 Festangestellte. Das gesellschaftliche Engagement seiner Familie sieht Hetzenegger im christlichen Glauben begründet: „Wir sind alle in der Kirche aktiv gewesen.“



Dieser Edeka-Markt bietet Menschen mit unterschiedlichen Handicaps eine Chance.

Zu den Arbeitnehmern mit Behinderungen zählt Oliver H. Seine Intelligenz liegt im Grenzbereich zur geistigen Behinderung, er brauchte eine lange Anlernphase und geduldige Begleitung. Nachbarn berichteten, dass sich Oliver H. schon auf die Arbeit freut, wenn er morgens die Fenster öffnet. Bei einer lebensrettenden Operation drängte er den Arzt zu einem Anruf in der Firma und der Mitteilung, dass er bald wieder da sein werde. „So einen kann man nicht vor die Tür setzen“, sagt Hetzenegger. Und wenn Oliver H. wieder einmal Angst um seinen Arbeitsplatz hat, lässt der Chef ihn wissen: „Du wirst immer gebraucht.“ Furad U. hat eine Verkäuferausbildung in den Edeka-Märkten durchlaufen, obwohl er nicht an der Kasse eingesetzt werden kann. Er lebt mit sozialen Einschränkungen, eine Kommunikation mit den Kunden gelingt ihm nicht. Dafür pflegt er das Warensortiment vorbildlich und mit großem Interesse.

Das Engagement für Menschen in schwierigen Lebenslagen beinhaltet Herausforderungen, was Markus Hetzenegger nicht verschweigt: Die anderen Mitarbeiter „müssen sich manchmal doppelt schlagen“. Und es gab auch Enttäuschungen: Vor zwei Jahren erzählte ein neu eingestellter junger Mitarbeiter im Dorf: „Da kann man gut klauen, die merken nichts.“ Das berichtete ein Zuhörer einem Edeka-Mitarbeiter und der erzählte es seinem Chef. Den jungen Mann kostete das den Job. Markus Hetzenegger: „Ich bin kein Samariter und lass' mich nicht beklauen.“ □



Weitere Informationen und ausführlichere Berichte finden Sie hier:
→ http://www.link.csr-news.net/11_Inklusion



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

achim.halfmann@csr-news.net

Driver's Corner und TrainerPlus: Prävention durch die Alkoholindustrie

Einige Spirituosenhersteller entwickeln immer neue Party-Gags, um den Verkauf ihrer Produkte anzutreiben. Andere setzen auf Verantwortung und raten von Alkoholkonsum in bestimmten Situationen ab. Sind Präventionsprogramme der Spirituosenindustrie glaubwürdig und was bewirken sie? VON JOHANNA TÜNTSCH

Die überwiegende Verbrauchermehrheit – rund 85 Prozent – geht verantwortungsbewusst und kompetent mit alkoholhaltigen Getränken um“, heißt es in einer Erklärung des Bundesverbands der Deutschen Spirituosen-Industrie und -Importeure (BSI): „Der verantwortungsvolle und genussvolle Konsum von alkoholhaltigen Getränken ist nicht das Problem, sondern der Missbrauch der Produkte.“ Aber genau dieser Missbrauch sorgt immer wieder für negative Schlagzeilen. Nach Expertenschätzungen sterben jedes Jahr 74.000 Menschen in Deutschland an den Folgen alkoholbedingter Erkrankungen und der Alkoholkonsum verursacht volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von 30 Milliarden Euro. Vor diesem Hintergrund werden, mit freiwilligen Selbstverpflichtungen im Bereich Werbung und anderen präventiven Maßnahmen, seit einigen Jahren der BSI und einzelne Hersteller selbst aktiv.

Softdrinks statt Rum für Autofahrer

Barcadí, bekannt für hochprozentige Spirituosen wie Rum, Wodka, Gin und Wermut, tritt in der Partyszene dafür ein, dass feiernde Autofahrer nüchtern bleiben. „Driver's Corner“ heißt die Initiative und funktioniert wie folgt: Am Anfang eines Abends können sich in teilnehmenden Clubs, Bars und Discotheken Autofahrer anmelden, die es übernehmen, nüchtern zu bleiben, um ihre Freunde sicher nach Hause zu bringen. Sie erhalten an einer speziellen „Driver's Corner Bar“ kostenlos alkoholfreie Softdrinks. Wer dann am Ende des Abends bei einem freiwilligen Alkoholttest mit 0,0 Promille überzeugt, bekommt außerdem Give-aways.

Nach eigenen Angaben hat das Unternehmen auf diese Weise seit 2005 in Deutschland 80.000 Konsumenten über die Gefahr von Alkohol am Steuer

aufgeklärt. Begleitend zur Initiative gibt es die Webseite driverscorner.de. Hier warnt das Unternehmen deutlich: „Wer anfängt zu überlegen, wie viel er maximal trinken kann, um noch zu fahren, ist schon auf dem falschen Weg. Sie haben schon was getrunken? Dann kann die Antwort nur lauten: Nicht fahren!“ Alarmierende Statistiken untermauern den Appell: 2011 starb demnach jeder elfte Verkehrstote in Deutschland an den Folgen eines alkoholbedingten Unfalls. Schon bei 0,5 Promille steige das Unfallrisiko um das Zweifache.

Barcadí nimmt auf diese Weise gegenüber seinen Kunden eine klare Haltung ein: Wer fährt, hat sich nicht für Rum oder Wodka zu entscheiden. Dabei tritt das Label namentlich in Erscheinung, sodass eine gewisse Werbefunktion erhalten bleibt. Noch einen Schritt weiter geht der deutsche Hersteller von Kräuterlikör, Mast-Jägermeister, mit dem Projekt „TrainerPlus“.

Sportsgeist für Jugendliche

Um „TrainerPlus“ zu verstehen, lohnt sich ein kurzer Blick in die Unternehmensgeschichte. Günter Mast, Enkel des Firmengründers und langjähriger Vorstand des Unternehmens, hatte zur Vermarktung des Kräuterlikörs als Pionier Vorstöße im Bereich der Sportwerbung gewagt. Als 1973 die Kicker von Eintracht Braunschweig mit Hirsch und Jägermeister-Schriftzug auf ihren Trikots in die Fußballstadien einliefen, galt das als absolutes Novum: Werbung auf der Spielerbrust! Schon 1967 hatte ein Baumaschinenhersteller in Worms die gleiche Idee, doch der Aufdruck wurde vom DFB verboten. Günter Mast ersann einen neuen Schachzug: Eintracht Braunschweig übernahm das Hirschkopff-Logo zunächst als Vereinsabzeichen. Dagegen war



Fotos: Fotolia © Michael Schiefer



Nach Expertenschätzungen sterben jedes Jahr 74.000 Menschen in Deutschland an den Folgen alkoholbedingter Erkrankungen.

der DFB machtlos – und eine neue Ära in Sachen Sportwerbung nahm ihren Lauf.

Dementsprechend ist es eine kleine Revolution im eigenen Hause, wenn man bei Jägermeister nun sagt: „Alkohol und Sport gehören nicht zusammen.“ Genau das aber ist die neue Firmenphilosophie. „Wir finden es zwar toll, wenn eine Mannschaft nach dem Spiel mit einem Glas Jägermeister ihr Mannschaftsgefühl besiegelt, aber auf dem Spielfeld hat Alkohol nichts zu suchen“, sagt Michael Eichel, Leiter der Unternehmenskommunikation bei Mast-Jägermeister. Aus diesem Grund ließ das Unternehmen 2010 jegliche Bandenwerbung für ihr Produkt entfernen. Stattdessen bot man den Vereinen, die Jägermeister gesponsert hatte, eine Alternative an: das Projekt „TrainerPlus“.

„TrainerPlus“ ist ein Präventionsprogramm der Humboldt-Universität Berlin, das sich an Trainer jugendlicher Fußballmannschaften wendet. „Wir bilden die Trainer

aus, darauf zu achten, dass vor dem Spiel kein Alkohol getrunken wird, dass sie selbst ein gutes Vorbild sind und zum Beispiel Erwachsene ansprechen, die mit einer Bierflasche am Spielfeldrand stehen. Ob diese dann aufhören zu trinken, ist eine andere Frage. Aber erst mal erleben die Jugendlichen, dass jemand hingeht und sagt: Hier sind Jugendliche, bitte trinkt nicht“, erklärt Professor Matthias Jerusalem, Leiter der Abteilung Pädagogische Psychologie und Gesundheitspsychologie an der Humboldt-Universität. Außerdem erhalten die Trainer Tipps dazu, wie sie mit Jugendlichen in Belastungssituationen entwicklungspsychologisch sinnvoll umgehen könnten. Gerade dieser Punkt sei zentral: dass man es als Trainer auch in schwierigen Situationen schaffe, die Mannschaft zu motivieren. Das sei auch bei einer Niederlage von 0:16 noch möglich, wenn man zum Beispiel einzelne Züge herausstellt, die die Spieler besser gelöst haben als in der Vergangenheit. „Die Suchtforschung geht davon aus, dass solche positiven Erfahrungen eine spätere Sucht wesentlich vorbeugen können“, so der Gesundheitspsychologe.

Geld geben ohne Einflussnahme

Völlige Unabhängigkeit der Forschung müsse auch bei einem Projekt, das durch Drittmittel ermöglicht wurde, gewährleistet sein, betont Professor Jerusalem: „Ich bin Wissenschaftler, alles andere käme für mich gar nicht infrage.“ Dieser Aspekt sei mit Mast-Jägermeister im Vorfeld vertraglich geregelt worden. Aus Sicht des Psychologen ist die Unabhängigkeit der Forscher, die die Erfahrungen der Trainer dokumentieren und auswerten, also nicht eingeschränkt: „Wir dürfen alle Erkenntnisse, zu denen wir gelangen, veröffentlichen, und müssen nichts unter Verschluss halten – ganz egal, was bei der Studie herauskommt.“ Die bisherigen Auswertungen hätten ergeben, dass Trainer und Spieler sehr von dem profitieren, was in den Schulungen vermittelt wird: unter anderem ein kritischer Umgang mit Alkohol.

Langfristig betrachtet, könnte eine kritische Konsumentenhaltung sich auf den Absatz auswirken. Doch bei Mast-Jägermeister ist man überzeugt, dass ein bewusster Umgang mit Alkohol dem Firmeninteresse entgegenkommt. „Missbrauch schädigt die Reputation unserer Marke“, erklärt Kommunikationschef Eichel. Der Kräuterlikör sei ein Kulturgut, das man auch noch in 30 bis 100 Jahren verkaufen wolle. Dies sei aber nur möglich, wenn seitens der Gesellschaft die Akzeptanz dafür erhalten bleibe – und die wiederum hängt davon ab, ob das Unternehmen einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Getränk unterstützt.

Um sich dem Vorwurf der Schleichwerbung gar nicht erst auszusetzen, trat Jägermeister bei dem Projekt TrainerPlus nicht namentlich in Erscheinung, sondern war lediglich Geldgeber und motivierte über 400 Fußballvereine zur Teilnahme an den Schulungen der Humboldt-Universität. Wer als Werbepartner vom Rückzug des Likörherstellers aus der Sportwerbung betroffen war, erhielt für eine dreijährige Übergangszeit ein finanzielles Angebot für Bandenwerbung – allerdings Werbung für TrainerPlus, nicht für Jägermeister. Zudem mussten sich die so begünstigten Vereine selbst zur aktiven Teilnahme am Projekt verpflichten.

Industriekampagnen als erster Schritt

Im Bereich der Prävention könne gar nicht genug getan werden, meint Marita Völker-Albert, Pressesprecherin der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). Dennoch schränkt sie ein: „Wirkungsvolle Alkoholprävention ist so wichtig, dass sie in die Hände von unabhängigen Fachleuten gehört, die von möglichen Interessenskonflikten zwischen unternehmerischen Zielen und Prävention nicht betroffen sind.“ Als „echte Alternative zu alkoholischen Getränken“, die seitens der Hersteller geboten werden könnte, wertet sie alkoholfreie Varianten von alkoholischen Drinks. Dieser Ansatz unterscheidet sich vom „Driver's Corner“-Konzept, da Barcadí nicht auf eigene alkoholfreie Produkte setzt, sondern mit anderen Partnern kooperiert.

Susanne Mauersberg, Referentin für Gesundheitspolitik beim Verbraucherzentrale Bundesverband, bewertet Kampagnen der Industrie als einen positiven ersten Schritt, betont aber auch: „Je weniger der Hersteller namentlich in Erscheinung tritt, desto glaubwürdiger ist sein Bemühen.“ Bei ihr schneidet die Kampagne „Driver's Corner“ nicht sehr positiv ab: „Wenn ein Spirituosenhersteller alkoholfreie Getränke ausschenkt, bleibt das komisch.“

Ideal wäre aus ihrer Sicht ein Engagement, wie es bei TrainerPlus stattfindet – jedoch nicht mit einer 1:1-Situation zwischen den präventiv operierenden Institutionen und den Geldgebern, sondern in Form von Fonds, in die mehrere Unternehmen zugleich einzahlen. So wäre eine noch höhere Unabhängigkeit gewährleistet.

Hier seien aber nicht allein die Unternehmen in der Verantwortung, sondern politisch müsse viel mehr geschehen: „Bislang gibt es kein Präventionsgesetz. Ich wünsche mir von der neuen Bundesre-



Im Bereich der Prävention kann gar nicht genug getan werden.



gierung, dass sie eines auf den Weg bringt, und zwar gleich zu Anfang der Legislaturperiode“, sagt Mauersberg. Das setze jedoch einen Paradigmenwechsel voraus. „Man muss sich die Frage stellen: Wie viel Geld geben wir für Krankheit aus, und wie viel für Gesundheit?“

Ein Präventionsgesetz, wie es sich die Verbraucherschützerin vorstellt, würde viele Akteure an einen Tisch bringen. Schulen und Unternehmen seien dabei zentral betroffen. Inhaltlich beschreibt sie eine Vision, die an die Ziele von TrainerPlus schon sehr nah herankommt. Soziale Anreize müssten demnach neu erdacht und auf ganz andere Weise als bislang geschaffen werden. Es müsse cool werden, zu denen zu gehören, die einen gesunden Lebenswandel pflegen. Die soziale Funktion des Alkohols, Menschen selbstbewusster und fröhlicher zu machen, müsste auf anderem Wege erreicht werden. In der Interaktion mit anderen könnte dazu auch die Industrie beitragen. □



Johanna Tuentsch

ist freie Journalistin mit den Schwerpunkten Gesundheit und Soziales.

johanna.tuentsch@csr-magazin.net



Hier finden Sie ein Nachhaltigkeitsranking zu deutschen Brauereien:

→ http://www.link.csr-news.net/11_Brauer

Trotz Risiko: Transparenz ist alternativlos

Wer sich im Nachhaltigkeitsbericht zu Problemen bekennt, riskiert eine negative Berichterstattung: NGOs lesen solche Texte aufmerksam und machen Journalisten auf die Schwachstellen der Unternehmen aufmerksam. Dennoch ist Transparenz unverzichtbar. VON JANINE KALLE



Die Näherinnen in ihrem braunen und weißen Sari sind außer sich. Sexuelle Nötigung durch die Aufseher sei in der Fabrik „Haus des Sonnenscheins“ an der Tagesordnung gewesen. Ihre männlichen Kollegen fügen hinzu, oft habe man Überstunden machen müssen, manchmal seien sie tagelang nicht aus der Fabrik gekommen und sie alle seien schon geschlagen worden. Das alles für 40 Euro Monatslohn. Sehr wenig Geld, selbst in einem Billiglohnland wie Bangladesch, fügt der Offsprecher des Fernsehbeitrags von „Report Mainz“ hinzu. Die Kleider, die unter diesen unwürdigen Bedingungen genäht wurden, waren für den Modegiganten H&M bestimmt. 2008 hat „Report Mainz“ diesen Bericht

ausgestrahlt, lange bevor das Elend der billigen Shirts in aller Munde war. Das Brisante daran: H&M schrieb damals in seinem eigenen Nachhaltigkeitsbericht von Problemen mit den Zulieferern in Bangladesch. Ist da also ein Fernsichteam auf ein Problem aufgesprungen, das der Handelskonzern vorher selbst bekannt gemacht hat? Zeigt sich hier das Dilemma von Transparenz: Sobald ein Unternehmen wirklich transparent ist, muss es mit der negativen Berichterstattung leben?

