



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

Nachhaltigkeitsberichte





5 JAHRE – 50.000 CHANCEN

WIR GRATULIEREN ZUM GEBURTSTAG
EINER ERFOLGREICHEN INITIATIVE

Kinder stark machen: Seit 5 Jahren unterstützt die „Ich kann was!“-Initiative junge Menschen dabei, im Rahmen sozialer Projekte Schlüsselkompetenzen zu entwickeln und selbstbewusster durchs Leben zu gehen. Über 50.000 Mädchen und Jungen zwischen 9 und 14 Jahren hat der von Mitarbeitern der Deutschen Telekom gegründete Verein mittlerweile erreicht. „Ich kann was!“: Wenn Kinder und Jugendliche dies aus vollem Herzen sagen können – genau dann hat die Initiative ihr Ziel erreicht.

Unterstützen auch Sie die Arbeit von „Ich kann was!“ mit einer Spende.

„Ich kann was!-Initiative für Kinder und Jugendliche e. V.“

Postbank Dortmund, IBAN: DE82440100460190019465, BIC: PBNKDEFF440

Verwendungszweck: Kinder stark machen!

Näheres unter

www.initiative-ich-kann-was.de

www.telekom.com/verantwortung

T . .

ERLEBEN, WAS VERBINDET.



Thomas Beschorner
Wissenschaftlicher
Direktor



Achim Halfmann
Chefredakteur

Nachhaltigkeitsberichte: Viel Bewegung und manche Unklarheit

In Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in diesen Tagen vieles in Bewegung – und noch mehr im Unklaren. Nach einer Einigung innerhalb der EU-Gremien werden voraussichtlich Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern zu gesellschaftlicher Verantwortung berichten müssen, wenn sie kapitalmarktrelevant oder von besonderer öffentlicher Bedeutung sind. Wen genau die CSR-Berichtspflicht treffen wird, lässt sich damit noch nicht absehen. Im Februar wurde die deutschsprachige Version der neuen GRI-Leitlinien G4 in Berlin eingeführt. Und auch hier sind zur Anwendung des Wesentlichkeitsprinzips und zur Berichtspflicht in Richtung Lieferkette noch manche Fragen offen. Mit dieser Ausgabe stellen wir uns deshalb zum richtigen Zeitpunkt dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung.

In diesem Magazin und in den ergänzenden Online-Dokumentationen finden Sie die Statements von Experten aus Wissenschaft und Praxis: zu den neuen Leitlinien, zur Integrierten Berichterstattung, zum Online-Reporting und zu den Gründen dafür, keinen Nachhaltigkeitsbericht zu verfassen. Auf ein bisher vernachlässigtes Thema möchten wir Sie besonders aufmerksam machen: die Bilderwelt der Nachhaltigkeitsberichte, denen offensichtlich häufig keine oder andere Standards zugrunde liegen als den Texten.

Eine gewisse Nähe zum Schwerpunktthema besitzt der Beitrag über die Rückverfolgbarkeit von Produkten – die sogenannte Traceability. Auch das ist eine Managementaufgabe, die den Einsatz von Software erfordert. Nach dem Pferdefleischskandal und den Unglücken in asiatischen Textilfabriken sind die Lebensmittel- und die Bekleidungsbranche zwei Treiber dieser Entwicklung.

Vor erheblichen Herausforderungen mit ihrer Lieferkette steht die Spielwarenbranche, die deshalb vor über zehn Jahren einen Selbstregulierungsmechanismus schuf. Der droht zu scheitern und wir fragen, ob die geplanten Reformen greifen können oder ob mehr gesetzliche Regulierung eine Chance wäre.

Die Medien berichten über den Fachkräftemangel und deutsche Unternehmen werben zum Beispiel in Spanien um Auszubildende und junge Facharbeiter. Gut, dass sich bereits Unternehmensnetzwerke der Herausforderung stellen, den jungen Leuten auch das Einleben in unsere Gesellschaft zu erleichtern.

In weiteren Beiträgen erfahren Sie mehr über das Cradle-to-Cradle-Prinzip, die Handlungsstrategien von CSR-Managern und das CSR-Management des Fußballbundesligisten Borussia Dortmund.

Wir freuen uns, wenn Sie diese Ausgabe aufmerksam lesen und deren Themen online mit uns diskutieren.

Herzlichst,
Ihre

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

Diskutieren Sie die
Themen dieser Ausgabe mit
uns in der XING-Gruppe
CSR Professional.



6



12



15



18

EDITORIAL Seite 3

GESELLSCHAFT

Integrierte Berichterstattung als trügerische Verheißung

Ein Kommentar von Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub Seite 6

Integration für Fortgeschrittene

Wie Unternehmen angeworbene Fachkräfte bei der Integration unterstützen VON ELKE BIETER Seite 8

Ungenutztes Potenzial vor der Haustür

Ein Kommentar von Addis Mulugeta Seite 11

Borussia Dortmund:

„Man sieht die Verantwortung“

Die Fußball-AG stellt sich dem Thema CSR
VON ACHIM HALFMANN Seite 12

LIEFERKETTE

Spielwarenbranche: Scheitert die Selbstregulierung?

Über Reformansätze und politische Forderungen
VON ACHIM HALFMANN Seite 15

TITEL

Paradigmenwechsel: Die neuen GRI-Leitlinien

Wie reagieren die Unternehmen?
VON THOMAS FELDHAUS Seite 18

Die ganze Wahrheit: Integrierte Berichterstattung

Anforderungen und Nutzen
VON JÜRGEN BUSCHER Seite 22

Praxis der CSR-Berichterstattung

Akteure aus Unternehmen, Agenturen und NGOs
berichten Seite 24

Bilderwelten: Die Suche nach ethischen Standards

Zu einem oft vernachlässigten Thema
VON TONG-JIN SMITH Seite 28

„Tue Gutes und sprich nicht darüber“: Unternehmen handeln – und schweigen

Warum Unternehmen nicht kommunizieren sollten
von JANINA KALLE Seite 31

Software für Berichterstattung & Management

Hilfreiche Tools für kleine, mittlere und große Unternehmen in der Übersicht Seite 33



GESELLSCHAFT
KERNGESCHÄFT
MÄRKTE
LIEFERKETTE
TITEL
SERVICE

KERNGESCHÄFT

Traceability: Anspruch und Machbarkeit

Die Rückverfolgbarkeit der Produkte kommt voran
von JAN THOMAS OTTE Seite 36

Cradle to Cradle®: Nicht weniger schlecht, sondern gut

Produkte „Von der Wiege bis zur Wiege“ konzipieren-
von TOBIAS STÖCKER Seite 39



24



33



36

CONTENT

Neues aus der CSR NEWS Partnernetzwerk

..... Seite 42

CSR-Manager als Agenten unternehmerischer Nachhaltigkeit

Wie CSR-Manager agieren VON DAVID RISI, SHIVA SAYAH
UND CHRISTOPHER WICKERT Seite 44

SERVICE

Studien Seite 46

Literatur Seite 47

Events Seite 48

CSR im Web Seite 49

Das neue CSRlexicon Seite 50



IMPRESSUM

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

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier 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: achim.halffmann@csr-news.net
Tel.: +49 2192 8546458

Chefredakteur und Herausgeber

Achim Halffmann (CSR NEWS) v.i.S.d.P.

Thomas Beschorner

Redaktion

Elke Bieber, Jürgen Buscher, Claus-Dieter Daub, Thomas Feldhaus, Thomas Hajduk, Achim Halffmann, Janina Kalle, Addis Mulugeta, Jan Thomas Otte, Niko Paech, David Risi, Shiva Sayah, Tong-Jin Smith, Tobias Stöcker, Christoph Wickert

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@csrmagazin.net

<http://www.csrmagazin.net>

Textredaktion und Koordination

Ute Jaxheimer, Gunther Schunk

Layout

Agentur Print/Online

Herstellung

Frank Schormüller

Druck

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

Titelbild

Fotolia © Mario

Kommunikation (Anzeigen, Banner)

CSR NEWS GmbH

August-Hermann-Francke-Str. 2

42499 Hückeswagen

Tel.: +49 (0)2192 8546458

E-Mail: marketing@csrmagazin.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 Wipperfürth



Integrierte Berichterstattung als trügerische Verheißung

Der Begriff „Integrierte Berichterstattung“, der spätestens seit der Lancierung der GRI-G4-Richtlinien zumindest in der CSR-Community die Wirkung eines Mantras entfaltet, scheint vordergründig das richtige Signal zu setzen: Künftig werden Unternehmen über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Leistungen integriert berichten, ihre Stakeholder dabei einbinden und den Aspekt der Wesentlichkeit konsequent berücksichtigen. Damit wird besser sichtbar, welchen Beitrag sie zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Dies aber ist eine trügerische Verheißung. EIN KOMMENTAR VON CLAUS-HEINRICH DAUB



Es ist zwölf Jahre her, dass ein Forschungsteam an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW erstmals den Stand und die Entwicklungsperspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz unter die Lupe nahm. Dabei wurde eine methodische Entscheidung getroffen, die sich als wegweisend erweisen sollte: Analysiert wurden nicht die Nachhaltigkeitsberichte, sondern die gesamte Berichterstattung der Unternehmen. Getroffen wurde sie nach Sichtung des gesamten Materials, das eines deutlich werden ließ: Unternehmen berichteten damals noch in derart vielfältigen Formen über ihre Aktivitäten, dass es keinen Sinn machte, nur einzelne Berichte anzuschauen. Die recht umfangreichen Analysen brachten damals etwas mehr als eine Handvoll Unternehmen hervor, deren Berichterstattung man als eine mehr oder

minder alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit integrierende bezeichnen konnte. Diese Zahl wuchs in den folgenden Jahren rasch an. Parallel dazu schwanden die formalen und inhaltlichen Unterschiede. Immer häufiger klagten die Gutachtenden über austauschbare Formulierungen und dass sie bei ihrer Lektüre bisweilen gar nicht mehr merkten, von welchem Unternehmen ein Bericht stamme.

Nachvollziehbar werden diese Beobachtungen mithilfe theoretischer Überlegungen, die in der so genannten neo-institutionalistischen Organisationstheorie angestellt wurden. Sie besagen, dass sich bestimmte gesellschaftliche Praktiken und Strukturen dadurch herausbilden und stabilisieren, dass Organisationen nach Legitimität streben. Dies wiederum tun sie, weil ihr Erfolg u. a. von ihrer Fähigkeit abhängt, bestimmten Erwartungen gerecht zu

werden. Dabei kommt es häufig zu Strukturangleichungen von Organisationen und deren Umwelt, indem Werte, Normen oder kulturelle Praktiken aus der gesellschaftlichen Umwelt in die Organisation gleichsam „eingebaut“ werden. Dieser Prozess wird mit dem Begriff der Isomorphie gekennzeichnet. Weil diese Strukturpassung nicht unbedingt freiwillig geschieht, kommt es wiederum häufig zu einem Auseinanderfallen zwischen Formal- und Aktivitätsstrukturen, sprich, zum Aufbau von Attrappen oder zur Kolportation von Mythen, die Legitimität sichern sollen, ohne dass der Kern einer Organisation betroffen ist.

Diese theoretischen Gedanken lassen sich mit Blick auf die in den letzten Jahren deutlich zunehmenden Bemühungen von Unternehmen um eine nachhaltige Unternehmensführung und die zugehörige öffentliche Berichterstattung über die selbige ausgezeichnet exemplifizieren. Unternehmen sehen sich seit einigen Jahren zunehmend Erwartungen ihrer gesellschaftlichen Umwelt ausgesetzt. Konkret gefasst werden diese in der Figur der „Stakeholder“ als gleichsam legitime Repräsentanten dieser Erwartungen. Diese formulieren konkrete Ansprüche wie eine Verpflichtung zum Umweltschutz, die Wahrung der Menschenrechte oder faire Handelspraktiken. Gleichsam ihrer Natur gemäß erfahren Unternehmen dies als eine Management-Herausforderung. Die Berichterstattung eignete sich nun bereits früh vorzüglich als Instrument, mit dessen Hilfe rasch und durchaus erfolgreich Abhilfe geschaffen werden konnte: Man legte öffentlich Rechenschaft ab und man konnte die Berichterstattung dabei zugleich als ein valables PR-Instrument einsetzen. Der Lohn war zumindest für diejenigen Unternehmen, die früh auf diesen Zug aufsprangen, ein Reputationsgewinn. Dazu gesellten sich im Übrigen weitere Nutzenfunktionen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.

Dann aber begannen isomorphe Prozesse zu greifen: Immer mehr Unternehmen wollten den Zeichen der Zeit folgen und alsbald ertönte der Ruf nach einem einheitlichen Standard. Die Einführung der ersten Richtlinien der Global Reporting Initiative trug dieser Forderung Rechnung. Als bald berichtete eine schnell wachsende Zahl von Unternehmen nach einheitlichen Kriterien und aufgrund ihrer konsequenten Orientierung an den GRI-Guidelines (und weil nicht selten dieselben Agenturen ihr kommunikatives Werk verrichteten) in häufig austauschbaren Formulierungen über ihre Nach-

haltigkeitsleistung. Man muss nicht besonders kritisch sein, um zu ahnen, dass hierbei auch fleißig und eloquent Attrappen gebaut wurden und bis heute gebaut werden. Spätestens nach einigen Gesprächen mit CSR- oder Nachhaltigkeitsverantwortlichen hinter verschlossenen Türen bleibt daran kein Zweifel mehr bestehen. Denn nach wie vor, so klagen viele, wird das Umwelt- und Sozialmanagement in ihren Unternehmen nicht als ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung angesehen und die Berichterstattung über die „Nachhaltigkeit“ bildet ein oder mehrere Kapitel neben den eigentlich wichtigen über die Geschäftslage, die Marktentwicklung oder andere relevante ökonomische Entwicklungen.

Und nun liegt also mit GRI G4 ein neuer Standard vor, der gleichsam flankiert wird von weiteren Standardisierungsbestrebungen wie Integrated Reporting oder SASB. Die darin fixierten Grundsätze sind rasch zusammengefasst: Unternehmen sollen künftig verdeutlichen, wie sie den legitimen Erwartungen ihrer relevanten Stakeholder gerecht werden und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, sie sollen diese darüber hinaus in einen Prozess einbinden, der die Berichtsinhalte gemäß deren „Wesentlichkeit“ bestimmt und sie sollen in ihrer Berichterstattung ihre gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigen.

Das alles klingt nachvollziehbar und sinnvoll. Es suggeriert aber auch, dass im Ergebnis viel besser als heute wird festgestellt werden können, welche realen Beiträge einzelne Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Diese Hoffnung aber ist trügerisch. Denn wie wir aus neo-institutionalistischen Untersuchungen gelernt haben, verfügen Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen über zahlreiche Strategien, die ihnen ermöglichen, den Zumutungen ihrer Umwelt mit Mythen und Lippenbekenntnissen, Fassaden- und Attrappenbau zu begegnen. Das trifft beileibe nicht auf alle zu – aber häufig ausgerechnet auf jene, bei denen seitens der Gesellschaft ein besonders ausgeprägter Wunsch besteht, dass sie mit standardisierten Prozessen (zur Einbindung von Stakeholder-Erwartungen, zur Messung der Materialität usw.) den Nachweis ihrer Nachhaltigkeit erbringen sollen. Folglich sollte man sehr vorsichtig sein mit der Prognose, dass die neue Form der Berichterstattung zu größerer Transparenz, Klarheit oder Verlässlichkeit der Berichterstattung führen wird. □

„Unternehmen verfügen über zahlreiche Strategien, die ihnen ermöglichen, den Zumutungen ihrer Umwelt mit Mythen und Lippenbekenntnissen, Fassaden- und Attrappenbau zu begegnen.“



Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub

› lehrt und forscht an der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Universität Basel zu Fragen der nachhaltigen Unternehmensführung und Organisationsentwicklung.

clausheinrich.daub@fhnw.ch

Integration für Fortgeschrittene

In Deutschland fehlen Azubis, in Südeuropa grassiert die Jugendarbeitslosigkeit – was wäre einfacher, als eine Win-win-Situation zu schaffen? Nun, einiges. Denn Sprachbarrieren, der aufwendige Matchingprozess und das Heimischwerden sind nur einige der Hürden, die junge Neuankömmlinge und ihre Ausbilder nehmen müssen. VON ELKE BIEBER

Manchmal hat sie Heimweh. Doch zum Glück gibt es Skype und Mobi-Pro-EU. Auf diese Weise sieht Isabel María Figueiredo Polo ihre Lieben jeden Tag auf dem Bildschirm, und zweimal im Jahr kann sie mithilfe des deutschen Programms zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen Fachkräften aus Europa“ von Niedersachsen in ihre alte Heimat fliegen: nach Almería, eine Hafenstadt in Andalusien. Der spanische Arbeitsmarkt bietet jungen Menschen keine Perspektive. Die Jugendarbeitslosigkeit liegt bei 56 Prozent. Darum fing Isabel im Herbst eine Ausbildung zur Hotelfachfrau im Maritim Airport Hotel Hannover an.

Viele Ausbildungsbetriebe in Deutschland sehen sich ihrerseits in einer prekären Lage: „Die Qualität und Quantität der Bewerber ist seit Jahren rückläufig“, berichtet Torsten Temmeyer von der IHK Hannover. „Das betrifft vor allem die Gastronomie und die gewerblich-technischen Berufe.“ Der Hauptgrund dafür liegt im demografischen Wandel. So sank die Zahl der Schulabgänger ohne Studienberechtigung – die Hauptklientel für eine duale Berufsausbildung – in den vergangenen zehn Jahren bundesweit um 21,5 Prozent von rund 700.000 auf etwa 551.000. Der Kandidatenschwund variiert nach Region. So bekommt jeder vierte ostdeutsche Ausbildungsbetrieb überhaupt keine Bewerbungen mehr. „Selbst regional bekannte Unternehmen verzeichnen bei uns einen Rückgang der Bewerberzahlen um 90 Prozent“, sagt René Gutjahr von der IHK Erfurt. „Es ist erschreckend.“

Gute Schulabgänger aus Ostdeutschland suchen nach wie vor ihre Chancen im Westen, resümiert der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) die Ergebnisse einer Online-Befragung, an der sich 2013 mehr als 15.000 Unternehmen beteiligt.



ligheten. Doch auch dort klagen drei von vier Unternehmen über die mangelnde Ausbildungsreife der Schulabgänger. Fast jeder zweite Umfrageteilnehmer sieht zu schwache Deutsch- und Mathematikkenntnisse – Letztere spielen vor allem in den technischen Berufen eine Rolle. Unternehmen wie der Automobilzulieferer MöllerTech Thüringen geben deshalb Nachhilfe. „Für einige unserer zehn Ausbildungsberufe reichte das“, sagt Personalleiterin Karin Gramsch. „Aber nicht für die anspruchsvollen Instandhaltungsberufe. Hier konnten wir den Fachkräftemangel einfach nicht kompensieren.“

MöllerTech Thüringen bildete deshalb bereits 2011 zwei junge Leute aus Ungarn aus. Das global agierende Familienunternehmen weiß um den Wert grenzüberschreitender Zusammenarbeit. „In den vergangenen Jahren haben wir immer wieder gute Teamerfahrungen mit internationalen Studenten gemacht“, sagt Karin Gramsch. Die Herausfor-



IHK und Caritasverband Hannover begleiten elf Spanier im Projekt „Adelante“ (Vorwärts).