Kein Kommentar von H&M

Die H&M-Sprecherin möchte sich nicht direkt zu dem Fall äußern, man schaue nach vorne und nicht zurück. „Aber haben Sie denn seither Ihre Strategie in der Transparenz-Berichterstattung geändert – und wie versuchen Sie, dieses Dilemma zu handhaben?“, so die Nachfrage. Dazu könne sie nichts sagen, aber diese Anfrage dürfe man gerne noch mal schriftlich stellen. Eine knappe Woche später folgt die Antwort: „... es geht bei Transparenz in unserem Haus um einen hohen Anspruch. Wenn hieraus negative Berichterstattung entsteht, akzeptieren wir dies.“ Transparenz im Sinne von H&M: Worthülsen – Dialog unerwünscht.

Thomas Reutter, Autor des „Report Mainz“-Beitrags, erinnert sich dagegen noch gut an die Reportage und redet offen darüber. „Eigentlich waren wir wegen einer Recherche zu einer ganz anderen Textilfirma zu diesem Zeitpunkt in Bangladesch“, so der Journalist, „aber die Aussagen der H&M-Näher waren so stark, dass wir uns für diese

Geschichte entschieden haben.“ Dass der Modegigant sogar selbst den Namen der Näherei genannt hat – „Haus des Sonnenscheins“ – habe natürlich weitergeholfen. Damit sei der Fall vollkommen unstrittig gewesen. Das alles habe sich allerdings erst nach dem Dreh in Bangladesch ergeben.

Und? Wie sieht ein preisgekrönter, investigativer Journalist das Dilemma zwischen Transparenz und negativer Berichterstattung? „Na ja – wenn ein Unternehmen über ein Problem berichtet und es dann selbst unverzüglich abstellt, dann würden wir bestimmt nicht darüber berichten“, so Reutter. Aber: „Wenn sich ein Textilunternehmen mit besonders schönen Versprechen schmückt, etwa dass es Kleidung fair produziert, oder wenn eine Bank betont, dass sie nicht in ‚land grabbing‘ investiert und wir decken auf, dass das so nicht stimmt – dann müssen sie sich umso mehr an ihren eigenen Versprechen messen lassen.“ So auch in diesem Fall von H&M: Das Unternehmen hat zu der Zeit mit aufwendigen Firmenvideos für seine guten Arbeitsbedingungen geworben. Es sei aber nicht so, sagt Reutter, dass die ganze Redaktion vornehmlich damit beschäftigt sei, alle möglichen Nachhaltigkeitsberichte auf Probleme hin durchzulesen. „Die NGOs lesen ganz genau und melden sich bei uns Journalisten, wenn ihnen etwas auffällt“, so Reutter.

Transparenz weckt Interesse

Unstrittig ist: Transparenz führt dazu, dass die Öffentlichkeit hinschaut – ansonsten machte das alles ja auch keinen Sinn. „Es liegt auf der Hand, dass

H&M schrieb in seinem eigenen Nachhaltigkeitsbericht von Problemen mit den Zulieferern, ein Fernsichteam sprang auf.



man mehr über etwas berichtet, wenn etwas transparent gemacht wurde: Das ist für mich als Journalist der einfachste Weg, weil ich ja immer die Belege brauche“, sagt Andreas Halbach von „Frontal 21“. Im September letzten Jahres hat er über die Gehälter kommunaler Manager berichtet. Danach erhält der Bremer Flughafenchef etwa 282.000 Euro pro Jahr. Zum Vergleich: Das Grundgehalt der Bundeskanzlerin beträgt rund 250.000 Euro. „Beim Logistikunternehmen ‚Bremer Lagerhausgesellschaft‘, mehrheitlich in städtischer Hand, kassiert der Vorstandsvorsitzende fast 1,1 Millionen, seine fünf Vorstandskollegen im Schnitt 720.000 Euro“, heißt es in dem Bericht weiter. Neben Bremen werden zwar noch andere Kommunen angeführt. Aber Bremen macht alle diese Zahlen selbst öffentlich. „Klar hat die transparenteste Kommune da einen Nachteil“, so Halbach, „aber das müsste dazu führen, dass eigentlich alle zu Transparenz verpflichtet werden.“

Dagmar Bleiker, Pressesprecherin der Finanzsenatorin in Bremen, trägt die Berichterstattung mit Fassung: „Die Bürgerinnen und Bürger haben einen Anspruch zu erfahren, wofür ihr Geld ausgegeben wird. Dazu gehört auch die Veröffentlichung der Geschäftsführergehälter. Kritik muss man sich stellen.“ Auch sie hofft, dass das Beispiel von Bremen Schule macht: „Wir gehen vorneweg, aber je mehr Kommunen transparent werden, desto besser können die Bürger vergleichen. Klar sind wir jetzt manchmal der Berichterstattung eher ausgesetzt als andere, aber wenn uns das abhalten würde, ginge es nie weiter.“ Zudem könne die Tatsache, dass man in der Öffentlichkeit darüber rede, auch gut sein für eine Stadt: „Sie müssen schon begründen können, warum sie etwas machen. Nur wenn wir an den Pranger gestellt werden, ohne dass vorher nachgefragt wird und Vergleiche mit anderen Gehältern in der jeweiligen Branche angestellt werden, ist das ärgerlich.“ In diesem Fall ist also scheinbar alles richtig gelaufen.

Probleme erkennt auch Andreas Halbach: Bestimmt nicht alle Journalisten würden sauber recherchieren und abwägen. Aber für ihn gilt: „Wenn jemand mir seine Entscheidungen gut begründen kann, würde ich immer von einem Thema ablassen – selbst wenn es sich um einen Fehler handelt, den jemand gemacht hat. Fehler machen wir alle.“ Man müsse sich dabei immer die Frage stellen, wo der Fehler so krass sei, dass die Öffentlichkeit ein Interesse daran habe, ihn zu erfahren.

Alternativlos und selbstverständlich

Dagmar Bleiker würde sich allerdings freuen, wenn auch mal lobend erwähnt würde, dass sie vieles selbst öffentlich machen. Das schließt der „Frontal 21“-Journalist für sich selbst aus. „Transparenz

sollte eine Selbstverständlichkeit sein, das würde ich nicht positiv hervorheben.“ Einen Trost hat er jedoch in jedem Fall: „In dem Bericht haben wir ja genauso über die Kommunen berichtet, die nichts selbst veröffentlicht haben. Die kommen auch nicht davon.“

Norbert Taubken, Business Director von „Scholz & Friends Reputation“, stimmt dem zu: „Verschweigen funktioniert überhaupt nicht.“ Auch in einem anderen Punkt geht er d'accord mit dem ZDF-Journalisten: „Sie können nicht vermeiden, dass manche Journalisten unsachlich und mitunter auch unfair berichten.“ Das sei kein Grund für Intransparenz. „Allerdings reicht es nicht, nur Zahlen zu veröffentlichen, es sollte auch immer eine Strategie mitgeliefert werden. Sie müssen begründen können, warum Sie das tun, was Sie tun.“

Die Anzahl der Leser von Nachhaltigkeitsberichten und ähnlichen Veröffentlichungen hält er für übersichtlich: Auf 150 bis zu 1.000 Interessenten schätzt er die Zielgruppe in Deutschland. Aber diese müsse man ernst nehmen: „Unternehmen sollten auf Nachfragen nicht nur mit Floskeln antworten. Aber sie haben immer das Recht abzuwägen, inwieweit sie Interna angeben.“ Insgesamt rät er zu einer Taktik, die Bremen offenbar schon ganz gut beherrscht: „Stakeholder muss man ernst nehmen: Versuchen Sie daher, aus Kritik zu lernen. Und versuchen Sie sich selbst Gehör zu verschaffen, auch wenn die Zusammenhänge und die Rahmenbedingungen komplex sind.“ Insgesamt gilt jedoch für Taubken: „Man muss negative Berichterstattung auch ein Stück weit aushalten.“ □



Lesen Sie hier, wie Medien ihre eigene gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen:
→ http://www.link.csr-news.net/11_Medien



Bürger haben einen Anspruch zu erfahren, wofür ihr Geld ausgegeben wird.



Janina Kalle
› ist freie Fernsehjournalistin und lebt in Hamburg.

janina.kalle@csr-magazin.net

CSR in Russland: Auf dem Weg zu

Folgt die russische Geschäftswelt den internationalen Kriterien der CSR? Übernehmen die Vertreter kleiner und mittlerer Unternehmen in Russland gesellschaftliche Verantwortung? Welche Standards legen russische Firmen ihrer CSR-Berichterstattung zugrunde? VON TATIANA SOLOVEY

Aus geschichtlicher Sicht betrachtet, stellte die Regierung von Russland keine Anforderungen an Firmen in Bezug auf ihr soziales Engagement. Im Gegenzug wurde die bürgerliche Gesellschaft noch nicht gebildet und war nicht in der Lage, ihre Bedürfnisse zur Kenntnis der Firmen zu bringen. Aus diesem Grund entwickelte sich soziale Verantwortlichkeit in äußerster Kurzform: wirtschaftliche und ökologische Aspekte blieben gänzlich unberücksichtigt. Der soziale Aspekt verwirklichte sich nur in der Anfangsform und zwar in der Form von der individuellen Philanthropie. In der sowjetischen Zeit gab die Regierung ihre Aufgaben an Firmen weiter, zum Beispiel bei der Gestaltung von stadt-bildenden Kombinat.

Seit zehn Jahren steigt in Russland die Zahl der Unternehmen, die ökologische und soziale Auswirkungen ihrer Tätigkeit bilanzieren und die auf dieser Grundlage einen CSR-Bericht erstellen. Jedes Jahr veröffentlichen etwa 50 russische Unternehmen CSR-Berichte (s. Grafik unten). Prozentual ist dies kein sehr großer Anteil an allen russischen Unternehmen. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass dies die größten russischen Unternehmen sind; so kann festgestellt werden, dass die Berichte einen erheblichen Anteil der Auswirkungen des

Unternehmenssektors in Russland widerspiegeln, die die Wirtschaft, den sozialen Bereich und die Umwelt beeinflussen.

Laut dem Bericht der Russischen Union der Industriellen und Unternehmer für das Jahr 2011 erstellen nur 22% der russischen Unternehmen, die einen CSR-Bericht veröffentlichen, diesen in Übereinstimmung mit dem internationalen Standard AA1000, 41% entsprechend den europäischen Richtlinien der GRI und über 20% der russischen Unternehmen geben in freier Form Auskunft über ihre gesellschaftliche Verantwortung. Die Integration internationaler CSR-Standards in Russland gestaltet sich schwierig, staatliche Anreize fehlen weitgehend.

CSR-Berichte: Kenntnisse fehlen

Laut einer Studie der Russischen Union der Industriellen und Unternehmer „Aus Russland mit Liebe“ entwickeln sich die großen russischen Unternehmen mit ihren CSR-Grundsätzen, der sozialen und ökologischen Bilanzierung und der CSR-Berichterstattung von einer abstrakten Theorie hin zu einer gelebten Praxis. 70% der Befragten erklärten, dass die Einhaltung der CSR-Kriterien beim Ausbau des Geschäfts in aufstrebenden Märkten hilft; über 60% der russischen Befragten glauben,

Die Zahl der Unternehmen in Russland, die CSR-Reports pro Jahr veröffentlichen.



internationalen Standards

dass CSR-Berichte den Markenwert einer Firma stärkt; 31% der Befragten meinen, dass CSR die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinflusst, während 21% Anforderung von der Regierung und den Aufsichtsbehörden als Grund für ihre CSR-Maßnahmen nennen.

Nur große Konzerne erstellen derzeit in Russland CSR-Berichte. Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen Kenntnisse über die Vorteile gelebter gesellschaftlicher Verantwortung; es fehlen einheitliche Bilanzierungsmethoden zu den sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit und damit zugleich die Daten für eine CSR-Berichterstattung. Zusätzliche Hürden sind die Kosten im Zusammenhang mit der Auswahl des entsprechenden Personals und der Einführung eines CSR-Managementsystems. Große Unternehmen können es sich zudem leisten, internationale Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsagenturen (die „Big Four Audit Firms“) einzuladen und mit ihnen eine CSR-Strategie zu entwickeln.

Während des letzten Jahrzehnts wuchs die Zahl russischer wissenschaftlicher Arbeiten, die sich mit der Anpassung internationaler CSR-

„Die Einführung der sozial-ökologischen Bilanzierung sollte die erste Stufe auf dem Weg zu einer integrierten Berichterstattung sein, die etwa der Berechnung der Steuerlast eines Unternehmens zugrunde gelegt werden könnte – auch in Russland.“

Standards an die russischen Realitäten, dem Management einer sozialen und ökologischen Bilanzierung und dem CSR-Reporting beschäftigen. Im vergangenen April wurde in Moskau der Entwurf eines Standards für das Integrated Reporting (IR) präsentiert, bei dem es um die Ausarbeitung einheitlicher für finanzielle und nicht-finanzielle Komponenten in der Berichterstattung geht. Daten zur sozialen und ökologischen Performance eines Unternehmens werden dabei in die rein monetäre Bilanzierung integriert, wodurch einem erweiterten Nutzerkreis verlässliche und nachprüfbare Informationen über die CSR des Unternehmens zur Verfügung gestellt wird. Dies entspricht den Bedürfnissen der Nutzer einer IR nach dem Erhalt umfassender Informationen zur ganzheitlichen Performance einer Firma.

Selbstregulierungsansatz

In Russland gibt es derzeit keine Verpflichtung zu einer CSR-Berichterstattung. Die soziale und ökologische Bilanzierung sowie das CSR-Reporting und -Management werden jedoch professionell gehandhabt. Die Russische Union der Industriellen und Unternehmer ist eine der wichtigsten landesweiten Organisationen, die die Business-Community in Bezug auf CSR-Fragen und die Qualität ihrer CSR-Berichte überwacht und berät sowie eine Auditierung der CSR-Berichte durchführt.

Ein System der CSR-Regulierung und -Rechenschaftspflicht ist in Russland im Aufbau. Da das Land dem kontinentalen Modell der Regulierung folgt, ist ein gemischtes System der Regulierung von CSR, sozial-ökologischer Bilanzierung und Berichterstattung zu empfehlen. Ein solches System der gemischten Regulierung basiert auf drei Säulen:

- einer engen Beziehung zwischen Staat und Berufsverbänden in Fragen der CSR-Regulation;
- einer professionellen Business-Community, die Interessen ihrer Mitglieder vertritt;
- Dokumente einer sozial-ökonomischen Bilanzierung sollten möglichst nah an den International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie internationalen CSR-Standards gestaltet sein. Dies wiederum entspricht dem Plan der Russischen Föderation für 2012 bis 2015, die finanzielle Rechnungslegung und Berichterstattung auf der Grundlage der IFRS zu entwickeln. □



Tatiana Solovey

› beschäftigt sich in ihrer Dissertation an der St.-Petersburger Universität für Handel und Ökonomie mit dem Einfluss von CSR auf das Rechnungswesen.

tatiana.solovey@
csr-magazin.net



Weitere Quellen zur CSR in Russland finden Sie hier:
→ http://www.link.csr-news.net/11_Russland

Fotos: Fotolia © demidoff

Fair Trade: Der „Mercedes-Stern“ für Werbemittel

„Wir sind modern, fortschrittlich, hilfsbereit, stark und denken an die Schwachen.“ Dafür steht das Fairtrade-Siegel nach den Worten von Dieter Maier, dem Geschäftsführer der Denzlinger Firma German's Best. Maier erlebt eine steigende Nachfrage nach Fairtrade-gesiegeltem Werbezucker. VON ACHIM HALFMANN



Das blau-schwarz-gelbe Siegel ist ein „wirkungsvolles Symbol“, so etwas wie der „Mercedes-Stern“ unter den Produktkennzeichnungen, sagt Maier. Es symbolisiere Glaubwürdigkeit und die Leute wüssten: „Das Geld kommt an.“ Hinter dem Siegel steht in Deutschland der 1992 gegründete gemeinnützige Verein TransFair. Seine Mitglieder wollen die Lebensbedingungen benachteiligter Produzentenfamilien in Afrika, Asien und Lateinamerika durch fairen Handel fördern. TransFair vergibt auf der Grundlage von Lizenzverträgen das Fairtrade-Siegel. In Deutschland sind rund 2.000 Fairtrade-Produkte verfügbar – allerdings ganz überwiegend Lebensmittel. Fairtrade-Produkte folgen bei der Herstellung einem Standard, der ein verantwortungsvolles Handeln in Bezug auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt festlegt. Zu den Erzeugern werden langfristige Lieferbeziehungen aufgebaut und sie erhalten einen Preis, der ihnen eine nachhaltige Produktion ermöglicht. Hinzu kommt eine Fairtrade-Prämie, die Erzeugergemeinschaften in Projekte für Bildung, Gesundheit oder Infrastruktur investieren. Eine unabhängige Zertifizierungsgesellschaft überprüft die Einhaltung der Fairtrade-Standards vor Ort.