„Praktika beim künftigen Ausbilder geben allen Beteiligten eine Möglichkeit, die Erfolgsschancen der Ausbildung einzuschätzen.“

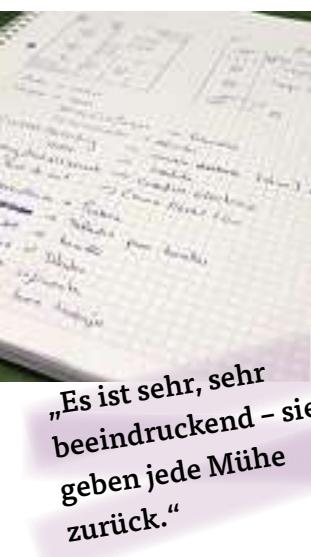
derung, die deutlich jüngeren Schulabgänger aus der ungarischen Provinz erfolgreich durch eine mehrjährige Ausbildung zu bringen und sie in Sprache, Job und Alltag sattelfest zu machen, stellte sich jedoch als ungleich größer heraus. Karin Gramsch: „Keiner von uns spricht Ungarisch.“ Schnell wurde klar: „Man muss das professionalisieren.“

Heute hat MöllerTech Thüringen zwei weitere ungarische Lehrlinge unter Vertrag und arbeitet eng mit der IHK Erfurt zusammen, die 2011 das Projekt „Lehrlinge aus dem europäischen Ausland“ (LEA) ins Leben rief. Die IHK fand durch einen Partner, der im Bereich Schüleraustausch und Praktikum in Ungarn, Polen und Tschechien aktiv ist, Zugang zu dortigen Absolventen. Über Aushänge an Schulen warb sie um Jugendliche. Der erste Schritt war jedoch, interessierte Unternehmen daheim über Projektdetails und ihre Aufgaben zu informieren – und

sie dann mit einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung vertraglich zu binden. „Wir sind nur mit Lehrstellen in die Akquise gegangen, die tatsächlich zur Verfügung standen und nicht besetzt werden konnten“, betont René Gutjahr. „Denn alle Beteiligten sollen eine verlässliche Ausgangslage haben.“

Bereits in Ungarn prüfte der Projektkoordinator, ob sich die Bewerber für die Ausbildung in Deutschland eigneten. Dabei ging es weniger um Schulnoten. „Im Vordergrund stand die Frage, ob die Jugendlichen reif für eine dreijährige Ausbildung in einem fremden Land sind“, sagt Gutjahr. Zwei Sprachcamps in Thüringen und ein ein- bis zweiwöchiges Praktikum beim künftigen Ausbilder geben allen Beteiligten eine Möglichkeit, die Erfolgsschancen der Ausbildung einzuschätzen.

So schlossen 2011 fünf Betriebe mit zehn Jugendlichen, 2012 zwölf Betriebe mit 30 Jugendlichen einen Lehrvertrag. 2013 waren es 13 Betriebe mit 22 Jugendlichen. Die IHK Erfurt unterstützte die Unternehmen in der Anfangsphase bei der Unterbringung, stellte ihnen eine Willkommenscheckliste zur Verfügung, vernetzte die verstreuht lebenden Neuankömmlinge miteinander und organisierte regelmäßige Begegnungen, bei denen es beispielsweise neben Thüringer Bratwurst vom Grill auch ungarisches Gulasch gab. Sie kümmerte sich um finanzielle Beihilfen, die Azubis bekommen, wenn sie nicht bei ihren Eltern wohnen. Im Alltag standen



den jungen Leuten Senior-Experten bei – Fach- und Führungskräfte im Ruhestand, die sich um den Berufsnachwuchs kümmern – gerade bei zeitfressenden und komplizierten Angelegenheiten wie Behördengängen. Die IHK vermittelte diese ehrenamtlichen Helfer. „Sie kamen bei Unternehmen und Azubis sehr gut an“, freut sich René Gutjahr.

Engagierte und erfahrene Personen, die daran mitwirken, für die Angeworbenen eine neue Heimat zu finden, sind auch aus der Sicht der IHK Hannover ausschlaggebend für den Erfolg. Darum hat sich die IHK einen integrationserfahrenen Partner ins Boot geholt: den Caritasverband Hannover e.V., der sich mit einer Vollzeitkraft im Projekt „Adelante“ (Vorwärts) dafür einsetzt, die elf Spanier, die wie Isabel María Figueredo Polo 2013 nach Hannover kamen, zu betreuen. Die Sozialpädagogin Hortensia González hat über drei Jahrzehnte im Caritas-Migrationsdienst gearbeitet, war in Vereinen und im Integrationsrat aktiv. Jetzt steht sie für alle Probleme zur Verfügung, die sich ihren Schützlingen auftun, organisiert Freizeitaktivitäten und mobilisiert an einem Austausch interessierte Einheimische mit Spanischkenntnissen. Auch am Standort Göttingen haben neun junge Spanier eine zweite Heimat gefunden. Hier kümmert sich als IHK-Partner die VHS Göttingen um alle Integrationbelange.

Wie sein Kollege in Erfurt hält Adelante-Projektleiter Torsten Temmeyer einen sorgfältig ausgewählten, seriösen Partner vor Ort für unabdingbar. Die IHK Hannover entschied sich für eine Kooperation mit den Bildungsministerien der Autonomen Gemeinschaften wie Andalusien und Valencia, um über die berufsbildenden Schulen Profile von Bewerbern zu erhalten. „Die spanische Botschaft in Berlin kannte Adelante von Beginn an und begrüßte das Vorhaben sehr“, berichtet Temmeyer. Weil die Bewerber gute Vorqualifizierungen mitbrachten – einige, wie die 26-jährige Isabel María Figueredo Polo, sogar ein abgeschlossenes Studium –, wurden drei von ihnen sogleich in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen; Weiteren steht eine verkürzte Lehrzeit in Aussicht. Die „beste und tollste Erfahrung“ besteht für Temmeyer darin, wie die jungen Leute mit ihrer Art und Motivation die Unternehmen überzeugten: „Es ist sehr, sehr beeindruckend – sie geben jede Mühe zurück.“

Auch die IHK Suhl blickt auf ein erfolgreiches Spanienprojekt zurück und startet gerade ihr zweites. Sie sucht indessen keine Azubis, sondern ausgebildete Fachkräfte. Koordination, den Matchingprozess und Übersetzungshilfen leistet die Muttersprachlerin Adriana Rodriguez. Sie wickelte zudem das Anwerben der Kandidaten auf schlanke Weise ab: Die IHK Suhl schaltete einfach eine Homepage

auf Spanisch mit 25 Stellenanzeigen frei. Adriana Rodriguez machte sie über ihren Facebookaccount bekannt. Es kamen 1.000 Bewerbungen. Per Fax und Telefon unterschrieben schließlich 13 Spanier und ein Portugiese Verträge mit ihren neuen Arbeitgebern in Deutschland. „Man hat sich nie gesehen, das war natürlich ein Risiko“, erzählt Kersten Mey, IHK-Abteilungsleiterin für Standortpolitik und Unternehmensförderung. „Aber das hat die Sache auch einfach gemacht.“ Die neuen Kollegen sind zwischen Mitte zwanzig und Mitte vierzig. Elf von ihnen blieben; drei holten gar ihre Familien nach. „Um den Fachkräftemangel zu lösen, ist das ein Weg, den man unbedingt im Blick haben sollte“, sagt Kersten Mey. „Die Freizügigkeit der Arbeitnehmer nützt hier sehr – ausländische EU-Bürger einzustellen ist dadurch genauso einfach wie bei Deutschen.“

Noch genießt das Anwerben von Azubis aus dem Ausland keine Priorität – Unternehmen nannten diesen Schritt in der DIHK-Online-Befragung an letzter Stelle. Stattdessen stellen mehr Praktikumsplätze, bessere Kooperation mit Schulen und intensiveres Ausbildungsmarketing die Top-Drei-Maßnahmen dar, um Lehrlinge zu gewinnen. Und doch betrachtet Monika Varnhagen die Unternehmen, die jungen Menschen den Start in Deutschland erleichtern, als „Vorreiter einer gesellschaftlichen Entwicklung, wenn Deutschland auf qualifizierte Zuwanderung setzen will“. Varnhagen leitet die zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), die, beflügelt vom neuen Programm MobiPro-EU, 2013 erstmals 400 EU-Bürgern einen Ausbildungsplatz in Deutschland vermittelte. Wie sehr sich europäische Jugendliche dafür interessieren, überraschte die ZAV-Direktorin. Die meisten Azubi-Kandidaten kamen aus Spanien und knapp die Hälfte der Fachkräfte aus Osteuropa, vor allem aus Bulgarien, Rumänien und Polen.