Hohes Marktpotenzial

Marktwirtschaftliche Überlegungen sprechen für den Vertrieb von Fairtrade-Produkten: Während bei herkömmlichem Zucker der Wettbewerb groß ist und konkurrenzfähige Preise geboten werden müssen, sieht Maier bei Fairtrade-Zucker großes Wachstumspotenzial. Zugleich sei der Verkauf hochwertiger Werbemittel aber an eine gute Wirtschaftslage gekoppelt, bei einer Flaute wird dort zuerst gespart. Um seine Produkte mit dem Siegel versehen zu können, musste German's Best eine Lizenzvereinbarung mit TransFair abschließen. Die Lizenzgebühr richtet sich nach der Produktkategorie, bei Zucker sind es 0,08 Euro pro Kilogramm. Der Händler muss die verkauften Mengen und deren Herkunft aus einer zertifizierten Produktion nachweisen.

Einen Trend hin zu höherwertigen Werbemitteln sieht Peter Klett, Inhaber der Heilbronner Firma Green Promotion. Viele Unternehmen würden Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte herausgeben, das nehme sie bei der Wahl ihrer Werbeartikel in die Pflicht. Green Promotion setzt ganz auf nachhaltig und ökologisch produzierte Werbemittel. Schokoladen und Baumwolltaschen der Firma tragen das blau-schwarz-gelbe Siegel.

Nachhaltige Produkte vertreibt Peter Klett aus persönlicher Überzeugung: „Ganz wichtig ist für mich bei allen Siegeln, dass die Hersteller, die Menschen in der Produktionskette, authentisch sind und das Ganze auch selbst leben.“ Bei einem Bio-Anbieter, der im Porsche Cayenne vorfähre, werde er nicht kaufen. Klett weiter: „Den alten Strich Achter Daimler darf er schon haben.“ Den Schokoladenhersteller und den deutschen Baumwollanbieter kennt er persönlich. Demnächst will sich Klett die Baumwoll-Produktion in Indien vor Ort anschauen.

Bedauerlich findet Peter Klett, dass die Fairtrade-Zertifizierung neuer Non-Food-Produkte „etwas schleppend“ läuft. Die Situation ist TransFair-Sprecherin Maren Sartory bekannt: „Was diese Produkt-range angeht, besteht auf jeden Fall noch großes Potenzial.“ Ohne Blumen liegt der Anteil der Non-Food Produkte bei acht Prozent am Fairtrade-gesiegelten Angebot, mit Blumen sind es 23 Prozent. Im Non-Food-Bereich werden bisher Holz, Sportbälle und Textilien angeboten. Es brauche Zeit, bis Standards für neue Produktgruppen entwickelt sind, so Sartory. Demnächst werde es Fairtrade-zertifizierte Kosmetika im Angebot geben. Und auch Fairtrade-Gold, in Großbritannien bereits verfügbar, werde in absehbarer Zeit hierzulande erhältlich sein ... allerdings wohl eher selten in Werbemitteln. □

Links zu den Anbietern:

<http://www.germansbest.de/>
<http://www.greenpromotion.de/>



Weitere Informationen zu nachhaltigen Werbemitteln:

→ http://www.link.csr-news.net/11_PSI

Vergleichen mit anderen – Lernen von den Besten

Der Vergleich mit dem Wettbewerb ist im Rahmen nationaler und europäischer CSR-Strategie erwünscht. Konzerne werden in Rankings analysiert und bewertet, nicht selten gehören Teilnahme oder Aufnahme beispielsweise in den Dow Jones Sustainability Index zu den ausgewiesenen Nachhaltigkeitszielen. Doch wo finden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Orientierung? VON THOMAS FELDHAUS

Die Erfassung wichtiger Kennzahlen gehört auch in vielen kleinen und mittelständischen Betrieben zum Alltag. Sie sind wesentliche Voraussetzung, um den eigenen Status quo zu ermitteln, und Grundlage, um Verbesserungsprozesse anzustoßen. Nachhaltiges Wirtschaften erfordert genau diese Standortbestimmung, um neben ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte im eigenen Handeln zu berücksichtigen. Die Erfassung von Nachhaltigkeitskennzahlen ist dabei für zahlreiche KMUs eine völlig neue Herausforderung, der man sich nicht nur in der eigenen Organisation stellen sollte, sondern die den Austausch mit anderen Unternehmen erfordert.

brauchbare Kennzahlen erfasst und geeignete Vergleichsparameter oder Best-Practice-Beispiele gefunden werden. Und die Unternehmen müssen sich auf einen andauernden Prozess des Lernens und der Verbesserung einlassen. Inzwischen haben sich Managementsysteme etabliert, mit denen sich die zusätzlichen ökologischen und sozialen Anforderungen bewerkstelligen lassen, beispielsweise das Sustainable-Excellence-Konzept. Doch ohne einen Bezugsrahmen fehlt den Zahlen und Analysen die Aussagekraft, denn diese stellt sich erst durch den Vergleich mit anderen Unternehmen ein. Manchmal reichen dafür einfache Kennzahlenvergleiche, im Sinne eines Verbesserungsprozesses bieten sich allerdings eher Best-Practice-Benchmarks an.

Benchmarking kann ein geeignetes Mittel sein, um die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu messen und zu verbessern. Doch genau an dieser Stelle fangen die Schwierigkeiten an. Es müssen

Die Erfassung von Nachhaltigkeitskennzahlen ist für zahlreiche KMUs eine völlig neue Herausforderung.

Schwerpunkt Ökoeffizienz

Mittelständische Betriebe konzentrieren sich oftmals in einem ersten Schritt auf die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit. Damit stehen Themen wie



Energieeffizienz, Klimaschutz oder Ressourceneffizienz im Vordergrund. Die ökologischen Aspekte haben den Vorteil, dass sie sich meist einfach und präzise messen lassen und sich für ein einfaches Kennzahlen-Benchmarking eignen. Dieses kann intern erfolgen, indem Standorte oder Abteilungen miteinander verglichen werden, oder extern durch den Vergleich mit Wettbewerbern.

Vor allem für kleinere und mittlere Betriebe bieten sich Nachhaltigkeitsinitiativen an. Beispiele sind die vom Arbeitskreis für Umweltmanagement B.A.U.M. gegründete Initiative „Wirtschaft pro Klima“ oder der Wettbewerb „Büro und Umwelt“. So ist es Ziel der Klimainitiative, das Engagement deutscher Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannter zu machen, aber durch die angeschlossene Datenbank zugleich Beispiele für andere Unternehmen zu bieten. Die enthaltenen Ansätze zeigen eine Vielzahl möglicher Klimaschutzmaßnahmen von Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. Allen gemein sind die Berücksichtigung von Energieeffizienzmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen und das Ziel, den spezifischen CO₂-Ausstoß des Unternehmens um mindestens zwanzig Prozent zu senken.

Für eine schnelle Standortbestimmung der ökologischen Performance eignet sich der KMU-Nachhaltigkeits-Check, ein Gemeinschaftsprojekt der Umweltstiftung Global Nature Fund, der adelphi research GmbH und des Instituts für angewandtes Stoffstrommanagement der Fachhochschule Trier. Der Check will mit einem branchenoffenen Ansatz die ökologische Nachhaltigkeitsleistung kleinerer und mittlerer Unternehmen steigern. Dafür werden einerseits der Ressourcen- und Energiebedarf, andererseits die ökologischen Auswirkungen des Unternehmens analysiert. So lassen sich Chancen und Risiken identifizieren sowie Optimierungspotenziale und Handlungsstrategien erkennen.

Wichtig ist die Einbeziehung aller relevanten Mitarbeiter – beispielsweise bei der Betriebsbegehung, der Vertiefung der Analysen am runden Tisch und der Präsentation der Ergebnisse. Dies soll für die nötige Akzeptanz und Motivation im Unternehmen sorgen, aber auch sicherstellen, dass die Handlungsempfehlungen an den richtigen betrieblichen Stellen verstanden werden. Am Ende soll den Unternehmen klar sein, wo ihre Effizienzpotenziale liegen und wie sie diese – auch mit Unterstützung von Förderprogrammen – nutzen können.

Ranking der KMU-Nachhaltigkeitsberichte

Orientierung bieten zudem Wettbewerbe und Initiativen, die sich nicht ausschließlich auf die ökologische Dimension konzentrieren, beispiels-

weise das IÖW/future-Ranking. Bewertet werden die Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen, und zwar für KMUs in einem gesonderten Wettbewerb. Voraussetzung für die Teilnahme am KMU-Ranking ist ein öffentlich zugänglicher Nachhaltigkeitsbericht. Und das Unternehmen sollte nicht mehr als 5.000 Beschäftigte haben oder nicht mehr als 500 Mio. Euro Jahresumsatz erzielen. Nach einer Vorauswahl gehen 40 Berichte in eine vertiefende Bewertung ein. Am Ende einer internen Analyse durch das IÖW werden den teilnehmenden Unternehmen die Ergebnisse zur Validierung vorgelegt und dann erneut mit branchentypischen Angaben verglichen. Auch wenn die Zahl der berichtenden KMUs noch verhältnismäßig klein ist, nimmt sie doch von Jahr zu Jahr zu.

Begleitet wird das Ranking von einem Ergebnisworkshop, sodass die Unternehmen nicht nur eine Standortbestimmung bekommen, sondern auch einen Erkenntnisgewinn, mit dem sie einen internen Lernprozess anstoßen können. Derzeit wird das Ranking neu ausgerichtet und wird voraussichtlich 2014 wieder stattfinden.

Ein anderes Beispiel ist der neu geschaffene CSR-Preis der Bundesregierung, mit dem herausragendes CSR-Engagement vor allem auch kleinerer Unternehmen gewürdigt werden soll. Die Unternehmen werden in Größenkategorien eingeteilt, innerhalb dieser Kategorie bewertet und gegebenenfalls ausgezeichnet. Auch hier gibt es ein mehrstufiges Bewertungsverfahren, an dessen Ende alle teilnehmenden Betriebe eine klare Standortbestimmung ihres CSR-Engagements erhalten. Damit lässt sich die eigene Unternehmensleistung im Vergleich zu anderen einschätzen und es wird deutlich, welche Maßnahmen bereits gute Ergebnisse bringen und wo noch Nachholbedarf besteht.

Voneinander lernen

Andere Initiativen setzen auf den Erfahrungsaustausch und begleitende Beratung, um einzelne Nachhaltigkeitsaspekte zu fördern, zu bewerten und zu vergleichen. Eines dieser Projekte ist DemografieFit von der Unternehmerinitiative future. Hintergründe sind der Mangel an Fach- und Nachwuchskräften in der deutschen Wirtschaft, die Probleme alternder Belegschaften sowie die zunehmend hohe Arbeitsbelastung in den Betrieben.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollen sich die teilnehmenden Unternehmen einer moderierten Selbstbewertung unterziehen und gemeinsam an Lösungsansätzen arbeiten. Anhand von fünf Handlungsfeldern wird der Ist-Zustand der Unternehmen analysiert, dazu gehören beispielsweise Personalgewinnung, betrieblicher Gesund-

Nachhaltigkeits-Benchmarkings haben dieselben Schwächen wie reguläre Benchmarkings.

heitsschutz und Work-Life-Balance. Ziel ist es, durch Verbesserungsmaßnahmen in diesen Handlungsfeldern beispielsweise die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber zu erhöhen, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten sowie insgesamt dem Megatrend des demografischen Wandels mit konkreten Maßnahmen begegnen zu können. An dem noch bis Ende 2013 laufenden Projekt beteiligen sich derzeit 16 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

Future hat in anderen Projekten das vollständige Nachhaltigkeitsengagement im Blick und entwickelte zusammen mit Projektpartnern sowie mehreren mittelständischen Unternehmen den Sustainable-Excellence-Ansatz. Das Instrument zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit wird häufig als Voraussetzung für ein Nachhaltigkeitsbenchmarking gesehen, beispielsweise für Be.st. Diesem sogenannten Sustainable Excellence-Benchmarking-Projekt liegt ein 7-Phasen-Modell zugrunde, an dessen Ende ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess beginnen sollte.

Im Rahmen des Projekts werden die Prozesse Instandhaltung, interne Logistik, Kundenservice, Auftragsabwicklung und Produktentwicklung betrachtet und mit geeigneten Benchmarking-Partnern verglichen. Die Bewertung der einzelnen Prozesse erfolgt anhand des Sustainable-Excellence-Ansatzes, der im Unternehmen bereits etabliert sein muss.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass dafür eine gewisse Reife der einzelnen Prozesse notwendig ist, die Prozesse also im Unternehmen bereits entwickelt sind und aussagekräftige Kennzahlen liefern können. Für das Benchmarking sollten die Prozesse der beteiligten Unternehmen auch nicht zu unterschiedlich sein, wobei dies nicht Branchenzugehörigkeit bedeuten muss. Häufig wird ein Benchmarking nur auf einzelnen Prozessebenen möglich sein, weil gerade bei mittelständischen Betrieben die vollständige Vergleichbarkeit fehlt.

Aber in der Praxis wurde auch ein anderer wesentlicher Aspekt deutlich: KMUs öffnen sich eher für ein Benchmarking, wenn der Prozess aus einer Gruppe heraus startet. An dieser Stelle kommen die zahlreichen unternehmerischen Nachhaltigkeits-Initiativen ins Spiel, die dann ein geeigneter Rahmen sein können. Das könnte beispielsweise das Unternehmensnetzwerk UPJ mit seinem Nachhaltigkeitsprojekt CSR Regio.Net sein.

Leuchtturm in der Region

CSR Regio.Net bietet mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, gemeinsam mit Experten

Manche Initiativen setzen auf Erfahrungsaustausch und begleitende Beratung, um Nachhaltigkeitsaspekte zu fördern, zu bewerten und zu vergleichen.

und Unternehmen aus der Region eine Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten und im Unternehmen umzusetzen. Über 75 mittelständische Unternehmen aus acht Regionen in Deutschland haben sich bislang zur Teilnahme entschieden. Dabei stehen ihnen zwei kostenfreie Möglichkeiten der Mitwirkung zur Verfügung: Als Netzwerkteilnehmer können sie an fünf eintägigen Informations- und Qualifizierungsworkshops teilnehmen. Darüber hinaus werden vertiefende Informationsmaterialien sowie themenbezogene Webinare angeboten und die Unternehmen können sich als regionale CSR-Leuchtturm-Unternehmen öffentlich präsentieren. Aus diesem Kreis wird 48 Unternehmen im Rahmen einer erweiterten Teilnahme konkrete individuelle Beratung für die Entwicklung und Umsetzung einer CSR-Strategie ermöglicht.

Insgesamt haben Nachhaltigkeits-Benchmarkings dieselben Hemmnisse und Schwächen wie reguläre Benchmarkings. Die ausschließlich interne Betrachtung lässt sich einfacher bewerkstelligen, beschränkt aber den Blickwinkel und hemmt auf dem Weg zur Excellence, der externe Vergleich wird durch Ängste wie etwa dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen gehemmt. Bei Nachhaltigkeitsthemen ist dieser Aspekt noch etwas geringer ausgeprägt, man darf und soll voneinander lernen. Das kann sich allerdings schnell ändern, wenn erste Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch ihre Nachhaltigkeitsbemühungen erzielen. □



Hier finden Sie Links zu weiteren Informationen über das Nachhaltigkeits-Benchmarking im Mittelstand:

→ http://www.link.csr-news.net/11_Benchmarks



Thomas Feldhaus

› ist freier Wirtschafts-journalist in Norden.

thomas.feldhaus@csr-news.net

Ökoratings: Transparenz verpflichtet

Ökoratings wollen zeigen, wie nachhaltig Unternehmen wirtschaften. Einige Agenturen haben sich darauf spezialisiert. Wie ihre Analysen ablaufen, Ergebnisse wirken und was die Analysten tun, um ihre eigene Unabhängigkeit zu gewährleisten. VON JAN THOMAS OTTE

Ob oekom, imug oder Inrate: Agenturen bewerten die sogenannte „Nachhaltigkeitsperformance“ von Unternehmen. Die Analysten der jeweiligen Ratingagentur definieren soziale und ökologische Kriterien, die je nach Branche unterschiedlich sein können. Sie schauen, ob die zu bewertenden Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen, Zertifikate wie ISO 14.000 besitzen, den Global Compact unterzeichnet sowie die eine oder andere Policy aufgestellt haben, beispielsweise zu Gender-Themen oder dem Diversity Management.

So betrachtet, könnten Windparks ebenso wie Atomkraftwerke diese Auflagen erfüllen, kritisiert Frank Figge das „breite Spektrum mit ziemlich weichen Kriterien“. Figge ist Professor für nachhaltige Entwicklung und CSR an der KEDGE Business School in Marseille und hat sich viele Jahre mit dem Thema Ökoratings beschäftigt.

Hinzu kommen beim Ökorating auch Informationen von externen Experten sowie Medienberichte. Dann steht der erste Entwurf, ein sogenanntes „Draft Rating“. Das Unternehmen hat nun die Möglichkeit, dies zu kommentieren und kann der Agentur weitere Infos zuschicken. Nach dieser Schleife entsteht bei den befragten Agenturen der finale Rating-Report.

Seit über 20 Jahren ist oekom auf dem Markt für nachhaltige Investments aktiv. In diesem Bereich gehört das Münchner Unternehmen zu den ältesten und bekanntesten Agenturen und beschäftigt derzeit rund 50 Mitarbeiter. Auch Inrate, ein Mitbewerber von oekom, analysiert die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Bereits seit 1990 im Geschäft, gehört das in der Schweiz ansässige Unternehmen ebenfalls zu den etablierten Anbietern von Nachhaltigkeitsanalysen.

Ökoratings orientieren sich nicht nur an den klassischen ESG-Kriterien, also an Umwelt (Environment), Gesellschaft (Social) und guter Unternehmensführung (Governance) – sie gehen darüber hinaus:

So betrachtet, könnten Windparks ebenso wie Atomkraftwerke diese Auflagen erfüllen, kritisiert Frank Figge das „breite Spektrum mit ziemlich weichen Kriterien“

„Unsere Analyse berücksichtigt die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft über den gesamten Lebenszyklus hinweg“, sagt Natalie Ernst von Inrate. Je nach Wirtschaftssektor und Unternehmen würden sich unterschiedliche Herausforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit ergeben. Auf dieser Grundlage untersuchen Agenturen wie Inrate, inwiefern das Unternehmen diese Herausforderungen in das Produkt- und Dienstleistungsangebot, die Strategie und die Arbeitsabläufe integriert.

Wirkung der Ratings

Frank Figge kommt mit seinen Studenten an der Business School bei solchen Ratings zu vergleichbaren Ablaufmustern – allerdings im Rahmen einer Doppelstunde. Die Agenturen hätten dafür ähnliche Kriterien definiert, so Figge, die mit einer mathematischen Formel gewichtet und zu einem Punktesystem verbunden werden. Erfüllt das Unternehmen die Mindeststandards zuvor festgelegter Kriterien, gehört dieses damit zum Kreis der besonders nachhaltigen Wirtschaftenden. Bei oekom darf sich das Unternehmen dann mit dem „Prime Status“ schmücken, so Ines Markmiller. Die Mindeststandards seien bei der Agentur allerdings bereits recht hoch gesteckt, erklärt die Pressesprecherin.

Die HypoVereinsbank, mittlerweile Teil der italienischen Unicredit-Gruppe, ist eines der Unternehmen, die von oekom mit einem besonders guten Ökoring ausgezeichnet worden sind. Im Bankenbereich hat das Geldinstitut Anfang 2013 erneut den Prime-Status bekommen – seit zehn Jahren in Folge, im Wettbewerb mit den weltweit größten Geschäftsbanken. Diese und andere Ergebnisse verschickt oekom regelmäßig in Pressemitteilungen. Denn ein positives Rating rechnet sich, sichert es doch Medienaufmerksamkeit für die Agentur wie für das bewertete Unternehmen. Und damit lässt sich aus Unternehmenssicht möglicherweise mehr Geld verdienen.

Die HypoVereinsbank hat so zum Beispiel mittelfristig einen Anstieg in ihren Umsätzen beobachtet. Der erste Platz im Rating von oekom habe der Bank dabei geholfen, neben anderen Faktoren die eigenen Kundenbeziehungen zu stärken und auszubauen, so Pressesprecherin Nicole Rappl: „Natürlich ist man manchmal mit den Bewertungen durch Nachhaltigkeits-Ratingagenturen nicht zufrieden, auch schleicht sich der eine oder andere Fehler ein.“ Aber es bestehe immer die Möglichkeit, durch weitere Informationen und Dokumente auf Fehler in den Ratings hinzuweisen.



Frank Figge ist Professor für nachhaltige Entwicklung und CSR an der KEDGE Business School in Marseille.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



**School of
Management and Law**

**Zertifikatslehrgang
CAS Certificate of
Advanced Studies
Corporate Responsibility/
Social Management**

Vom Schein zum Sein. Crossing Borders.

**SOZIALE VERANTWORTUNG ALS ERFOLGS-
FAKTOR VERSTEHEN UND UMSETZEN**

Gesellschaftliche Verantwortung, Nachhaltigkeit,
Corporate Social Responsibility (CSR):
Diese etablierte Weiterbildung vermittelt alle nötigen
Begriffe, Konzepte Standards und Instrumente –
praxisnah und wissenschaftlich fundiert.

7. Durchführung mit Start am 21. Februar 2014
ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2, Winterthur
www.dib.zhaw.ch/crsm



Ein Durchschnittsanalyst hat einen Tag Zeit für sein Ökoring pro Unternehmen.



Jan Thomas Otte

› ist Journalist, recherchiert zum Thema Nachhaltigkeit und gründete das Online-magazin „Karriere-Einsichten“.

jan-thomas.otte@csr-magazin.net

So loben Ratings solche Firmen, welche die Nachhaltigkeit bereits in ihre Managementpraxis integriert haben. Air Berlin wurde von oekom mit dem „Prime Status“ als besonders nachhaltiges Unternehmen seiner Branche ausgezeichnet. Wie alle anderen Fluggesellschaften trägt Air Berlin maßgeblich zum Treibhauseffekt bei. Frank Figge sieht diese Bewertung daher kritisch: „Gehen Sie doch mal auf eine Intensivstation im Krankenhaus und vergeben Ratings, welcher Patient weniger schwerkrank ist als die anderen“, so der Wirtschaftsethiker. Gesund sei dieser dadurch noch lange nicht.

Unternehmen, die sich falsch bewertet fühlen, rät Markus Grünewald von imug, Nachhaltigkeitsratings ernster zu nehmen, inhaltlich zu hinterfragen und zur „Weiterentwicklung ihrer eigenen Performance“ stärker zu nutzen. Das imug Institut ist ein Mitbewerber von Agenturen wie Inrate und oekom. Nachhaltigkeitsratings seien ein wichtiges Instrument, indem sie die „gesellschaftliche Diskussion um eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung operationalisieren“, so Grünewald. Auf Nachhaltigkeitsratings spezialisierte Agenturen schicken bewerteten Firmen den im Schnitt 25 Seiten umfassenden Report zu, meistens kostenlos. Eine ausführliche Beratung zur Verbesserung des Ratings findet bei keiner der befragten Agenturen statt – zur Wahrung der eigenen Unabhängigkeit.

Auf Glaubwürdigkeit achten

Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es Vorlieben. Das gilt für Finanzanalysten großer Ratingagenturen wie Standard & Poors oder Moody's ebenso wie im Nachhaltigkeitsbereich. Und die Ökoring-Agenturen müssen auf ihre Glaubwürdigkeit ganz besonders aufpassen. Frank Figge: „Eine systematische, willkürliche Fehlbewertung würde langfristig auffallen – hoffentlich.“ Daher haben sich verschiedene Ratingagenturen aus Europa dem Accountable Responsible Investment Research Standard (ARISTA) verschrieben, einem Qualitätsstandard für unabhängiges Rating. Vor rund zehn Jahren beschlossen, lautet dessen Grundsatz zusammengefasst etwa so: Analysten müssen einen guten Job machen, integer in ihrer Art, nachvollziehbar in der Sache. Eine externe Zertifizierungsstelle entscheidet nach einer weiteren Prüfung, dem „Audit“, ob und wie Agenturen diesen Anspruch tatsächlich erfüllen.

Neben der Teilnahme an diesem europäischen Qualitätsstandard beschäftigen die Agenturen meist aber noch einen eigenen Qualitätsmanagement-Beauftragten. Dieser unterstützt die Analysten bei ihrer tagtäglichen Arbeit, wacht über den Verhaltenskodex und bietet bei Bedarf weiterführende Schulungen für Mitarbeiter an. Man sei aber

nicht nur geschäftspolitisch, sondern auch wirtschaftlich unabhängig, betont Ines Markmiller von oekom: „Das Rating wird durch die Investoren, nicht durch die Emittenten beauftragt.“ oekom biete seinen Kunden keine Vermögensverwaltung an, aber wichtige Informationen zur Nachhaltigkeitsleistung. Von oekom bewertete Unternehmen können zum Beispiel keine Aktien der oekom AG kaufen.

Neben oekom, Inrate, imug und einigen weiteren Ratingagenturen gibt es Vermögensverwalter, die Ökoratings durchführen. Zum Beispiel RobecoSAM, spezialisiert auf nachhaltige Investments. Seine Analysen verkauft der Vermögensverwalter nicht, sondern nutzt sie als interne Dienstleistung für die eigenen Finanzprodukte. „Es ist darum in unserem ureigenen Interesse, dass die Resultate so objektiv und unabhängig wie nur möglich sind“, sagt François Vetri von RobecoSAM. Die Bewertung finanziell relevanter Kriterien aus dem Nachhaltigkeitsbereich beschreibt Vetri als „komplexe Disziplin“.

Bei der Betrachtung internationaler Zulieferketten werden Ökoratings ungleich komplexer, erklärt Professor Figge. „Ab wann fängt in Pakistan Kinderarbeit an und wäre sie unter bestimmten Voraussetzungen nicht sogar zuzulassen, um ihre Familien aber auch Schulbildung zu finanzieren?“ Weiter hakt er nach: „Ab wann wird in China in der Automobilindustrie ein Arbeitsunfall auch als solcher ausgewiesen?“ Da gebe es kulturelle Unterschiede, die in einfache Ratings nicht passen, so Figge. Solch komplexe Ökoratings kosten viel Geld, das kaum ein Unternehmen auf dem Markt zu bezahlen bereit sei.

Ein Beispiel: Ein hochqualifizierter Mitarbeiter kostet um die 15.000 Euro pro Monat inklusive aller Nebenkosten, macht 180.000 Euro im Jahr. Der Analyst wird nicht krank, nimmt kaum Urlaub und arbeitet 200 Tage pro Jahr. Pro Unternehmen braucht er nur fünf Tage, inklusive Bericht schreiben und Präsentieren beim Kunden. Ergebnis: Dieser Analyst untersucht pro Jahr etwa 40 Unternehmen. „Mehr geht nicht“, rechnet Figge nach. Tatsächlich untersuche ein Analyst deutlich mehr Unternehmen. Die inoffizielle Zahl, die Figge aus seiner Forschung kennt: 200 Unternehmen pro Jahr – und mehr. Folglich hat ein Durchschnittsanalyst also nur einen Tag Zeit für sein Ökoring pro Unternehmen. „Ökoratings erfüllen einen wichtigen Auftrag“, betont Figge. Man dürfe sich aber nicht der Illusion hingeben, von den Agenturen eine besonders fundierte Analyse zu bekommen. Und resümiert: „Die gesellschaftliche Diskussion ist wertvoller als das Label selbst.“ □



Hier finden Sie Beispiele und weitere Informationen zu Ratings & Rankings:

→ http://www.link.csr-news.net/11_Rating

Nachhaltigkeitsrankings: Wie misst man Zukunft?

Eigentlich ist alles klar: Jedes Jahr werden Deutschlands nachhaltigste Unternehmen, Produkte, Marken und Initiativen mit Preisen ausgezeichnet. Außerdem ist in Ranglisten genau angegeben, an welcher Stelle ein Unternehmen in Deutschland in puncto Nachhaltigkeit steht. Leider sagt fast jede Liste etwas anderes aus. VON JÜRGEN BUSCHER

Nachhaltigkeit kann für verschiedene Unternehmen jeweils etwas anderes bedeuten. Für ein Stahlwerk stellen sich zum Beispiel andere Fragen als für eine Versicherung. Auch der rechtliche Rahmen, in dem ein Unternehmen arbeitet, unterscheidet sich von einem Land zum anderen. Nicht zuletzt beeinflussen Zahl und Struktur seiner Mitarbeiter das soziale Engagement eines Unternehmens.

Ebenso unterschiedlich fallen Nachhaltigkeitsratings und -rankings aus. Während ein Ranking nur eine Rangfolge darstellt, fasst ein Rating die Ergebnisse meist in Gruppen zusammen. Manche Rankings untersuchen nur die in einem bestimmten Index gelisteten Unternehmen, andere bilden nur die Einschätzung der Konsumenten ab oder bewerten die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte. Die Ranking-Institute verwenden außerdem verschiedene Kriterien für Nachhaltigkeit.

Die unübersichtliche Vielfalt von Nachhaltigkeitsrankings trägt kaum dazu bei, Vertrauen aufzubauen. Dabei sind solche Rankings gerade für Kunden interessant, die keine umweltschädigenden oder unsozial produzierten Waren kaufen wollen. Neben den Kunden üben besonders Investoren erheblichen Einfluss auf Unternehmen aus. Nachhaltigkeit wird zu einem immer wichtigeren Kriterium bei der Geldanlage. Ein gutes Ranking verbessert also nicht nur das Image beim Kunden, sondern auch die Refinanzierungsbedingungen am Kapitalmarkt. In Zeiten des Fachkräftemangels ist ein grünes Image für Unternehmen nicht zuletzt wichtig, um qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Suche nach Einheitlichkeit

Kein Wunder, dass Unternehmen ein großes Interesse an positiven Rankings haben. Die gibt es aber nicht umsonst: Die bewerteten Unternehmen müssen immer öfter und genauer Auskünfte geben,

Positive Rankings
sind wichtig,
es gibt sie aber
nicht umsonst.



Fotos: Fotolia © vectormart/Sergey Nivens



Das Ziel, Nachhaltigkeitsratings zu vereinheitlichen, verfolgt die Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR). Sie steckt noch in den Anfängen.

sich über neue Rankings informieren und gegebenenfalls darauf reagieren.

„Das ist für die Unternehmen ein erheblicher Aufwand“, so Sonja Klein, Senior Consultant bei Kirchhoff Consult. Econsense, ein Netzwerk großer Unternehmen für nachhaltige Entwicklung, hat im letzten Oktober eine Reihe von Anregungen für die Gestaltung von Nachhaltigkeitsrankings veröffentlicht. Diese sollten

- transparenter
- einheitlicher
- effizienter
- unabhängig(er)
- im Dialog mit den Unternehmen erstellt und
- auf für das Unternehmen relevante Kriterien begrenzt werden.

Das Ziel, Nachhaltigkeitsratings zu vereinheitlichen, verfolgt auch die Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR). Die GISR zertifiziert Ratings, Rankings und Indizes, die herausragende Nachhaltigkeitsleistungen aufzeigen. Die Initiative steckt noch in den Anfängen, gerade wurde eine erste grundsätzliche Erklärung veröffentlicht. Parallel dazu wurde der Qualitätsstandard für Nachhaltigkeits-Analysen ARISTA 3.0 Ende 2012 modernisiert. Weltweit sind bisher zehn Einrichtungen nach ARISTA 3.0 zertifiziert worden, darunter das imug Institut und oekom research in Deutschland. Viele Ranking-Anbieter kennen aber GISR und ARISTA kaum.