Deniz Utlu, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Menschenrechte, nennt es eine Chance, dass Unternehmen als gesellschaftliche Akteure auftreten und durch engagierte Integrationsarbeit das Zusammenleben verändern. In seinen Augen darf die ausgeprägte Ausländerfeindlichkeit in Deutschland die grenzüberschreitende Arbeitnehmerfreizügigkeit nicht ausbremsen. Beziehen Unternehmen und IHK ihre Mitarbeiter und Ehrenamtliche vor Ort in die Integration ein, seien das schöne Beispiele dafür, wie der Begriff der Willkommenskultur mit Inhalt gefüllt werden könne, meint Utlu. Er wünscht sich: „Mehr davon.“ □



Elke Bieber
ist freie Autorin in
Troisdorf.

Elke Bieber@
csr-magazin.net



Hier finden Sie weitere Beispiele für die gesellschaftliche Integration ausländischer Mitarbeiter:
→ http://link.csr-news.net/13_Willkommen

Ungenutztes Potenzial vor der Haustür

„Willkommenskultur“ und „Integration“ sind neuerdings in aller Munde. Sie sind zu Schlüsselthemen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geworden. Dass der prosperierende Wirtschaftsstandort Deutschland in eine demografische Sackgasse steuert, wenn er sich nicht noch stärker als ein gastfreundliches, offenes Land präsentiert, um international als attraktiver Arbeitgeber zu punkten, hat sich herumgesprochen. EIN KOMMENTAR VON ADDIS MULUGETA

Ljego kommt aus Kuba und ist Elektroingenieur. Schon nach kurzer Zeit spricht der energiegeladene, umtriebige junge Mann gut Deutsch, fließend Englisch kann er ohnehin. Ljuba ist Fachärztein aus der Ukraine und ringt darum, wenigstens ein Praktikum machen zu dürfen. Zeleke aus Äthiopien bringt von der heimischen Uni zwei Masterabschlüsse auf Englisch mit. Sie alle quälen sich durch die Endlosschleife verschwendeter Lebenszeit in einer Asylbewerberunterkunft.

Was in der ganzen Zuwanderungsdebatte unter den Tisch fällt, ist die Tatsache, dass sich Tausende qualifizierter, dynamischer Menschen bereits im Lande befinden, die bisher zum Schaden aller marginalisiert worden sind: Die Asylsuchenden aus aller Herren Länder, von denen immerhin mehr als 15 Prozent eine akademische Qualifikation mitbringen, andere Ausbildungen in diversen handwerklichen Berufen, oft auch mit solider beruflicher Erfahrung. Ingenieure, IT-Fachleute, Ärzte, Techniker, Handwerker: Ihr Potenzial und ihre Kreativität, die sie uns anbieten, haben bisher keine Beachtung gefunden. Man lässt sie in der Lethargie des sinnentleerten Lagerlebens verkümmern. Dabei haben diese Menschen das vorzuweisen, was wir angeblich im Ausland suchen und anwerben wollen. Sie alle sehnen sich danach, der lähmenden und persönlich wie auch volkswirtschaftlich tragischen Ressourcenverschwendungen zu entkommen. So schnell wie möglich wollen sie die Sprache lernen, Zugang zu (Zusatz-) Qualifikationen bekommen und endlich selbstbestimmt ihren beruflichen Weg gestalten.

Das Argument, man müsse erst abwarten, ob sie einen Aufenthaltsstatus erhalten, kann man so nicht gelten lassen. Da können Jahre ins Land gehen, und wer abgelehnt und „nur“ geduldet wird, darf oft genug trotzdem für Jahre oder Jahrzehnte hierbleiben wegen der desolaten Lage im Heimat-

land. Das ist verlorene Zeit für alle. Ob diese Menschen hierbleiben oder irgendwann nach Hause gehen: Für den Arbeitgeber sind sie wertvolle, loyale Türöffner und Mittler für seine Auslandsgeschäfte.

Deutschlands Unternehmen brauchen Fachkräfte, Deutschlands Handwerk braucht auch dringend Auszubildende. Bisher fehlen die Wahrnehmung und das Interesse der Wirtschaft, dieses Potenzial in Flüchtlingsunterkünften vor Ort zu erkennen, es von der Politik einzufordern und entsprechende Maßnahmen und Programme der Qualifizierung zu forcieren. Es ist an der Zeit, auch Asylsuchende und Flüchtlinge auf dem deutschen Arbeitsmarkt willkommen zu heißen. □



Zur Person

Addis Mulugeta, (MBA) ist Journalist, kommt aus Äthiopien und lebt seit 2010 in Würzburg
addis.mulugeta@csr-magazin.net

Mulugeta ist Redakteur des Magazins Heimfocus:
<http://www.heimfocus.net>



Borussia Dortmund: „Man sieht die Verantwortung“

„Wenn Fußball läuft, gehen die Fernseher an. Das schaffen Kultur, Musik und Kirche nicht“, sagt Carsten Cramer. Der Vertriebs- und Marketingdirektor des Fußballbundesligisten Borussia Dortmund war mit dabei, als der Club 2012 mit 400.000 Menschen in der Dortmunder Innenstadt seine Meisterschaft feierte. „Die Menschen sind bereit, ihr Wertvollstes zu verschenken: ihr Herzblut.“ Cramer weiter: „Man sieht die Freude und die Euphorie, aber man sieht auch die Verantwortung.“ Dem will der Bundesligaclub gerecht werden – mit einer eigenen CSR-Strategie. VON ACHIM HALFMANN

„Die Menschen sind bereit, ihr Wertvollstes zu verschenken: ihr Herzblut.“

IDie Botschaft des BVB-Managers ist eindeutig: „Wir sind keine Fußball-AG, die nur das Ziel hat, den Gewinn zu mehren.“ Die Aktionäre der GmbH & Co. KG auf Aktien – die Borussia ging im Jahr 2000 als erster deutscher Fußballverein an die Börse und sammelte dabei 140 Millionen Euro ein – erwarten als Gegenwert für ihr Investment vor allem immaterielle Leistungen: den sportlichen Erfolg in Form von Pokalen und Trophäen. Dennoch zählt für den Club am Ende jedes Geschäftsjahres auch das betriebswirtschaftli-

che Ergebnis. Nur wenige wissen das besser als Carsten Cramer: Im Geschäftsjahr 2012/2013 erreichte der BVB einen Umsatz von 272 Millionen Euro und einen Jahresüberschuss von 53 Millionen Euro. 63 Prozent seiner Umsätze erzielte der Club mit medialen Verwertungsrechten, Werbung und Handel – den Geschäftsbereichen des Vertriebs- und Marketingdirektors Cramer.

Fünf Jahre nach seinem Börsengang stand der Club am Rande der Insolvenz. „Allen war klar: So konnte es nicht weitergehen“, sagt Cramer. Ausblei-



„Wir sind keine Fußball-AG, die nur das Ziel hat, den Gewinn zu mehren.“

bende sportliche Erfolge und wirtschaftliches Missmanagement hatten den BVB in eine schwierige Situation gebracht. Dass der Club einen Weg aus der Krise fand, hängt für Cramer zu einem großen Teil mit der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und der Treue der Fans zusammen. „Wir haben alle fleißig und mit Leidenschaft gearbeitet“, so der Marketingdirektor. Cramer baute ein Produktmarketing auf, das die Identifikation der Fans mit ihrem Club stärkt.

Heute erscheint die wirtschaftliche Situation der Borussia tragfähig, eine wichtige Voraussetzung für das gesellschaftliche Engagement des Clubs. Sportlich betrachtet mischen die Fußballprofis ganz oben in der Bundesliga mit, wenn auch die Bayern zum Leidwesen der Westfalen in der laufenden Saison uneinholbar davongezogen sind.

90 Minuten gegen Rechts

Ein Engagementfeld des Fußballclubs sticht besonders heraus, und es verbindet sich mit einem Ereignis aus dem Sommer 2012: Während eines Heimspiels entrollten Besucher auf der Südtribüne des Signal Iduna Parks ein Banner für den verbotenen „Nationalen Widerstand Dortmund“. Seither lässt die Borussia nichts unversucht, um in ihrem Stadion die kleine Minderheit von Rechtsextremen kompromisslos auszutreiben – was die Stärke eines Clubs sein sollte, dessen Hauptakteure Vornamen wie Sokratis, Ilkay oder Jakub tragen. Die Überschrift der vielfältigen und mit einem sechsstelligen



Viertägige Reise zur Gedenkstätte in Auschwitz.



Kinder sind gut im BVB-KidsClub integriert.

Betrag unterfütterten Aktionen, zu denen die Herausgabe eines Motto-Schals oder demnächst eines Motto-T-Shirts gehören, lautet: „Borussia verbindet“. „Wir wollen Themen platzieren, die in unserer Gesellschaft von echter Relevanz sind“, sagt Cramer zu den Initiativen gegen den Extremismus.