Good-Company-Ranking

Die Finanzberatung Kirchhoff Consult führt in diesem Jahr zum ersten Mal seit 2009 wieder ihr Good Company-Ranking durch. Hierfür werden 70 europäische Unternehmen aus dem DAX-30- und dem Euro Stoxx 50-Index bewertet. In den Kategorien Umweltmanagement, Personalmanagement, gesellschaftliches Engagement sowie finanzielle Performance und Transparenz analysieren Experten aus Wissenschaft und Praxis, darunter Firmengründer Klaus Rainer Kirchhoff, die Unternehmen. Um

ihre Leistungen vergleichen zu können, untersucht die Jury zum Beispiel im Bereich Umweltmanagement nicht konkrete Schadstoffwerte, sondern den Umgang des Unternehmens mit Umweltfragen aus Sicht der Stakeholder. Die Informationen stammen aus öffentlich zugänglichen Quellen und Angaben der Unternehmen selbst. „Ein Nachhaltigkeitsranking lässt sich ohne Weiteres allein aus öffentlichen Informationen erstellen“, so Kirchhoff. Diese Informationen beruhen zum Teil auf Veröffentlichungen der Firmen.

IÖW/future-Ranking

Ein Ranking von Unternehmensberichten basiert nur auf Selbstauskünften der Unternehmen. Das Institut für ökologisches Wirtschaften (IÖW) und der Verein future erstellen regelmäßig Rankings der besten Nachhaltigkeitsberichte. Dabei geht es nicht nur um Hochglanzprospekte. „98 Prozent der Bewertung gehen nach dem Inhalt. Die Form ist nur die ‚Kür‘“, so future-Geschäftsführer Udo Westermann. 2013 setzen IÖW und future ihr Ranking erstmals aus, um es moderner und internationaler auszurichten. Vor jedem Ranking diskutiert das Projektteam die Kriterien in Internet-Blogs und Workshops mit Experten aus Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen. „Das Schwierigste ist, verschiedene Geschäftsmodelle miteinander zu vergleichen. Da haben wir auch noch nicht den idealen Weg gefunden“, so Westermann. Konzerne und mittelständische Unternehmen werden getrennt bewertet. Aber auch innerhalb dieser Kategorien gibt es große Unterschiede.

Jedes Nachhaltigkeitsranking muss für Vergleichbarkeit und Objektivität der Daten sorgen. Dass Unternehmen ihre Daten öffentlich machen, ist zu begrüßen. Diese sollten aber durch Informationen aus Medien, staatlichen Stellen, NGOs oder anderen Quellen ergänzt und überprüft werden.

Kein gemeinsamer Standard in Sicht

Ein einheitlicher Standard für aussagefähige Nachhaltigkeitsrankings könnte den Markt übersichtlicher und die Bewertungen besser machen. Dieser Standard ist aber noch nicht in Sicht. Stattdessen bieten Ratingagenturen für Investoren verschiedene Ratings mit individuell zusammengestellten Kriterien an. Für alle anderen Interessenten dagegen sind Nachhaltigkeitsrankings nur eine Entscheidungshilfe. Schließlich gibt es auch Unternehmen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, ohne an der Spitze eines Rankings zu stehen. □



Jürgen Buscher
› ist Volkswirt und freier Journalist. Er lebt in Osnabrück.

juergen.buscher@
csr-magazin.net



Hier finden Sie Beispiele und weitere Informationen zu Ratings & Rankings:

→ http://www.link.csr-news.net/11_Rating

CSR in Österreich



Im deutschsprachigen Raum ist die CSR-Kultur keinesfalls überall identisch ausgeprägt. Über die Situation in Österreich sprach das CSR MAGAZIN mit Prof. Dr. Markus Scholz, Unternehmensethiker an der FH Wien der WKW, und der Senior Beraterin Karin Huber, Partner bei der CSR Company. DIE FRAGEN STELLTE ACHIM HALFMANN

► Was ist das Besondere der CSR-Diskussion in Österreich – im Vergleich zu den beiden anderen DACH-Ländern Schweiz und Deutschland?

Karin Huber: Auf Unternehmensebene tut sich bezüglich CSR-Projekten in Österreich einiges – wobei bisher nur ein kleiner Teil der Unternehmen systematisches, integriertes CSR-Management oder „proaktive“ CSR betreibt. Um die tatsächliche Integration in die Geschäftsstrategie ist es noch schlecht bestellt. Dennoch sind österreichische Unternehmen ihren politischen Institutionen voraus: Anders als in Deutschland gibt es bis heute bedauerlicherweise keine nationale CSR-Strategie und kaum Anreize zu verantwortungsvollem Handeln durch von der Bundespolitik vorgegebene politische Rahmenbedingungen.

Markus Scholz: Das Thema CSR ist in der Wissenschaft bisher nicht hinlänglich verankert. Abgesehen von einigen akademischen Initiativen mit kleineren Lehr- und Forschungsschwerpunkten existiert dazu bisher lediglich eine Professur: die Stiftungsprofessur für Corporate Governance & Business Ethics an der FH Wien der WKW. Dort entsteht derzeit auch ein Center für Corporate Governance & Business Ethics. Die Wirtschaftsuniversität Wien, Europas größte Wirtschaftsuniversität, plant ebenfalls einen Lehrstuhl und nutzt private Drittmittel des Energieunternehmens OMV.

Verbandsaktivitäten im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik werden von zwei sehr aktiven und professionellen, aber miteinander konkurrierenden Institutionen betrieben und stark politisiert: der Privatwirtschaft und der Arbeitnehmerinnenvertretung.

► Wie wird das Thema „gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

Markus Scholz: Die beide Printleitmedien – „Der Standard“ und „Die Presse“ – berichten regelmäßig über CSR-Aktivitäten mit einem Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit. Und das Magazin „Business Art“ berichtet vorwiegend über CSR-Aktivitäten.

► Inwieweit hat CSR bereits den Mittelstand erreicht? Wer vermittelt hier Impulse?

Markus Scholz: Der Mittelstand ist an entsprechenden Themen interessiert und CSR ist dort zunehmend gut

verankert. Als Indikatoren dafür können gelten: In Österreich existiert eine zertifizierbare Norm zur ISO 26.000, die ONR 192500. Zu dieser Norm läuft derzeit ein vom Lebensministerium initiiertes Pilotprojekt für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Die Stiftungspartner der ersten Professur für Corporate Governance & Business Ethics sind zum überwiegenden Teil KMUs. Und das Thema KMU und CSR wird innerhalb der österreichischen Wirtschaftskammer prominent von der Bundesspartenobfrau Bettina Lorentsichitsch vertreten.

Karin Huber: Auf Bundesländerebene gibt es sehr engagierte Informations- und Förderprogramme, die gut angenommen werden. Viel Platz ist noch hinsichtlich des Wissensstands zu CSR-Strategie und Strukturierung von bereits Vorhandenem. Mittelständische Unternehmen befürchten oft zu großen Beratungsaufwand, hohe Kosten oder Personalüberlastung durch die Integration von CSR-Kriterien. Auch werden mögliche Marktchancen oder Vorteile durch Differenzierung vielerorts nicht erkannt.

Das Thema „Verantwortungsübernahme“ ist generell ein schwieriges in Österreich. Hier könnten die Politik und ihre Protagonisten mit gutem Beispiel vorangehen.

► Was sind die Treiber und wo liegen die großen Herausforderungen für eine nachhaltige Unternehmensführung in Österreich?

Karin Huber: Das Thema „Verantwortungsübernahme“ ist generell ein schwieriges in Österreich. Hier könnten die Politik und ihre Protagonisten mit gutem Beispiel vorangehen, da durch die stark verbreitete politische Verflochtenheit auch auf die Wirtschaft positiver Einfluss ausgeübt werden kann. Verantwortung und die Orientierung an langfristigen Zielen müssen gesamtgesellschaftlich vom Lippenbekenntnis zu einem tatsächlich gelebten Wert und dadurch entstehende Vorteile und Chancen erst erkannt werden. Reaktive CSR ist noch weit verbreitet und erfolgt oft auf Druck aus der Lieferkette, aus Reputationsgründen oder als Reaktion auf wirtschaftliche Krisen. In Österreich wird die „Freiwilligkeit“ von CSR gerne hervorgehoben – es liegt also an der Wirtschaft selbst, diese von „guten Taten“ in den Business Case umzusetzen. □

„Wir brauchen einen konstruktiven Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft“

Der Verein respACT – austrian business council for sustainable development – ist die führende CSR-Unternehmensplattform in Österreich. Mit der Präsidentin der Vereinigung, Ursula Simacek aus der Geschäftsleitung der Simacek Facility Management Group, sprach das CSR MAGAZIN über das CSR-Engagement österreichischer Unternehmen. DIE FRAGEN STELLTE ACHIM HALFMANN.



Zur Person

Ursula Simacek, CEO der Simacek Facility Management Group, ist Präsidentin der CSR-Unternehmensplattform respACT.

► CSR MAGAZIN: Welche österreichischen Branchen sind besonders „CSR-affine“?

Ursula Simacek: Österreichische Unternehmen – unabhängig ihrer Branche und Unternehmensgröße – können Mitglied bei respACT werden. respACT bietet auch spezielle CSR-Leitfäden für unterschiedliche Branchen an. Hinsichtlich der Branchenverteilung bei den respACT-Mitgliedern zeigt sich ein Schwerpunkt in den Bereichen Industrie, Handel und Information. Dies lässt sich zum einen aus der Geschichte heraus erklären, da sich vor allem ressourcenintensive Branchen schon früh mit Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Und zum anderen zeigt insbesondere der Handel, dass das Thema zunehmend auch von KonsumentInnen eingefordert wird. Dies deckt sich auch mit den Zahlen unserer internationalen Partnerorganisationen: Auch der UN Global Compact zählt die meisten Mitglieder in den Bereichen Industrie und Bauwirtschaft. Und laut den Zahlen der Global Reporting Initiative werden die meisten Nachhaltigkeitsberichte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Lebensmittelhandel und Energie verfasst.

► Was motiviert österreichische Unternehmer zur Auseinandersetzung mit CSR?

Unternehmen tragen weitreichende Verantwortung nicht nur für ökonomische, sondern auch für die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns. Umgekehrt sind Unternehmen selbst von globalen Entwicklungen wie Bevölkerungswachstum, Ressourcenverknappung oder Klimawandel unmittelbar betroffen. Das aktive Wahrnehmen gesellschaftlicher Verantwortung – Corporate Social Responsi-

bility – bringt Unternehmen eine Reihe an Vorteilen, die von gesteigerter Mitarbeitermotivation und Kundenbindung über aktives Risikomanagement bis hin zu erhöhtem Innovationspotenzial reichen. CSR schafft nicht nur einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, sondern auch einen Mehrwert für Gesellschaft, indem gesellschaftliche Problemlösungen gemeinsam entwickelt werden. Genau diesen konstruktiven Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft brauchen wir, um die Herausforderungen der Zukunft gut zu meistern.

► Wie tief ist CSR im öffentlichen Bewusstsein verankert? Ist CSR-Engagement bei Kaufentscheidungen relevant?

CSR wird zunehmend ein wichtiger Faktor für die Kaufentscheidung, wie zum Beispiel die folgenden Ergebnisse zeigen: 9 von 10 KonsumentInnen weltweit geben an, sich für den Kauf von nachhaltigen Produkten verantwortlich zu fühlen. 87 Prozent der ÖsterreicherInnen würden für umweltfreundliche Marken mehr bezahlen.

Von Seiten der Politik wird aktuell ein nationaler CSR-Aktionsplan (NAP CSR) erarbeitet, was respACT als Österreichs führende CSR-Unternehmensplattform begrüßt und darin für verantwortungsvoll agierende Unternehmen auch ganz klar transparente und förderliche Rahmenbedingungen einfordert.

► Wie tief reicht das CSR-Management in den Unternehmen?

Die Krise zeigt, dass sich verantwortungsbewusste und nachhaltige Unternehmen in einem schwieri-

gen Marktumfeld besser zurecht gefunden haben. Das sind vor allem jene Betriebe, die CSR ganz oben in der Führungsebene verankert und als ganzheitliches Managementprinzip umgesetzt haben. Die CSR-Vorreiter beweisen, dass verantwortungsvolles Wirtschaften kein kurzfristiges Tool zur Imagesteigerung ist, sondern ein grundsätzlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dies schlägt sich in erhöhter Glaubwürdigkeit, Reputation und öffentlicher Akzeptanz nieder.

► **Herzlichen Dank!**



Hier finden Sie die respACT-CSR-Leitfäden für Branchen:
→ http://www.link.csr-news.net/11_Leitfaden

Der Begriff respACT steht für „responsible action“ und das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen. Österreichische Unternehmen aller Betriebsgrößen – vom Kleinbetrieb bis hin zum Großkonzern – gehören dem Verein „respACT“ an, der seine Mitglieder bei der Erreichung ökologischer und sozialer Ziele unterstützt. Dazu bietet das Unternehmensnetzwerk Arbeitsgruppen zu den Themen CSR & Human Resources, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ressourcenmanagement und Stakeholder Engagement sowie Einsteigerworkshops und Webinare. Entstanden ist respACT 2007 aus der Zusammenführung der Organisationen Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) und respACT austria.

Der Verein im Internet: www.respect.at

CSRlexicon – das Praxistool für CSR-Verantwortliche

**Pilotprojekt „CSRlexicon“ –
Beteiligen Sie sich!**



Was brauchen CSR-Praktiker für ihre tägliche Arbeit? Zuverlässige Informationen sowie einen schnellen Zugang zu Tools und Expertennetzwerken. Um dies noch gezielter anbieten zu können, startete CSR NEWS das Projekt „CSRlexicon“. Darum geht es:

- Die Nutzer erhalten zu CSR-relevanten Themen schnellen und unkomplizierten Zugang zu verlässlichen Informationen und weiterführenden Links für ihre Praxis.
- Das CSRlexicon ist ein interaktives Projekt: Die Lexikonartikel werden von Autoren aus dem CSR-NEWS-Partnernetzwerk erstellt. Ein Autor kann dabei von Co-Autoren ergänzt werden. Die Artikel werden mit Autorenangabe veröffentlicht.
- Zur Interaktivität gehört auch, dass die Beiträge in der XING-Gruppe CSR Professional 10 Tage zur Diskussion gestellt werden, bevor sie erscheinen.
- In dieser XING-Gruppe können eine Übersicht zu den geplanten Beiträgen und ggf. der Autor und der Stand der Bearbeitung eingesehen werden.
- Ein feststehendes Format, redaktionelle Standards und die Lektorierung der Beiträge tragen zur deren Qualität bei.
- Veröffentlicht wird das CSRlexicon auf der Website von CSR NEWS. Es ist mit aktuellen Meldungen verknüpft und gut recherchierbar.



Hier finden Sie weitere Informationen:
→ <http://www.link.csr-news.net/CSRlexicon>

Neues aus dem CSR

Die Unternehmen und NGOs im CSR NEWS-Partnernetzwerk bringen ihre Erfahrungen und Positionen in die Diskussion ein. In unserem Sommerinterview haben wir die CSR-Verantwortlichen zu aktuellen Themen befragt.



akzente kommunikation und beratung, Sabine Braun
Welche CSR-relevanten Themen besitzen aus Ihrer Sicht eine besondere Bedeutung?

„Die Diskussion um Wesentlichkeit halten wir für sehr wichtig und weiterführend. Denn wir sind inzwischen an einer Schwelle angelangt, wo Nachhaltigkeit zum ‚Proofpoint‘ werden muss. Die Beschäftigung mit dem Thema allein reicht nicht mehr aus. Wenn Nachhaltigkeit wesentlich ist für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen, dann müssen die entscheidenden Aspekte besser herausgearbeitet werden, um sie tatsächlich steuern zu können. Und dazu gehört eben auch, zu sagen, dass etwas zwar wünschenswert sein mag, aber eben nicht wesentlich ist für das Unternehmen und deshalb auch nicht gesteuert und nicht berichtet werden muss. Oft ist es ja so, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Die Konzentration auf das Wesentliche ist eine Herausforderung für alle am Prozess Beteiligten und sie wird zu einer neuen Qualität im Nachhaltigkeitsmanagement führen.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_akzente



Alfred Ritter (Ritter Sport), Thomas Seeger
Welche internationalen Bezüge sind für Ihr CSR-Engagement besonders wichtig?