So bietet der BVB im Rahmen der Fanarbeit mit seinem Mannschaftbus jedes Jahr eine viertägige Reise zur Gedenkstätte auf dem Gelände des ehemaligen Konzentrationslagers in Auschwitz an. Die Teilnehmer der letzten Reise schrieben ein Tagebuch, das auf der BVB-Homepage veröffentlicht wurde. Und am Abend des 27. Januar – dem als „Tag gegen das Vergessen“ begangenen Jahrestag der Befreiung des Konzentrationslagers Auschwitz – findet eine Gedenkveranstaltung im Vereinsmuseum „Borusseum“ statt. Gemeinsam mit anderen engagiert sich der BVB im Dortmunder „Arbeits-



Carsten Cramer ist
Vertriebs- und
Marketingdirektor.



Marco Rühmann leitet
das CSR-Projekt.

kreis gegen Rechts“ und verteilt Flyer, auf denen rechte Symbole dechiffriert werden. Und über seine Stiftung fördert der Club das Projekt „90 Minuten gegen Rechts“ der Dortmunder DGB-Jugend. Dabei besuchen ehrenamtliche Teams Schulklassen und sensibilisieren sie durch fußballspezifische Programme für Anti-Rassismus-Themen.

Lücke zwischen Kids- und Fanclub

In seiner Jugendarbeit sieht der BVB auch abseits der präventiven Arbeit eine Herausforderung. Der Fanbeauftragte Daniel Lörcher sagt das so: „Wir müssen etwas tun, wir verlieren zu viele Jugendliche.“ Kinder seien gut im BVB-KidsClub integriert, junge Erwachsene erreicht das Fanprojekt, von den 12- bis 18-Jährigen jedoch gehen dem Verein viele verloren. „Die tauchen noch bei Spielen auf, sind aber kaum beeinflussbar“, sagt Lörcher. Dabei könnten gerade die durch den Fußball entstehenden Freundschaften jungen Menschen während ihrer Pubertät Halt vermitteln. Mit Hausaufgabenhilfen und Bewerbungsstrainings will der Club nun diese Altersgruppe erreichen. Über weitere Projekte, zum Beispiel ein Fanhaus, wird BVB-intern diskutiert. Neben den eigenen Projekten kooperiert Lörcher mit dem Fanprojekt Dortmund, einem unabhängigen Verein, der auch eine Art Mediatorenrolle zwischen den Fans und ihrem Club ausfüllt.

Angesichts der Begeisterung Hunderttausender für den BVB – allein der Signal Iduna Park bietet über 80.000 Zuschauerplätze – steht das gesellschaftliche Engagement ganz oben auf der Liste der Verantwortungsthemen des Clubs. Es ist aber nicht der einzige Verantwortungsbereich. Für Marketingdirektor Carsten Cramer ist ein Element von CSR der Transfer alltäglichen Verhaltens in das Berufsleben: „Ich trenne zu Hause auch den Müll und habe nicht alle Lampen an.“

Transfer alltäglichen Verhaltens

Und so adressiert der BVB eine Vielzahl von Verantwortungsthemen. Die Rasenbeleuchtung etwa benötigt eine Menge Energie, die heute zu 100 Prozent aus Ökostrom bezogen wird. Auf den Tribünenständichern erzeugt ein Solarpanel regenerative Energie. Verantwortliches Handeln und Marketing sind dabei keine Gegensätze, sondern inspirieren sich gegenseitig: Gemeinsam mit seinem Partner, dem Hamburger Energieversorger Lichtblick, vermarktet der BVB den „schwarzgelben“ alternativen Stromtarif „Strom09“.

Beim Druck der Stadion- und Mitgliedermagazine, das sind 110.000 Exemplare alle zwei Wochen,

und anderen Drucksachen kommt ausschließlich FSC-zertifiziertes Papier zum Einsatz. Bei den Eintrittstickets will der Club auf eine sozialverträgliche Preisgestaltung achten. Cramer: „Wir wollen Fußball für alle erlebbar machen.“ Für den Dialog mit den Fans gilt nach den Worten des Managers: „Wir wollen so nah wie möglich bei den Menschen sein. Deshalb antworten wir jedem, und keine Antwort ist ein Template.“ Im Rahmen seines Merchandisings vermarktet der Club einen Fairtrade-zertifizierten „Borussia Dortmund-Kaffee“. Sozialstandards sollen aber nicht nur für einige ausgewählte Artikel gelten. „Wir wollen, dass bei allen unseren Lieferanten und Herstellern auf bestimmte Dinge geachtet wird“, sagt Cramer.

Strategisches CSR-Management unterwegs

Das setzt ein strategisches CSR-Management voraus, etwa den Entwurf eines Code of Conduct und dessen Implementierung beim Einkauf.

Das BVB-Engagement ist bisher organisch gewachsen und hat währenddessen bereits manche festen Formen gefunden, ist aber noch kein durchgängiger Prozess.

So gründete der Club Ende 2012 die gemeinnützige rechtsfähige BVB-Stiftung „leuchte auf“ und bündelte einen Teil seines gesellschaftlichen Engagements darin. Ihre Tätigkeitsfelder umschreibt die Stiftung mit den Begriffen Zukunft, Vielfalt und Engagement und sie schüttete in ihrem ersten Jahr über 100.000 Euro für 25 soziale Projekte aus.

„Im Blick auf ein strategisches CSR-Management stehen wir in vielen Bereichen am Anfang“, sagt Marco Rühmann, der BVB-Projektleiter CSR. Der Sportwissenschaftler beschäftigte sich in seiner Diplomarbeit mit dem sozialen Engagement der Fußballclubs, war vier Jahre bei der Deutschen Fußball-Liga tätig und kam vor eineinhalb Jahren zum BVB.

Dort erleichtern ihm flache Hierarchien und schnelle Entscheidungsfindungsprozesse die Tätigkeit, sagt Rühmann. Derzeit arbeitet der CSR-Manager an einem detaillierten Rückblick zu den bisherigen Programmen und recherchiert neue soziale und ökologische Verantwortungsthemen. Im Dialog mit den Fans, den hausinternen Abteilungen und der Geschäftsführung wird so eine umfassende CSR-Strategie entstehen. Denn, wie Manager Cramer es sagt: „Wir sind keine Fußball-AG, die nur das Ziel hat, den Gewinn zu mehren.“ □



Die Links zum Beitrag und weitere Infos zur CSR

im Profifußball finden Sie hier:

→ <http://achim.halfmann@csr-news.net>

Spielwarenbranche: Scheitert die Selbstregulierung?

**Angesichts der begrenzten Reichweite nationaler Gesetze gelten
brancheninterne Selbstregulierungen in Bezug auf Sozial- und Um-
weltstandards als eine Alternative. Ein solches „Soft Law“ haben die
Spielwarenverbände verabschiedet. Der sogenannte „ICTI-Care-Pro-
zess (ICP)“ galt als vorbildlich und droht doch zu scheitern. Braucht es
also doch mehr gesetzliche Regulierungen? VON ACHIM HALFMANN**

Vor zehn Jahren gründete der Weltspielzeugverband (ICTI) die ICTI CARE Foundation, die für die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards an seinen Produktionsstätten sorgen und das ICP koordinieren soll. Die Fabriken befinden sich zu einem großen Teil im Südosten Chinas und der jährliche Branchenumsatz ist mit 83 Mrd. USD (Stand 2010) im Vergleich zu anderen Industrien überschaubar. Zudem dominieren große Unternehmen diese Branche, was Abstimmungsprozesse erleichtert.

Im Rahmen des ICP werden Spielzeugfabriken von unabhängigen Auditoren in Bezug auf die Einhaltung des ICTI Code of Conduct geprüft. Dort werden das Verbot von Kinder- und Zwangslarbeit, die Zahlung von Mindestlöhnen, die Limitierung von Arbeitszeiten und Fragen von Arbeits- und Um-

weltschutz angesprochen. Entsprechen die Produzenten bei den jährlichen Audits diesen Standards, erhalten sie ein A- oder B-Siegel. Deren Anforderungen berücksichtigen die Realität in Asien: A-zertifizierte Fabriken dürfen ihre Arbeiter 66 Wochenstunden und in 12 Wochen pro Jahr bis zu 72 Stunden arbeiten lassen, bei den B-zertifizierten sind es 72 Wochenstunden und in drei Wochen jährlich sind Überschreitungen zulässig.

Weitere Elemente des ICP sind die Schulung der Produzenten und die Aufklärung der Arbeiter sowie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für Unternehmen, die Anforderungen nicht entsprechen. Westliche Spielwarenhändler sollen sich in einem „Date Certain“-Programm darauf festlegen, bis wann sie Waren ausschließlich von zertifizierten Produzenten beziehen.





Verbindlichkeit fehlt

Der Mannheimer CSR-Professor Nick Lin-Hi hatte das ICP untersucht und seine Ergebnisse Ende 2012 präsentiert. Damals lobte Lin-Hi den Realismus des Programms bei der Festlegung der Mindeststandards, weil dies eine Überforderung der Spielzeugfabriken vermeide und die Gefahr von „Ausweichstrategien“ reduziere. Zugleich kritisierte er, dass stichprobenartige Überprüfungen der Auditqualität nur bei Verdachtsmomenten und nicht – wie vorgesehen – verdachtsunabhängig vorgenommen würden. In Bezug auf den Handel kritisierte er das Fehlen von Informationen über Fortschritte und den Erfüllungsgrad in Bezug auf die „Date Certain“-Verpflichtung. „Der ICP dürfte weltweit zu den Branchenkodizes mit dem größten Potenzial zur Verbesserung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards gehören“, stellte Lin-Hi 2012 fest, und: „Ohne hinreichende Einbindung der Spielzeugunternehmen droht der ICP über kurz oder lang auseinanderzubrechen und zu scheitern.“

„Der ICP dürfte weltweit zu den Branchenkodizes mit dem größten Potenzial zur Verbesserung von grundlegenden Arbeits- und Sozialstandards gehören.“

Durchdringung der exportierenden Spielzeughersteller in China mit dem ICP „eigentlich für einen Erfolg“. Von chinesischen NGOs lägen jedoch Berichte mit Hinweisen darauf vor, dass diese Zertifikate „das Papier nicht wert“ seien, auf dem sie stünden. Bergmann fordert deshalb, jedes zehnte zertifizierte Unternehmen in einem unangekündigten Audit zu überprüfen. Und auch der kirchliche Experte verweist auf die fehlenden Informationen darüber, ob und wie Spielwarenhändler ihre Verpflichtungen aus dem „Date Certain“-Programm einhalten. Bergmann: „Es wird dem Kunden denkbar schwer gemacht, seiner wachsenden Verantwortung gerecht zu werden.“

Heute – zwei Jahre später – sagt der CSR-Experte: „Ich sehe keine grundlegenden Verbesserungen.“ Nach wie vor fehle es an einer hinreichenden Verbindlichkeit der Spielwarenhändler.

Ganz ähnlich fallen Urteile von Seiten der Nichtregierungsorganisationen über das ICP aus. Jürgen Bergmann, Entwicklungsexperte bei der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern, hält die 30- bis 40-prozentige

Politiker sehen Handlungsbedarf

Das Thema beschäftigt inzwischen nicht nur Fachkreise, sondern auch die Politik. Dabei schwingt die Angst mit, dass es bei den Spielwarenproduzenten zu einer ähnlichen Katastrophe wie in der Textilindustrie von Bangladesch – einem Fabrikeinsturz mit über 1.000 Toten – kommen könnte. „Die Selbstverpflichtung der Spielwarenbranche ist der richtige Weg, denn es liegt im Eigeninteresse der Unternehmen, sagen zu können: In unseren Lieferketten werden die Menschenrechte beachtet“, sagt der CSU-Bundestagsabgeordnete Michael Frieser. Mit dem Status quo in Sachen ICP ist er aber nicht zufrieden: „Offenheit und Transparenz muss es geben. Bei den Zertifizierungen von Spielzeugproduzenten ist deshalb eine Information dazu wichtig, wer wen überprüft hat und was die Überprüfung ergab. Das muss der Öffentlichkeit allerdings nicht auf 800 Seiten und bis zum letzten Komma mitgeteilt werden.“ Zudem sieht Frieser die Kunden in der Verantwortung: „Wenn wir morgen jede Art von Missbrauch auf dieser Welt abschaffen wollen, brauchen wir einen sehr edlen Konsumenten. Denn wer sein Spielzeug zu Billigpreisen kauft, der kann wissen, wo und unter welchen Bedingungen das produziert wurde.“

Das Thema diskutierte Frieser im Januar aus Anlass der Spielwarenmesse in Nürnberg unter anderen mit der SPD-Bundestagsabgeordneten Gabriela Heinrich. Diese favorisierte allerdings verbindliche Regelungen wie Offenlegungsverpflichtungen. Notwendig seien vollständige Informationen zu sozialen und ökologischen Aspekten der Geschäftstätigkeit, auch im Rahmen der Verantwortung für die Lieferkette. Auf europäischer Ebene bereits existierende Richtlinien für die soziale Verantwortung der Unternehmen sollten weiterentwickelt und in nationales Recht umgewandelt werden, so Heinrich.

Deutliche Kritik am ICP kommt vom Bundestagsabgeordneten der Grünen, Uwe Kekeritz: „Eine Selbstregulierung der Branchen funktioniert dann ausgezeichnet, wenn die Unternehmen sie ernst nehmen und mit voller Überzeugung dahinter stehen. In der Spielwarenbranche sehe ich keine Anzeichen, dass die Firmen den ICTI-Kodex unterstützen. Dafür gibt es zu wenig Unterzeichner.“ Zudem

fehle es an externen Kontrollen und ein großer Teil der Verantwortung werde den Lieferanten auferlegt. Kekeritz weiter: „Das hinterlässt bei mir den Eindruck, dass diese Initiative eine Greenwashing-Funktion erfüllt.“ Die Politik könne hier gestaltend eingreifen, den Importeuren Offenlegungspflichten auferlegen und sie so veranlassen, ihre Lieferanten mit in die Verantwortung hineinzunehmen. „Eine solche Regulierung muss allerdings auf europäischer Ebene erfolgen“, sagt Kekeritz.

Und auch Die Linke kritisiert den ICP. Deren Bundestagsabgeordneter Harald Weinberg erklärt: „Die Kontrollen sind zu selten, Stichprobenkontrollen gibt es nicht, die Standards sind teils niedriger als die gesetzlichen Regelungen vorschreiben, und Sanktionen gibt es nicht. Gesetzliche Regelungen zum Schutz sozialer Standards und der Umwelt können Selbstverpflichtungen nicht ersetzen.“

Worker Helpline funktioniert

Was hat die so kritisierte und für das ICP verantwortliche ICTI CARE Foundation dieser Kritik entgegenzusetzen? Deren Präsident und Geschäftsführer, Christian Ewert, verweist auf die Grenzen jedes Audits: „Das ist eine Moment- und Rückwärtsaufnahme“, so Ewert. Allerdings seien die Auditoren gut auf ihre Aufgabe vorbereitet und würden in Sachen Regelverstöße häufig fündig. Mit unangekündigte Audits aufgrund von Verdachtsmomenten würden knapp zehn Prozent der teilnehmenden Fabriken erreicht, verdachtsunabhängige Überprüfungen seien aus Kostengründen nicht möglich. Dass es zu häufigen Verdachtskontrollen komme, hänge mit dem Funktionieren eines anderen ICP-Mechanismus zusammen – der Worker Helpline:

In Kooperation mit der NGO „Little Bird Guangdong“ bietet das ICP eine kostenfreie Mobiltelefonnummer als „Worker Helpline“ an. Drei Sozialarbeiter und ein juristisch ausgebildeter Mitarbeiter seien dazu bei der NGO beschäftigt. Etwa 350 Arbeiter würden diese Nummer pro Monat nutzen. Bei 90 Prozent der Anrufe gehe es um persönliche Probleme wie etwa die Einsamkeit der Wanderarbeiterinnen. Zehn Prozent seien aber Beschwerden über Arbeitgeber – über verspätete Lohnzahlungen, ungerechtfertigte Kündigungen, unfreiwillige Überstunden oder sexuelle Belästigungen. „Da sind wir schnell vor Ort“, sagt Ewert, dazu sei die ICTI CARE Foundation mit 20 Mitarbeitern in China und Hongkong präsent. Ewert weiter: „Die Helpline ist ein ganz wichtiger und sehr erfolgreicher Bestandteil unserer Initiative.“

ICP plant Reformen

Derzeit nehmen etwa 1.500 Fabriken am ICP teil, 1.150 davon haben ein A- oder B-Siegel erhalten.

Im vergangenen Jahr habe sich das ICP aufgrund von Verstößen von 370 Fabriken getrennt, 2012 seien es 240 Fabriken gewesen, so Ewert. Die ICTI CARE-Foundation ist heute neben China in elf weiteren Ländern tätig, darunter Japan, Südkorea, Indien und Indonesien.

In Bezug auf das „Data Certain“-Programm teilt Ewert allerdings die Einschätzung, „dass wir da ein Defizit haben“. Die nationalen Spielwarenverbände hätten auf dessen Umsetzung „nicht das notwendige Augenmerk“ gelegt. Das Problem sei aber erkannt und aus dem „Data Certain“-Programm solle ein „ICP-Commitment“ werden. In der Diskussion sei ein Modell, nach dem sich westliche Spielwarenhändler in einem dreistufigen System verpflichten könnten: Auf Ebene A würden die Unternehmen dann eine Selbsteinschätzung zum prozentualen Anteil ihrer Zulieferer mit ICP-Siegel abgeben, differenziert nach Ländern. Auf Ebene B würde diese Selbsteinschätzung durch einen unabhängigen Dritten bestätigt, etwa eine NGO oder einen Buchprüfer. Und Unternehmen der Ebene C würden ihre Zulieferer auf einer Website veröffentlichen. Eine Entscheidung über das neue System soll bis zum Jahresende getroffen werden. Ewert: „Da ist Bewegung im Thema.“