„Als Lebensmittelhersteller, der natürliche Rohstoffe verarbeitet, die buchstäblich aus zahlreichen Ländern rund um den Erdball stammen, stehen für uns alle damit verbundenen Fragen bzw. Probleme besonders im Fokus. Für einen Schokoladenhersteller sind das speziell die Lebens- und Arbeitsbedingungen im Kakao-Sektor, insbesondere in Westafrika.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_Ritter-Sport



B.A.U.M. Consult, Anke Ebert
Wo sehen Sie Handlungsbedarf zu den Rahmenbedingungen?

„Ein Lösungsansatz wäre aus unserer Sicht eine praxisnahe Nachhaltigkeitsnorm bzw. die Ergänzung einer Gruppe bestehender Normen um Nachhaltigkeitsthemen. Die Norm sollte – detaillierter als die ISO 26000 oder SR 10 – Begrifflichkeiten einheitlich definieren, einen Mindeststandard an Nachhaltigkeitsaspekten festlegen und damit eine systematische und nachhaltigere Prozessgestaltung induzieren.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_BAUM



Coca-Cola Deutschland, Uwe Kleinert
Hat Ihr Engagement Auswirkungen auf die Förderung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen?

„Selbstverständlich. Coca-Cola ist zwar eine globale Marke, aber unser Geschäft ist letztendlich sehr lokal. Wir stellen unsere Produkte jeweils vor Ort her – in Deutschland an 24 Produktionsstandorten – und kaufen vorrangig bei lokalen Lieferanten ein. Das sind oft auch kleinere und mittelständische Betriebe. Sie alle werden auf die gleichen Richtlinien für Lieferanten verpflichtet, die unsere wesentlichen Nachhaltigkeitsbereiche umfassen und sich an den zehn Prinzipien des Global Compact orientieren. Zudem arbeiten wir eng mit unseren Lieferanten bei der Entwicklung von nachhaltigen Lösungen für unser Geschäft zusammen.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_Coca-Cola

CSR Company, Karin Huber
Welche CSR-relevanten Themen besitzen aus Ihrer Sicht eine besondere Bedeutung?

„Stakeholder Involvement ist eines der zentralen Themen, welches uns derzeit stark beschäftigt. An der steigenden Nachfrage können wir ablesen, dass hier sowohl die Bedeutung als auch der Bedarf an Beratung stark steigend sind. Unternehmen sichern Erfolge langfristig, indem Produkte und Dienstleistungen zeitgerecht an den Bedürfnissen der Zukunft ausgerichtet werden.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_CSR-Company

Deutsche Börse, Julia Taeschner
Welche Meilensteine haben Sie aktuell in Sachen CSR erreicht?

„Wir haben uns für das Berichtsjahr 2012 auf den Weg der integrierten Berichterstattung begeben und kommunizieren in unserem Unternehmensbericht finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Das ist für uns ein bedeutender Schritt, denn gerade zu Beginn der Entwicklung hin zum integrierten Bericht ist es wichtig, eine wohl überlegte und mit den Kernkompetenzen des Unternehmens korrespondierende Weichenstellung festzulegen.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_DeutscheBoerse

Dibella, Ralf Hellmann
Welche CSR-Herausforderungen haben Sie aktuell besonders beschäftigt?

„In den vergangenen Wochen haben wir uns intensiv mit der ‚Büro und Arbeitswelt‘ auseinandergesetzt. Ich denke: Das, was wir umsetzen, kann jedes Unternehmen ohne große Probleme auch sofort umsetzen. Des Weiteren haben wir unser Sortiment um fair- und biozertifizierte ‚Oberbekleidung‘ erweitert.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_Dibella

GlaxoSmithKline, Claudia Kubacki
Wie erleben Sie den Umgang der Medien mit dem Thema CSR?

„Viele Chefredakteure glauben noch immer: Nur schlechte Nachrichten verkaufen sich gut. Aber ist das wirklich so? Ich selbst kenne jedenfalls viele Menschen, die sich auch gerne über erfreuliche Neuigkeiten informieren. Es gibt so viele NGOs, die wunderbare Arbeit leisten und spannende Geschichten erzählen können – man sollte sie ruhig öfter zu Wort kommen lassen.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_GSK

Handicap International Deutschland, Thomas Schiffelmann
Welche CSR-Herausforderungen haben Sie und Ihre Kollegen besonders beschäftigt?

„Als international anerkannte Hilfsorganisation für Menschen mit Behinderung können wir zwar mit über 300 Projekten in über 60 Ländern interessante CSR-Kooperationen anbieten. Jedoch ist die Offenheit der deutschen Unternehmen für Autonomie und echte Integration von Menschen mit Behinderung durchaus ausbaufähig. Daher sind wir sehr froh, dass das Groß-Einzelhandels-Unternehmen Kaufland den Mut aufgebracht hat, mit uns zu kooperieren.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_HandicapInternational



News Partnernetzwerk



KiK, Michael Arretz

Welche CSR-Herausforderungen haben Sie aktuell besonders beschäftigt?

„Nach den Unglücken in Bangladesch und Pakistan, die die Textilbranche insgesamt erschütterten, haben wir uns auf den Brandschutz konzentriert. Die Abstimmungen zum Beitritt zum Brandschutzabkommen waren intensiv. Für das gute Ergebnis hat sich der Einsatz jedoch auf alle Fälle gelohnt. Jetzt geht es darum, dass wir gemeinsam in die Umsetzung gehen, um auch zügig Erfolge erzielen zu können.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_KiK



Kirchhoff Consult, Klaus Rainer Kirchhoff

Was sind die „lessons learned“ aus Ihrem eigenen CSR-Engagement?

„Wir stellen bei den Unternehmen, mit denen wir im Kontakt sind, ein hohes Engagement in Sachen CSR fest. Auch das Reporting der TOP-70-Unternehmen ist in den letzten Jahren deutlich besser geworden.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_Kirchhoff



Scholz & Friends Reputation, Norbert Taubken und Christiane Stöhr

Wie erleben Sie den Umgang der Medien mit dem Thema CSR?

„Im Gegensatz zu den Fachmedien ist für die Massenmedien CR als Thema kaum relevant, zumindest nicht in der für einen Fachdiskurs notwendigen sachlichen Befassung. Insbesondere im TV-Bereich führt eine Skandalisierung von CR-Teilbereichen inzwischen eine erstaunlich gute Quote. Insbesondere Missstände in der Lieferkette von Textilien und Technik sowie bei Nahrungsmitteln bewegen die Menschen und üben damit auch Druck auf Unternehmen aus.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_SF



Stiftung Jürgen Kutsch, Jürgen Kutsch

Welche politischen Rahmensetzungen erwarten Sie in Sachen CSR von der nächsten Bundesregierung?

„Eine Stärkung bürgerschaftlichen Engagements. Mit dem geschulten Blick vor Ort in Kenntnis der gegebenen Strukturen kann regionalen Herausforderungen weitaus effektiver begegnet werden als durch pauschale Programme und Verordnungen. Bund, Länder und Städte verfügen nicht mehr über die finanziellen Mittel zur Modernisierung und Attraktivierung der Lebensräume.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_Kutsch



TourCert, Günter Koschwitz

Was sind die „lessons learned“ aus Ihrem eigenen CSR-Engagement?

„Wovon wir überzeugt sind, ist, dass man als Einzelkämpfer weit weniger erreichen kann als in Bündnissen und Kooperationen. Nachhaltiges Wirtschaften ist für uns gleichzeitig kooperatives Wirtschaften. TourCert wird daher von mehreren gemeinnützigen Gesellschaftern getragen und ist gut vernetzt.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_TourCert

UPJ, Peter Kromminga

Wie fördert UPJ die Umsetzung von CSR in kleinen und mittelständischen Firmen?

„CSR in die Breite zu tragen ist ein Kern der UPJ-Mission. Unser CSR-Leitfaden für mittelständische Unternehmen ist inzwischen ein Klassiker. Im Rahmen des Projekts „CSR Regio.Net“, das vom Bundesarbeitsministerium gefördert wird, haben wir gemeinsam mit Partnerorganisationen vor Ort acht regionale Netzwerke mit insgesamt mehr als 80 mittelständischen Unternehmen aufgebaut, in denen die CSR-Verantwortlichen zu verantwortlicher Unternehmensführung in den Handlungsfeldern Markt, Umwelt, Arbeitsplatz und Gemeinwesen qualifiziert werden und sich vertrauensvoll austauschen können. Darüber hinaus setzen wir den CSR Regio.Net Check Up ein, mit dem die Unternehmen feststellen können, wo sie im Vergleich zu anderen stehen.“

→ **Das Interview:** http://www.link.csr-news.net/11_UPJ



VIS a VIS, Dieter Schöffmann

Was bedeuten aktuelle kritische Medienberichte für die CSR-Kommunikation und den Stakeholder-Dialog?

„Für die ‚CSR-Kommunikation‘ ergeben sich zwei Herausforderungen: Die Kommunikation über ‚CSR‘ sollte zu einer begrifflichen und konzeptionellen Klarheit bei allen gesellschaftlichen Akteuren beitragen, was alles dazu gehört.“

Bei der eigenen CSR-Kommunikation sollten die Unternehmen die ‚Propaganda der Tat‘ vor die Hochglanzbroschüren stellen.“



Aktuelles

Neu in unserem Partnernetzwerk begrüßen wir die Deutsche Telekom! Aktuelles zur Verantwortungsübernahme des Konzerns finden Sie in dessen elften Corporate Responsibility-Bericht, der nach GRI auf Anwendungslever A+ erstellt wurde. Er ist auch auf CSR-REPORTING.NET zu finden. Kernaussagen dieses Berichts haben wir übersichtlich zusammengefasst:

→ **http://www.link.csr-news.net/11_DeutscheTelekom**

Energieeinsparungen sind eine Win-win-Situation für Unternehmen und Umwelt und ein wichtiges Thema der Green IT. Dass solche Effekte mit einfachen Mitteln zu erreichen sind, zeigt ein Air Cooling im Rechenzentrum der Hypo Vereinsbank (HVB). „Alles, was einem Handwerker nicht in einer Zigarettenslänge zu erklären ist, das ist in einem Rechenzentrum fehl am Platz“, erklärt der technische Leiter der HVB-Rechenzentren in Deutschland, Michael Aschenbrenner. Hier lesen Sie mehr:

→ **http://www.link.csr-news.net/11_HypoVereinsbank**

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 eigenen Lieferkette konfrontiert. Inzwischen hat sich vieles verbessert, C&A hat gelernt und gehandelt. Daran hat auch die Kooperation mit terre des hommes ihren Anteil, doch die war nicht immer einfach. Hier lesen Sie mehr:

→ **http://www.link.csr-news.net/11_C&A**

In einer europaweiten Studie hat die ING-DiBa, zusammen mit Ipsos Marktforschung, drei große Bankthemen unserer Zeit untersucht: Finanzbildung, Social Media und Mobile Banking. Hierfür wurden in zwölf europäischen Ländern über 11.000 Erwachsene repräsentativ befragt. Die Studie offenbart teilweise große Unterschiede zwischen den Ländern. Die gesamte Studie kann unter www.ing-diba.de/studien heruntergeladen werden. Hier lesen Sie mehr:

→ **http://www.link.csr-news.net/11_ING-DiBa**

10. Deutsches CSR Forum am 7. & 8. Mai 2014 in Ludwigsburg:

→ **http://www.csrforum.eu**



CSR im Mittelstand

Die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit überwinden

CSR ist auch im Mittelstand in vieler Munde. Oft bleibt es jedoch bei einem Grundverständnis – oder bei sporadischen Spenden für den örtlichen Sportverein. Was vielen Unternehmen fehlt, ist ein systematischer Ansatz, der zum Kerngeschäft passt. Die Wirtschaftsinitiative „Ethics in Business“ will das ändern.

VON SILKE MASURAT

Nahezu jedes Unternehmen in Deutschland fühlt sich seinen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern in besonderer Weise verpflichtet und engagiert sich gesellschaftlich. Das jedenfalls legen Untersuchungen nahe: 99 Prozent der mittelständischen Unternehmen antworteten etwa mit Ja, als compamedia sie 2011 danach fragte, ob für sie das „gewissenhafte Einbeziehen der Interessen von Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern ein wichtiges Feld verantwortlichen Handelns“ sei. Bereits 2007 hatte Prof. Dr. Holger Backhaus-Maul von der Universität Halle-Wittenberg in einer Studie von 96 Prozent der befragten Firmen die Antwort erhalten, sie seien gesellschaftlich engagiert.

Die Unternehmen sind sich also nicht nur ihrer ökonomischen Verantwortung bewusst, sondern wissen auch um ihren sozialen Auftrag, ihre Bedeutung für das Gemeinwesen. Bei näherer Betrachtung offenbart sich allerdings, dass gute Absichten und ein gut gemeintes tatsächliches Engagement häufig im Anfangsstadium stecken bleiben.

So zeigen aktuelle Zahlen der Rating-Agentur oekom research, dass nur knapp 17 Prozent der untersuchten Firmen ein „gutes Engagement für eine nachhaltige Entwicklung“ im sozialen und ökologischen Sinne aufweisen. In der bereits zitierten Umfrage von compamedia bekannten 37 Prozent der mittelständischen Betriebe, sie erarbeiteten zwar Ziele und Maßnahmen zur Wahrnehmung

ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, das geschehe jedoch weder systematisch noch strategisch.

Fehlende Systematik

Wie kann es zu so einer Diskrepanz zwischen guten Absichten und entschlossenem Handeln kommen? Vier Gründe sind zu nennen: Erstens wird aktiv wahrgenommene Corporate Social Responsibility allzu oft als reiner Kostenfaktor gesehen, eine Kosten-Nutzen-Analyse entfällt. Tatsächlich belegen aber diverse Beispiele, dass gerade sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen überdurchschnittliche Zuwächse in Umsatz und Gewinn erzielen können.

Zweitens hat sich noch nicht wirklich die Erkenntnis durchgesetzt, dass CSR eine systematische, strategisch verankerte Herangehensweise erfordert. Ein Beispiel: compamedia befragte vor kurzem mittelständische Unternehmen nach ihren Investitionsabsichten mit Blick auf Beratungsdienstleistungen. Während rund die Hälfte von ihnen plant, entweder einen Personal- oder einen IT-Berater zu konsultieren, wollen nur ganze vier Prozent Unterstützung im CSR-Bereich in Anspruch nehmen.

Bliebe die Möglichkeit, nationale und internationale Standards als Orientierung zu nehmen. Schließlich gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Empfehlungen und Richtlinien, sei es von den Vereinten Nationen, der OECD, der ILO oder der ISO.



Foto: Fotolia © SP-PIC

Doch diese Standards sind, und das ist der dritte Grund, in der Regel auf Großunternehmen ausgerichtet und weit weg von der „Lebenswirklichkeit“ mittelständischer Unternehmen.

Viertens liegt der Ausgangspunkt des Engagements oft in der persönlichen Initiative des Firmenlenkers, basierend auf einem lokalen Netzwerk mit gegenseitigen Verpflichtungen. Prof. Dr. Thomas Beschorner vom Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen spitzt zu: „Nur allzu oft treten Unternehmer als spendable Geber auf und erwarten uneingeschränkte Dankbarkeit. Dabei spenden sie häufig meilenweit am eigentlichen Bedarf vorbei.“

„Ethics in Business“ entwickelt und vernetzt Wissen

Das Engagement muss aber zum Kerngeschäft passen, systematisiert und in andere Bereiche ausgeweitet werden. Genau diesen Zielen hat sich die Wirtschaftsinitiative „Ethics in Business“ verschrieben. 2011 von compamedia gegründet, versteht sich die Initiative als Lernprojekt, deren Mitglieder sich untereinander austauschen, gemeinsam neue Standards entwickeln und andere Betriebe zum Mitmachen animieren.

Begleitet wird das Projekt von Professor Beschorner und seinem Team. Jedes Mitglied kann bei ihnen seine bisherigen Aktivitäten im Bereich Unternehmensverantwortung einer ausführlichen Analyse unterziehen. Untersucht werden dabei

sechs Aktionsfelder: Unternehmenswerte und Führung, wertorientierte Personalwirtschaft, Engagement in gesellschaftlichem Umfeld, Umweltschutz, Verantwortung in der Lieferkette und Produktverantwortung und Verbraucherschutz. Schließlich, so Beschorner, gehe es bei CSR in erster Linie „nicht darum, wie Unternehmen Gewinne verwenden, sondern wie sie die Gewinne erwirtschaften“.

In einem 80-seitigen Benchmarking-Bericht führen sie dann die Stärken und Schwächen des Engagements auf und geben Handlungsempfehlungen. Für den notwendigen Lerneffekt sorgen neben dem Bericht auch regelmäßige, von compamedia organisierte Treffen der Teilnehmer und Workshops sowie das Wissensportal www.csr-wissen-mittelstand.net.

Unternehmen, die ein gutes Ergebnis im Benchmarking erzielen, erhalten das Werte-Siegel von „Ethics in Business“, das die Einhaltung belastbarer Standards klar sichtbar macht.

Im Rahmen dieser Standards wird jedes Unternehmen für sich unter Berücksichtigung seiner ganz speziellen Situation einen eigenen Weg definieren müssen. Worauf es „Ethics in Business“ ankommt, ist, das Engagement zu systematisieren und zu verstetigen, sodass es weniger vom persönlichen Engagement Einzelner abhängt, sondern vielmehr zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur wird. □



Silke Masurat

› ist Geschäftsführerin der auf Benchmarkings im Mittelstand spezialisierten compamedia GmbH und Gründerin von „Ethics in Business“.

<http://www.ethics-in-business.de>

Fußball

Zur Verantwortung vor und nach den 90 Minuten

Fußball ist fast auf der ganzen Welt beliebt – und er ist ein Riesengeschäft. Das birgt auch Verantwortung, sowohl bei den großen Vereinen als auch bei den internationalen Verbänden wie der FIFA. Um welche Art von Verantwortung handelt es sich dabei und wie wird diese wahrgenommen? DIE FRAGEN AN PROF. DR. THOMAS BESCHORNER, WIRTSCHAFTSETHIKER AN DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN UND PASSIONIERTER FUSSBALLER, STELLTE JÜRIG ROGGENBAUCH.

► **Jürg Roggenbach: Fußball ist grundsätzlich Sport und Unterhaltung – aber vor allem auch ein X-Milliarden-Geschäft in aller Welt. Herr Beschorner, die großen Fußballverbände und die reichen Vereine, die außerordentlich viel Geld umsetzen, tragen die auch eine gesellschaftliche Verantwortung?**

Fußball ist vor allem Sport und Unterhaltung und erst dann ein Geschäft – jedenfalls sollte es so sein. Aber Sie haben natürlich Recht, Geld spielt eine große Rolle. Profifußballer sind gut bezahlte Angestellte, sie werden für üppige Summen „transferiert“ – wie man so unschön sagt –, und für Übertragungsrechte mit Fernsehanstalten gehen inzwischen Milliardenbeträge über den Tresen. Profivereine sind zweifelsohne erwerbswirtschaftliche Organisationen, und sie haben als solche – wie andere Unternehmen auch – eine Verantwortung in der und für die Gesellschaft. Was sie aber darüber hinausgehend interessant macht ist, dass sie eben nicht nur Unternehmen sind, sondern bei ihnen auch andere als ökonomische Dimensionen eine Rolle spielen.

► **Was sind das für Dimensionen?**

Ich denke hier an die Verbindung zum Breitensport, zum Beispiel dem Jugendfußball, an integrierende Fanprojekte und an Kampagnen für mehr Toleranz, Fairness und Integration, um nur einige Beispiele zu nennen. Proficlubs sind ferner unglaublich starke „Brands“, die teilweise sehr stark identitätsstiftend sind, zum Beispiel in bestimmten Regionen. Sie sind bei den Menschen permanent im

Gespräch und ihre Aktivitäten und Handlungen können eine wichtige Signalwirkung für ökonomische Akteure und die Gesellschaft insgesamt haben. Insgesamt würde ich sagen, dass Profifußballvereine systemisch sowohl in Märkte als auch in eine Zivilgesellschaft eingebettet sind.

► **Zurück zur Verantwortung: Fußball macht auch immer mal wieder negative Schlagzeilen. Welche Verantwortung tragen denn Clubs und Verbände, wenn aggressive Zuschauer, aber auch Funktionäre – und in unteren Ligen sogar Spieler – gewalttätig gegen Menschen und Sachen werden?**

Unter der Annahme einer Vorbildfunktion für andere ist dies natürlich kritisch zu sehen. Gewalt und Aggressivität gehören nicht in eine zivilisierte Gesellschaft und schon gar nicht in den Sport. Es muss immer „zivil“ zugehen. Diesen Begriff ernst genommen bedeutet, sich nicht nur anständig zu verhalten, sondern sich als Bürger aktiv für die Gemeinschaft einzubringen. Hier können Clubs und Verbände noch deutlich mehr tun.

► **Was genau können sie tun?**

Hier könnte man sich von der Diskussion zur Corporate Social Responsibility durchaus einiges abgucken. Der erste Hinweis wäre, dass richtig verstandene Unternehmensverantwortung ja keine Spendenethik ist, die man über wohltätige Stiftungen organisiert, sie ist vielmehr integrativ angelegt. Das heißt, soziale und ökologische Verantwortung

bezieht sich auf das „Kerngeschäft“. Bezogen auf Fußballclubs könnte sich diese Herangehensweise beispielsweise widerspiegeln in: einem fairem Umgang mit Mitarbeitern (dem gesamten Stab, der Mannschaft, den Trainern); Rekrutierungspraxen im Allgemeinen und ethischen Standards bei der Anwerbung von jungen Talente im Besonderen; verantwortlicher Ausbildung der Sportler, die nicht nur Spieler, sondern Menschen sind; ökologischen Fragen beim Betreiben der Sportstätten; ethischen Standards hinsichtlich der Auswahl von Sponsoren (Werder Bremen und die Hühnerfabrik Wiesenhof waren dazu jüngst in den Schlagzeilen); Null-Toleranz gegen Fremdenfeindlichkeiten und Rassismus in Stadien (jüngstes Beispiel: gegen Boateng in Italien) oder unter den Spielern (Negativbeispiel: John Terry in England); usw. usf. Zusammenfassend ginge es um eine verantwortungsvolle „Club Governance“. Eine Club-Governance ist freilich weitergehend eingebettet, denken Sie beispielsweise an die nicht immer positive Rolle von Spielervermittlern oder Wettskandale. Auch diese Fragen müssten stärker angepackt werden.

► **Oberstes Organ der Kicker auf fünf Kontinenten ist der Weltfußballverband FIFA. Sein Präsident Joseph Blatter hat schon mal gesagt, er könnte sich den Friedensnobelpreis für seine Organisation vorstellen. Kann der Fußball tatsächlich eine umfassende friedensstiftende Wirkung haben?**

Zweifelsohne kann Fußball zur Völkerverständigung beitragen und leidige Vorurteile gegenüber anderen Ländern abbauen. Die großen Turniere der vergangenen Jahrzehnte haben dies aus meiner Sicht sehr gut gezeigt. Einen Friedensnobelpreis für die FIFA würde ich gleichwohl für einen Treppwitz halten, denn dafür müsste man im eigenen Haus erst einmal tüchtig aufräumen.

► **Ich denke, Sie spielen damit auch auf die Vergaben von Fußball-Weltmeisterschaften an, die in den vergangenen Jahren für viel Ärger gesorgt haben. Warum nervt sich die Öffentlichkeit so sehr über die Vergabepaxis der FIFA oder zum Beispiel über Wahlen innerhalb der Organisation?**

Ganz einfach: Weil Korruption unmoralisch und unfair ist, und das weiß die Gesellschaft ganz genau. Sie können nicht Spielregeln – wie zum Beispiel Vergaberichtlinien für Weltmeisterschaften – definieren und dann diese heimlich während des Spiels zu Gunsten einiger und zu Ungunsten anderer ändern. Dann nämlich machen Spielregeln keinen Sinn – weder im Spiel noch bei der FIFA noch sonst wo. Aus meiner Sicht hat die FIFA in jüngster Zeit

von einer breiten Öffentlichkeit zu Recht die gelbe Karte gezeigt bekommen. Ich denke, es war sogar dunkelgelb. Herr Blatter und Co. haben ein sehr gefährliches Spiel gespielt und wohl noch nicht so recht verstanden, dass Moralität und Glaubwürdigkeit für die Existenz der FIFA essenziell wichtig sind.

► **Sehen Sie die von Herrn Blatter eingerichtete Ethik-Kommission also eher als Feigenblatt?**

Sie wissen vielleicht, dass der Begriff „FIFA-Ethikkommission“ im Jahr 2010 in der Deutschschweiz zu besonderen Ehren kam?! Es wurde nämlich zum „Unwort des Jahres“ gekürt. Darüber muss man sich in der Tat nicht wundern, denn zu dieser ersten Kommission gehörten beispielsweise Johan Cruyff, Pelé, Henry Kissinger und Startenor Plácido Domingo; und da fragt man sich natürlich schon, was das soll. Für eine solche Aufgabe braucht man keine alten weisen Männer, sondern Profis, die sich mit rechtlichen und ethischen Aspekten und deren Implementierung in eine Organisation auskennen. Mitte 2012 setzte die FIFA dann eine neue Kommission unter Leitung des ehemaligen Bundestaatsanwalts Michael Garcia und dem deutschen Richter Hans-Joachim Eckert ein. Man kann nur hoffen, dass jetzt etwas mehr Schwung in die Sache kommt. □



Eine ausführlichere Fassung dieses Interviews ist unter dem Titel „...dann machen Spielregeln keinen Sinn“ im HSG-Fokus erschienen (1/2013) → http://www.link.csr-news.net/11_HSG-Fokus



Prof. Dr. Thomas Beschoner

► ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik (IWE) an der Universität St. Gallen.

thomas.beschoner@unisg.ch

Studien

☉ Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
adelphi Consult

Unternehmensverantwortung für Menschenrechte

Die Unternehmensverantwortung für Menschenrechte nimmt seit der Verabschiedung der UN-Leitprinzipien 2011 weiter an Fahrt auf. Das in der CSR-Politik führende Bundesarbeitsministerium hat eine Studie in Auftrag gegeben, um Aktionsfelder und Maßnahmen zu identifizieren, mit denen die Bundesregierung die Umsetzung der UN-Leitprinzipien in Deutschland unterstützt.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service6

☉ Europäische Kommission

Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Die Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte muss die Besonderheiten verschiedener Branchen berücksichtigen. Um dem Rechnung zu tragen, hat die Europäische Kommission die Ausarbeitung branchenspezifischer Leitfäden in Auftrag gegeben. Da die Öl- und Gasindustrie besonders häufig in Risikoländern operiert, ist der erste Leitfaden ihrer Industrie gewidmet.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service7

☉ Europäische Kommission, Eurostat

Attitudes of Europeans towards building the single market for green products

Nachhaltiger Konsum – die einen halten es für einen vorübergehenden Trend, die anderen für eine Voraussetzung einer nachhaltigen Lebensweise. In einer aktuellen, repräsentativen Eurobarometer-Studie wurden die EU-Bürger nach ihren Einstellungen zu grünen Produkten befragt. Dabei stellte sich heraus, dass eine Mehrheit der Befragten an grünen Produkten interessiert ist, sich aber nicht hinreichend informiert wähnt und Herstellerangaben tendenziell misstraut.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service8

☉ Europäische Kommission

Celebrating CSR Partnerships: Innovation for Social and Business Impact: First European CSR Awards Projects 2013

Nach der Vergabe der European CSR wurde die prämierten Partnerschaften aus 30 EU-Staaten in diesem „Golden Book“ dokumentiert. Es soll Best-Practice-Beispiele leicht zugänglich machen und so weitere Unternehmen zu eigenen Initiativen inspirieren. Die Evaluation am Ende der Broschüre wartet mit den Resultaten der Querauswertung der erfolgreichen Initiativen auf.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service9

☉ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bundesverband der Deutschen Industrie

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bundesverband der Deutschen Industrie

Die „Green Economy“ ist in aller Munde. Was bedeutet die Transformation ganzer Volkswirtschaften hin zu einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsweise aber für einzelne Unternehmen? Die Broschüre gibt branchenspezifische Antworten und Anregungen, wie Unternehmen Ressourcen effizienter einsetzen und Emissionen reduzieren können.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service10

Literatur

☉ Gabriele Faber-Wiener

Responsible Communication: Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen

Springer Gabler, 30.9.2013, 120 S.,
Kritiker tun CSR oft als „bloße PR“ ab und unterstellen damit, dass PR und Verantwortung sich ausschließen. Dass dies nicht zutrifft (oder zutreffen muss), zeigt die Autorin mit ihrem Konzept der „Responsible Communication“. Danach passt eine dialog-orientierte, selbstkritische Unternehmenskommunikation sehr gut zu einem professionellen CSR-Management und tut dessen Glaubwürdigkeit keinen Abbruch, sondern unterstreicht diese.

☉ Reinhard Altenburger

CSR und Innovationsmanagement: Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil

Springer Gabler, 30.9.2013, 200 S., 3642400140
Ein gutes CSR-Management geht über die Vermeidung von Skandalen und Risiken hinaus – es schafft Chancen. Dazu gehört die Entwicklung von Innovationen, von denen viele Unternehmen abhängen. Der Autor zeigt, welche CSR-Maßnahmen Innovationen anstoßen können und unterlegt seine These mit zahlreichen Fallstudien aus der Praxis.

☉ Dirk Raith

Mythos CSR: Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung

Springer VS, 6.6.2013, 318 S., 3658022957
„CSR als Business Case“ ist eine weit verbreitete Vorstellung insbesondere unter CSR-Beratern. Danach muss sich Verantwortung in erster Linie für das Unternehmen rechnen. Dieses einseitige Verständnis wird der Komplexität von CSR nicht gerecht, aber oft propagiert, wie eine Untersuchung von CSR-Beratungsangeboten zeigt. Der Autor fordert als Alternative einen „Moral Case“ und eine ethisch orientierte Managementberatung.

☉ Gesa Prüne

Luxus und Nachhaltigkeit: Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing

Springer VS, 7.5.2013, 430 S., 3658016310
Luxusprodukte erzielen besonders hohe Margen, sind aber nicht notwendig nachhaltiger als ihre Pendanten für den Massenmarkt. Die Autorin lotet das Nachhaltigkeitspotenzial von Luxusgütern aus und führt den Begriff „Sustainable Luxury“ ein. Damit können Luxusgüterhersteller ihre Produkte stärker an den Bedürfnissen neuer, verantwortungsvoller Verbraucher (wie den LOHAS) ausrichten und besser vermarkten.

☉ Jan Waßmann

Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten: Theoretische Ansätze und empirische Befunde

Springer Gabler, 24.4.2013, 272 S., 3658020466

Reputationsgewinne und eine höhere Kundenloyalität werden häufig als Vorteile von CSR genannt. Solche Effekte lassen sich in der Marketingpraxis aber nicht immer nachweisen, wie der Autor in einem empirischen Experiment zeigt. CSR beeinflusst demnach die Markenwahrnehmung nicht entscheidend. Wichtiger sei die Motivation von Verbrauchern, die daher vom Marketing angesprochen werden müsse.

☉ Jenik Radon, Mahima Achuthan

Managing Corporate Responsibility in Emerging Markets: Issues, Cases, and Solutions

McGraw-Hill Professional, 1.9.2013, 180 S., 1606496301
Die Zukunft vieler Unternehmen liegt in den Schwellen- und Entwicklungsländern, den „emerging markets“. Auch dort spielt CSR eine Rolle, allerdings unter gänzlich anderen Voraussetzungen. Die Autoren veranschaulichen dies anhand zahlreicher Fallstudien, die v.a. aus der Ölbranche kommen.