Bewegung gibt es wohl nicht nur beim ICP, sondern auch bei den nationalen Spielwarenverbänden. Ulrich Brobeil ist Geschäftsführer des Deutschen Verbands der Spielwaren Industrie und kennt die Probleme mit der Selbstverpflichtung seiner Mitglieder: „Wir tun uns schwer, die an Bord zu holen, die nicht dabei sind.“ Lange Zeit gab es auf der Homepage seines Verbands eine Übersicht zu dem Stand der Beteiligung seiner Mitgliedsunternehmen. Diese ist zurzeit offline, soll aber im Juni wieder verfügbar sein – mit einer Bewertung des Umsetzungsgrads anhand eines Ampelsystems. Zudem würde sein Verband gerne ein Projekt gemeinsam mit der Christlichen Initiative Romero (CIR) starten – also einen Multi-Stakeholder-Ansatz nutzen. CIR-Referent Maik Pflaum bestätigt eine erste Begegnung mit einem Brainstorming. Es könne eine Multi-Stakeholder-Initiative nach dem Vorbild der in der textilen Zulieferkette tätigen Fair Wear Foundation entstehen. Dazu würden Fördermittel beantragt und ein Fahrplan entwickelt, entschieden sei aber noch nichts. Pflaum jedenfalls betont, dass die Kontrolle der Spielwarenzulieferer transparenter geschehen müsse. Im Blick auf die Verbraucher sagt er: „Der große Zukunftswert ist das Vertrauen.“ □

„Wir tun uns schwer, die an Bord zu holen, die nicht dabei sind.“



Achim Halfmann

› ist Chefredakteur von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-magazin.net



Im Januar diskutierten Experten und Politiker in Nürnberg über CSR in der Spielwarenbranche:
→ http://www.link.csr-news.net/13_Spielwaren

Paradigmenwechsel:

Wir stecken mittendrin in der ersten Berichtsaison nach, vor oder besser mit G4. Vor knapp einem Jahr präsentierte die Global Reporting Initiative (GRI) unter großer internationaler Aufmerksamkeit die aktuellen Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Inzwischen wurden sie ins Deutsche übersetzt und hierzulande offiziell eingeführt. Jetzt sind die Unternehmen am Zug und die werden überwiegend noch nicht nach G4 berichten. VON THOMAS FELDHAUS

Mehr als 370 Seiten umfassen die Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung G4, aufgeteilt in Grundsätze und Standardangaben sowie eine umfangreichere Umsetzungsanleitung. Es wird wohl die in Fachkreisen am meisten genutzte Lektüre der vergangenen Monate gewesen sein und vermutlich wird sie es noch eine Weile bleiben. Dabei steht oftmals eine Frage im Vordergrund: Vorpreschen oder Abwarten? Lieber noch mal nach den gewohnten Standards berichten oder direkt den Sprung ins kalte Wasser wagen?

Die intensivere Auseinandersetzung mit den neuen Leitlinien hat die anfängliche Begeisterung etwas eingetrüb und die scheinbare Klarheit ist vielen Fragezeichen gewichen. „G4 hat in vielen Unternehmen zu einer großen Verunsicherung geführt“, bestätigt Kristin Vorbohle, Berichtsexpertin bei der Münchener Kommunikationsagentur akzente. „Es wurden erstmal mehr Fragen aufgeworfen, als es Antworten gab.“

„Big Points“ ermitteln

Als Grund dafür lässt sich die Wesentlichkeitsanalyse festmachen, auch wenn diese dem Grunde nach nichts Neues ist. Vor allem die großen börsennotierten Unternehmen haben diesen Prozess für ihre Berichte schon absolviert. Das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein Großteil der Unternehmen einen solchen Prozess noch nicht durchlaufen hat. „Ein wesentlicher Grund für die Verunsicherung liegt in dem breiten Interpretationspielraum von G4“, so Vorbohle. „Wie die We-

sentlichkeitsanalyse aussehen soll, lassen die G4-Grundsätze offen, in der Umsetzungsanleitung wird das Vorgehen dagegen sehr präzise beschrieben. Das wirft dann wieder Fragen auf, weil nicht alle Aspekte auf jede Organisation anwendbar sind.“

Letztlich bleibt die Wesentlichkeit Dreh- und Angelpunkt jedes Nachhaltigkeitsberichts, der nach den G4-Standards erstellt wird. Auch in den international agierenden Konzernen kommt die Analyse dazu erneut auf den Tisch. Denn G4 fordert einen stärkeren Fokus auf ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Auswirkungen der Unternehmensaktivität. „Nicht über alles verwirrend kleinteilig berichten, sondern über das, was aus Stakeholder- und Unternehmensperspektive als relevant erachtet wird. Die Big Points eben“, beschreibt Stefan Dahle, Leiter CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement bei der Beratungsgesellschaft imug, die Anforderungen. Für jeden dieser Big Points muss allerdings detailliert und transparent dargelegt



Foto: Fotolia © fotogestebe

Die neuen GRI-Leitlinien

werden, wo und wie die Auswirkungen innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation genau auftreten und wie das Unternehmen damit umgeht.

„core“ oder „comprehensive“?

Bastian Buck, Director Reporting Standards bei der GRI, versucht die Verunsicherung zu beseitigen: „Es müssen nicht alle Anforderungen eins zu eins umgesetzt werden, um in Übereinstimmung mit G4 zu berichten.“ Wichtig sei es allerdings, Auslassungen anzugeben und die Gründe dafür ausführlich darzulegen. Beispielsweise können Standardangaben oder ein bestimmter Indikator nicht anwendbar sein, spezielle Vertraulichkeitsauflagen stehen einer Veröffentlichung im Wege oder es gibt spezifische gesetzliche Verbote, die eine Veröffentlichung nicht zulassen. „Es kann auch sein, dass Daten momentan nicht verfügbar sind“, erläutert Buck. „In allen Fällen muss die Organisation aber die Gründe erläutern und belegen, bzw. Maßnahmen und Zeitraum für deren Beschaffung nennen.“

Zu viele Auslassungen von Standardangaben sollte es nicht geben, will man seinen Bericht noch in Übereinstimmung mit G4 erstellen. Deshalb scheinen genau an dieser Stelle große Unklarheiten zu bestehen. „Zum Thema Auslassungen erreichen uns momentan rund 300 E-Mails pro Woche, alleine aus Deutschland“, so Buck. In der Übergangsphase werden zahlreiche Unternehmen um Auslassungen nicht herumkommen, gleichwohl können sie den Umfang ihrer Berichterstattung selbst bestimmen.

GRI bietet dafür die Optionen „core“ und „comprehensive“, die die Anwendungsebenen der alten Leitlinien ablösen. „Beide Optionen sind von allen Organisationen, unabhängig von Größe, Branche oder Standort, anwendbar“, heißt es in den Leitlinien. Im Gegensatz zu den alten Anwendungsebenen ist „core“ nicht als Einstieg gedacht, um sich in den folgenden Jahren nach „comprehensive“ hochzuarbeiten. Denn in beiden Fällen liegt der Berichterstattung das Prinzip der Wesentlichkeit zugrunde und bei beiden Optionen muss für die ausgewählten Aspekte der Managementansatz dargelegt werden.

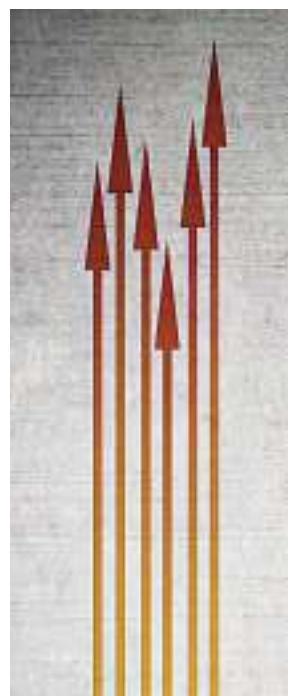
Die Berichtsoptionen unterscheiden sich im Umfang, der Anzahl der Standardangaben und der dazu ermittelten Indikatoren, aber sie lassen keine Aussagen über die Qualität des Berichts oder die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu. „Unternehmen sollten sich für die Option entscheiden, die am ehesten ihren Anforderungen entspricht und den Informationsbedarf ihrer Stakeholder abdeckt“, sagt Bastian Buck.

Stakeholderdialog stärken

Die Vorreiter der G4-Berichterstattung im deutschsprachigen Raum haben sich bislang mehrheitlich für die Kernvariante entschieden. Als eines der ersten Unternehmen in der Schweiz hat die Helvetia-Gruppe nach dem G4-Standard berichtet. Der Versicherungskonzern hat Ende letzten Jahres erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Für Angela Winkelmann, Mitglied der Geschäftsleitung der Helvetia Schweiz und Verantwortliche für Corporate Responsibility war von Anfang an klar, dass der neue G4-Standard im Hinblick auf eine transparente Berichterstattung viele Vorteile bietet. „Er gibt uns die Möglichkeit, unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung schlank und informativ zu gestalten.“



„Die Vorreiter der G4-Berichterstattung im deutschsprachigen Raum haben sich bislang mehrheitlich für die Kernvariante entschieden.“



Ein Drittel der Unternehmen hat einen konkreten Zeitplan zur Umstellung auf G4.

Das wird uns den Austausch mit unseren Stakeholdern zu wesentlichen Corporate-Responsibility-Themen sicher erleichtern“, so Winkelmann.

Den Dialog mit seinen Stakeholdern betrachtet das Unternehmen als ein zentrales Element seiner Nachhaltigkeitsstrategie. Bislang bildeten vor allem Rückmeldungen der Beschäftigten, Kunden und Vertriebspartner die Grundlage für die Bestimmung wesentlicher Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie. Zukünftig soll der Kontakt mit den Stakeholdern ausgebaut und zunehmend in den Prozess der Berichterstattung einbezogen werden.

Mehr als ein bisschen nachjustieren

Einen Vorteil hat ein Versicherungsunternehmen gegenüber dem produzierenden Gewerbe und der Industrie: Die Lieferkette ist überschaubar. Weil G4 die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auch außerhalb der eigenen Organisation betrachtet, gerät für die Nachhaltigkeitsberichterstattung die gesamte Supply-Chain ins Blickfeld. Unternehmen mit einer weit verzweigten, internationalen Wertschöpfungskette haben dadurch höhere Anforderungen zu bewerkstelligen.

Entsprechend bezeichnete Thorsten Pinkepank, Director Corporate Sustainability Relations beim Chemiekonzern BASF, die G4-Leitlinien als Herausforderung und Paradigmenwechsel. „Das ist mehr als ein bisschen nachjustieren“, ergänzt seine Kollegin Tanja Castor. BASF hat nach den alten Richtlinien berichtet, ist aber mit G4 befasst. So wie wohl die meisten börsennotierten Unternehmen.

In einer kleinen nicht repräsentativen Umfrage unter 15 Unternehmen hat das Beratungsunternehmen Kirchhoff Consulting ein Meinungsbild eingefangen. Danach hat erst ein Drittel der Unternehmen einen konkreten Zeitplan zur Umstellung auf G4 festgelegt. Eine Beobachtung, die Kristin Vorbohle bestätigt: „Die meisten Unternehmen werden ihren kommenden Nachhaltigkeitsbericht wohl noch nach G3 veröffentlichen.“

Große und kleine Vorreiter

Vorgeprescht ist der Softwarekonzern SAP, der seinen aktuellen integrierten Bericht in Übereinstimmung mit den G4-Leitlinien veröffentlicht. SAP profitierte von einer kaum vorhandenen Lieferkette. Dennoch ist SAP durch die zahlreichen Implementierungen seiner Software Bestandteil in Lieferketten anderer Unternehmen. Und die fordern Zahlen, auch nach G4, erläutert Stephanie Raabe, Sustainability Operations bei SAP. Überhaupt ist die enge Verzahnung zahlreicher Unternehmen untereinander einer der wesentlichen Treiber, sich mit den neuen Reporting-Standards zu beschäftigen.

Davon ausgenommen ist die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ), die ihren ersten und einen der ersten G4-Berichte in Deutschland veröffentlicht hat. In Österreich hat die T-Mobile Austria, eine Tochter der Deutschen Telekom, mit einem ausschließlich online veröffentlichten G4-Bericht die Vorreiter-Rolle übernommen. Einen nach den G4-Leitlinien erstellten Nachhaltigkeitsreport hat Daimler für die Hauptversammlung am 9. April angekündigt. Es gibt weitere Ankündigungen: So will die Axel-Springer-Gruppe die neuen Richtlinien im nächsten Nachhaltigkeitsreport umsetzen, ebenso wie die Schweizer Handelskette Migros, die Betreibergesellschaft des Münchner Flughafens und der Outdoor-Ausrüster Vaude.

Dass kleine Unternehmen dem G4-Standard nicht erschrocken gegenüberstehen müssen, beweist der österreichische Kaminbauer Wittek mit seinem Ende 2013 vorgelegten G4-Nachhaltigkeitsbericht. „Auch mit kleinen Schritten geht man einen Weg“, so die Überzeugung des Unternehmers Günter Wittek, der sich für dieses Jahr vorgenommen hat, seine Lieferanten auf CO₂-Neutralität zu untersuchen. Ein Anspruch, den der Kaminbauer auch an sein eigenes Unternehmen stellt.

So läuft die erste Berichtsaison mit G4 recht unterschiedlich ab, und ob sich der Anspruch einer einfacheren und klareren Berichterstattung erfüllt, lässt sich nicht absehen. Es gibt zahlreiche unbeantwortete Fragen. Etwa wie Wesentlichkeit in Ratings und Rankings bewertet wird. Oder ob bestimmte Themen dem Prinzip der Materialität geopfert werden. Diese Sorge hat Helena Peltonen von Transparency International. Sie befürchtet, dass Unternehmen Antikorruption erst dann als „material“ ansehen, wenn Korruption bereits vorgekommen und entdeckt worden ist. „Oder es wird interpretiert, dass Korruption kein materielles Thema sei, weil die Beträge, um die es geht, vielleicht im nationalen oder globalen Rahmen relativ klein seien“, so Peltonen. Vor allem in großen Unternehmen ist dies jedoch nicht zu erwarten. Sie werden weiterhin umfangreich berichten, alleine schon, um den Informationsansprüchen der vielen unterschiedlichen Stakeholder gerecht zu werden. Prof. Stefan Schaltegger von der Leuphana Universität Lüneburg: „Es wird nun zu beobachten sein, ob mit der angestoßenen Fokussierung auf Wesentlichkeit Einbußen in der Vollständigkeit einhergehen werden, oder ob das Neue Komplementär hinzukommt und die Nachhaltigkeitsberichterstattung damit weiterentwickelt wird.“ □



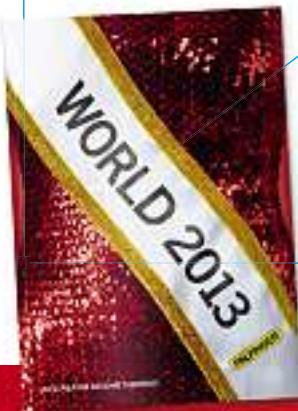
Thomas Feldhaus
ist freier Wirtschaftsjournalist in Norden.

thomas.feldhaus@csr-news.net

Weitere Infos zur Umsetzung der G4-Leitlinien finden Sie hier:
http://link.csr-news.net/13_G4

Überschrift

Bild



WARUM WIR IN DIESES INSERAT **KEINE ENERGIE** GESTECKT HABEN

Unsere gesamte Energie haben wir in nachhaltige Lösungen investiert. Zum Beispiel in faire Beziehungen zu unseren Lieferanten, in die Optimierung von Arbeitsabläufen oder die intensive Analyse und Protokollierung aller Prozesse. Was wir noch alles zum Thema Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung leisten, erfahren Sie in unserem ersten integrierten Geschäftsbericht unter

WWW.PALFINGER.AG

PALFINGER
LIFETIME EXCELLENCE

Die ganze Wahrheit: Integrierte Berichterstattung

Investoren und andere Stakeholder wollen zugleich Rentabilität und Nachhaltigkeit eines Unternehmens beurteilen können. Ein Nachhaltigkeitsbericht, der die guten Seiten des Unternehmens zeigt, aber wenig mit seinem Kerngeschäft zu tun hat, hilft da kaum.

von JÜRGEN BUSCHER

Deshalb sollen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht zukünftig zusammengefasst werden. Seit Dezember 2013 gibt es ein Rahmenkonzept für die integrierte Berichterstattung, erstellt vom Internationalen Rat für integrierte Berichterstattung (International Integrated Reporting Council, kurz IIRC). Die integrierte Berichterstattung soll erklären, wie ein Unternehmen Werte schafft. Das Konzept legt Leitprinzipien und inhaltliche Bestandteile eines integrierten Berichts fest. „Das Rahmenkonzept wird die Unternehmensberichterstattung in wesentlichen Aspekten ändern“, so Uwe Fritz, Leiter der Zielgruppenkommunikation beim Energieversorger EnBW. „Unternehmensberichte werden verständlicher und lesbarer werden.“

Demnach umfasst ein integrierter Bericht mindestens die folgenden Bestandteile:

- Überblick über die Organisation des Unternehmens und sein Umfeld,
 - Unternehmensführung,
 - Geschäftsmodell mit Chancen und Risiken,
 - Unternehmensstrategie und Ressourcenverteilung,
 - Unternehmenserfolg im aktuellen Geschäftsjahr,
 - Ausblick in die Zukunft und
 - Grundlagen der Datenerhebung und -auswahl
- Zu den Leitprinzipien beim Erstellen und Präsentieren eines integrierten Berichts gehören
- strategische Fokussierung und Zukunftsorientierung des Unternehmens,
 - Darstellung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den (materiellen und nicht materiellen) Erfolgsfaktoren,
 - Beschreibung der Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen und untereinander,

- Prägnanz, Vollständigkeit, Verlässlichkeit und Wesentlichkeit der Informationen sowie
- Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit in der Darstellung.

Integrierte Berichte sollen dazu beitragen, die Nachhaltigkeitsziele besser in der Unternehmensstrategie zu verankern. Daran arbeiten bisher vor allem große börsennotierte Unternehmen. 2012 ergab eine Studie der Beratungsagenturen akzente kommunikation und beratung (München) und HGB Hamburger Geschäftsberichte, dass 37 der 100 größten deutschen Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren integrierte Berichte veröffentlichen wollten. Viele schreckte aber der zeitliche und organisatorische Aufwand ab.

Nicht von vorne anfangen

Dabei muss ein Unternehmen auf dem Weg zum integrierten Bericht bei der Kennzahlensbildung nicht von vorne anfangen. Viele orientieren sich für ihren Nachhaltigkeitsbericht am bekanntesten Katalog von Nachhaltigkeitskennzahlen, dem Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) mit über 120 Indikatoren. „Wer nach GRI berichtet und seine Inhalte auch prüfen lässt, verfügt durchaus über belastbares Zahlenmaterial“, so Eva Maria Schindler, Referentin Integrierter Bericht bei der Flughafen München GmbH (FMG). Die FMG gehört neben der Deutschen Bank, SAP, EnBW