☉ Dietmar Ernst, Ulrich Sailer

Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre

UTB, 1.10.2013, 380 S., 3825239772
Die Betriebswirtschaftslehre galt lange Zeit als Bastion einer zweckrationalen Wirtschaftslogik, die Fragen der Unternehmensverantwortung ausklammerte. Dies beginnt sich allmählich zu ändern, wie die Autoren dieses Buches demonstrieren. Quer durch alle Kompetenzbereiche zeichnen sie aktuelle Entwicklungen einer nachhaltigen BWL nach.

☉ Thorsten Uhle, Michael Treier

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen

Springer, 28.9.2013, 450 S., 364234366X
Der demografische Wandel verringert das Angebot an gut ausgebildeten Mitarbeitern. Umso wichtiger wird das betriebliche Gesundheitsmanagement, um die Produktivität einer alternden Belegschaft zu erhalten. Das Buch gibt viele praktische Tipps, wie die Gesundheit der Mitarbeiter professionell verwaltet werden kann.

☉ Armin Reller, Luitgard Marschall, Simon Meissner, Claudia Schmidt (Herausgeber)

Ressourcenstrategien: Eine Einführung in den nachhaltigen Umgang mit Rohstoffen

Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1.9.2013, 256 S., 3534259149
Kupfer, Gold, Seltene Erden – nur wenige Beispiele von Ressourcen, die wegen einer weltweit erhöhten Nachfrage stark im Preis gestiegen sind. Die Autoren des Sammelbands betrachten aus unterschiedlichen Fächern heraus globale Stoffkreisläufe und leiten Implikationen für Ressourcenstrategien ab.



Events

☉ *Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk NRW*
7.10.2013, Düsseldorf, CSR-Summit 2013: Wie man RICHTIG Geld verdienen kann

Unternehmensverantwortung ist ein Thema, das auch die Politik betrifft. Nach der EU- und Bundesebene kommt CSR nun auch zunehmend auf die Agenda der Landesebene. Die nordrhein-westfälische Landesregierung lädt zu einer Konferenz ein, die das CSR-Engagement börsennotierter Unternehmen aus NRW herausstellt und fragt, wie Politik ein CSR-förderliches Umfeld schaffen kann.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service1

☉ *Arbeitsgruppe des Netzwerk21-Kongresses*
8.-9.10.2013, Stuttgart, 7. Netzwerk21Kongress: „Nachhaltigkeit umsetzen – Wissen braucht Handelnde!“

Die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf Gemeinde- und Regionalebene ist das Ziel des „Lokale Agenda 21“-Prozesses. Dafür tauschen sich die beteiligten Akteure regelmäßig beim Netzwerk21Kongress aus. Das siebte Treffen beschäftigt sich besonders mit der Mitwirkung an der Energiewende, Initiatoren von Nachhaltigkeitsprozessen und dem Nachhaltigkeitsmanagement mittels Indikatoren.

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

☉ *PEF World Forum*

8.-9.10.2013, Berlin, 1. Product Environmental Footprinting (PEF) World Summit

Um CO₂-Emissionen zu reduzieren, bedarf es Instrumente, die solche Emissionen, aber auch andere Umweltauswirkungen transparent machen. Die Konferenz stellt aktuelle Entwicklungen im Bereich des „Ökologischen Fußabdrucks“. Schwerpunkt ist dabei der „Product und Organisation Environmental Footprint“ der Europäischen Kommission.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service2

☉ *Welthungerhilfe*

17.10.13, Frankfurt am Main, CSR-Erfolgsfaktor für den Mittelstand

Bei der Nachmittagsveranstaltung erfahren Mittelständler Grundsätzliches zum Thema CSR-Strategie und zum Nutzen von CSR-Maßnahmen.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service13

☉ *UPJ*

12.11.2013, Berlin, UPJ-Jahrestagung 2013: Verbindungen wirken: CSR und soziale Kooperationen

Die diesjährige Jahrestagung beschäftigt sich mit Partnerschaften zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und der öffentlichen Verwaltung. Solche Kooperationen stellen den Rahmen für die Lösung gesellschaftlicher Probleme mittels sozialer Innovationen. Die Teilnehmer nähern sich über Vorträge, Fallbeispiele, Debatten, Workshops und Wissenstransfers dem Thema.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service3

☉ *Öko-Institut*

16.10.2013, Berlin, Tagung: Wie wirkt CSR? Unternehmerische Verantwortung und Regulierung im Wechselspiel

Ursprünglich sollten die Ergebnisse des bisher umfangreichsten CSR-Forschungsprojekts („CSR-Impact“) im Juni vorgestellt werden. Stattdessen





werden sie parallel zum Druck dieses CSR MAGAZINS in Brüssel präsentiert. Wer den Termin verpasst hat, kann bei der Berliner Tagung des Öko-Instituts eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten und mit Forschern des Projekts ins Gespräch kommen. Das Öko-Institut federführend an „CSR Impact“ beteiligt. PDF: <http://www.oeko.de/csr2013>

☉ **Deutsches Global Compact Netzwerk**
29.-30.10.2013, Berlin, Unternehmenscoaching „Wirtschaft und Menschenrechte“

Unternehmen und Menschenrechte sind eine wichtige Dimension einer modernen Unternehmensverantwortung. Zugleich stellt das Thema Unternehmen vor eine große Herausforderung. Das Coaching des Deutschen Global Compact Netzwerk soll Verantwortliche in Unternehmen helfen, die Achtung von

Menschenrechten in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Die Teilnehmerzahl ist auf 12 begrenzt. PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service4

☉ **Rat für Nachhaltige Entwicklung**
30.11.2013, Berlin, Dialog-Workshop „Deutscher Nachhaltigkeitskodex“

Ein Jahr gibt es bereits den Deutschen Nachhaltigkeitskodex des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Mit dem Kodex können Unternehmen jeder Größe und Rechtsform ihr CSR-Engagement transparent und vergleichbar machen, da er auf 20 Leistungskriterien mit dazugehörigen Indikatoren aufbaut. Nun zieht der Rat gemeinsam mit Stakeholdern eine Zwischenbilanz.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service5

European CSR Awards

Die CSR-Netzwerke CSR Europe und Business in the Community UK haben mit Unterstützung der Europäischen Kommission die European CSR Awards ausgeteilt und am 25. Juli die Preise vergeben. Prämiert wurden erfolgreiche Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Nachhaltigkeit durch Innovationen vorantreiben. Insgesamt kamen 749 Partnerschaften aus 30 Ländern zusammen, die jeweils von den nationalen CSR-Verbänden nominiert worden waren. Die Website präsentiert die Gewinner sowie Aktionen im Nachgang des Wettbewerbs.

PDF: <http://www.europeancsrawards.eu/>

Inklusionspreis 2013

Zum zweiten Mal vergeben das UnternehmensForum, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und die Antidiskriminierungsstelle des Bundes den Inklusionspreis „Unternehmen fördern Inklusion“. Ausgezeichnet werden Projekte und Aktionen, bei denen Menschen mit Behinderung erfolgreich ausgebildet und eingestellt werden. Auf der Website werden verschiedene Aktionsfelder mitsamt Best-Practice-Beispielen vorgestellt. Am 15. Oktober werden die Preisträger in Berlin ausgezeichnet.

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

BSCI: Zehnjähriges Jubiläum

Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) feierte am 26. Juni ihr zehnjähriges Bestehen. Die internationale Initiative fördert die Verantwortung in der Lieferkette, indem sie ihren Mitgliedern einen einheitlichen Verhaltenskodex mitsamt Implementierungsinstrumentarium zur Verfügung stellt und beratend zur Seite steht. Eine Zusammenfassung der Feierlichkeiten sowie Informationen zur Überarbeitung des BSCI-Verhaltenskodex sind online verfügbar.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service11

Bangladesch: Brandschutzabkommen

Über 80 Unternehmen sind bisher dem Anfang Juli geschlossenem Brandschutzabkommen beigetreten, das ferner Regierungen, Gewerkschaften und NGOs unterzeichnet haben. Als Reaktion auf zahlreiche Fabrikbrände und einem Fabrikkollaps mit über 1.100 Toten verpflichten sich die Unterzeichner, die Sicherheitsstandards in Textilfabriken zu erhöhen und deren Einhaltung zu überprüfen. Der Nachrichtendienst Quartz hat das umfangreiche Abkommen in eine kompakte Abbildung übersetzt, die online verfügbar ist.

PDF: http://www.link.csr-news.net/11_Service12

CSR im Web



CSR-NEWS-Webinarreihe

Für Mitglieder im
CSR-Netzwerk kostenlos

Reisekosten und Reisezeit sparen, Umwelt und Nerven schonen und dabei schlau werden



In den kommenden drei Monaten bietet CSR NEWS drei Webinare zum Thema „Nachhaltigkeitsmanagement für Praktiker im Mittelstand“. Ab jetzt können Sie sich für die Themen im zweiten Halbjahr 2013 anmelden:

► **2.10.13: Was ist und wie werde ich ein Nachhaltigkeitsbeauftragter? (mit Dr. Dennis Lotter)**

Nachhaltigkeitsbeauftragter und CSR-Manager finden sich immer häufiger auch im Mittelstand. Für viele ist diese berufliche Position attraktiv, aber welche Kenntnisse und Erfahrungen setzt sie voraus? Wo sind CSR-Manager in der Unternehmensorganisation verortet und welche Aufgaben übernehmen sie? Und was bedeutet das für die Studien- und Karriereplanung? Referent Dr. Dennis Lotter ist Mitautor des Buches „Der CSR-Manager – Unternehmensverantwortung in der Praxis“. Dieses Webinar findet aufgrund eines Feiertags bereits mittwochs statt.

► **7.11.13: Auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (mit Inga Kober)**

Kunden, die Öffentlichkeit und möglicherweise demnächst auch die EU fordern eine Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Wie

steige ich ein; und wie bereite ich einen Bericht langfristig vor? Ab wann lohnt sich der GRI-Standard und gibt es Alternativen? Was steht alles hinter einem Nachhaltigkeitsbericht? Referentin ist die Geschäftsführerin der Bremer Nachhaltigkeitsagentur brands & values, Inga Kober.

► **5.12.13: Greenwashing – immer kontraproduktiv (mit Georg Lahme)**

Davor fürchten sich Unternehmen: Ihr Engagement für Umwelt und Gesellschaft zu kommunizieren und dann unter „Greenwashing-Verdacht“ zu geraten. Viele berichten deshalb lieber nicht über ihr nachhaltiges Engagement. Was kennzeichnet die Greenwashing-Falle? Wo beginnt Greenwashing? Was tun, um es zu vermeiden? Und wie reagiert ein Unternehmen, das unter Greenwashing-Verdacht gerät? Referent ist der Politikwissenschaftler und Berater Georg Lahme, Partner bei Klenk & Hoursch.

Preis: kostenlos für CSR-NEWS-Partner
sonst: 29,95 EUR pro Webinar
Infos und Anmeldung unter:
www.csr-news.net/main/webinare

Wiener Paneldiskussion

„CSR in den Medien – Nachhaltigkeit im Spannungsverhältnis von good news und bad news“

Die öffentliche Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung ist komplex, und noch immer wird CSR allzu oft mit „tue Gutes und rede darüber“ gleichgesetzt. Trotz differenzierter Berichterstattung auf hohem Niveau durch Qualitätsmedien und Fachmagazine finden sich nur wenige „gute“ Stories in den Medien wieder. Tun sich Journalisten mit CSR schwer? Darüber diskutieren am 9. Oktober 2013 in Wien Wissenschaftler, Unternehmensvertreter und Journalisten.

Moderator: Nikolaus Koller, Leiter des Instituts für Journalismus & Medienmanagement an der FHWien der WKW

Auf dem Podium:

- Markus Scholz – Stiftungsprofessor für Business Ethics & Corporate Governance an der FHWien der WKW

- Johannes Vetter – Head of Media Relations, OMV
- Martha Bousek – Corporate Communications & Public Affairs, Glaxo SmithKline
- Lukas Sustala – Wirtschaftsredakteur, Der Standard
- Achim Halfmann – Chefredakteur CSR NEWS/ Deutschland
- Karin Huber – CSR-Kommunikationsexpertin, CSR NEWS/ Österreich

Zeit & Ort

9. Oktober 2013, 9 bis 11 Uhr
FHWien der WKW, Raum B102
1180, Währinger Gürtel 97
Anmeldung bis 1.10.2013 unter
austria@csr-news.net oder +43 1 7104600

Für Lesekompetenz
in Deutschland.

Vogel Business Media
unterstützt die

Stiftung Lesen

Magische Momente.

Miteinander erfolgreich.



Vogel Business Media

7,5 Mio. Deutsche sind funktionale Analphabeten. Das sind 14% der erwerbsfähigen Bevölkerung. Dabei wissen wir doch: Nur wer lesen kann, kann Wissen aufnehmen. Lesen ist der Schlüssel zu Bildung, Lesen weckt Fantasie und Neugierde. Lesen ist eine der wichtigsten Kulturfertigkeiten als Grundlage für gesellschaftliche Teilhabe.

Deshalb unterstützen wir von Vogel Business Media die Stiftung Lesen und fördern Lesekompetenz in ganz Deutschland. Als Anbieter von Fachwissen wollen wir helfen, mehr Menschen und vor allem mehr Kinder mitzunehmen auf die Reise in die wunderbare Welt des Wissens.

PRINT | DIGITAL | EVENTS | SERVICES

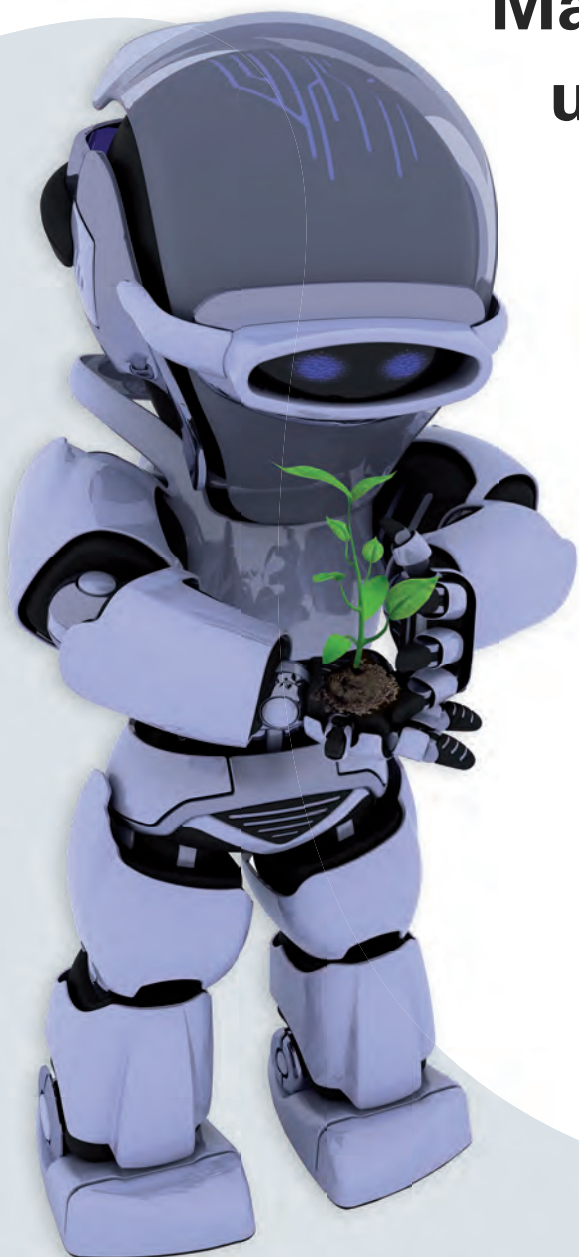
GOLDSPONSOR:



Lean & Green **Summit 2013**

Jetzt
registrieren!

Ressourcenschonendes Management im Automobil- und Maschinenbau



- 🌱 **Kosten senken**
- 🌱 **Umwelt schonen**
- 🌱 **Mitarbeiter sensibilisieren**

Lassen Sie sich auf dem Lean & Green Summit am 5. und 6. November 2013 in Stuttgart über Erfolgsfaktoren für ressourcenschonendes Management informieren.

Nähere Informationen erhalten Sie auf der Webseite:

---> www.lean-and-green-summit.de

VERANSTALTER:

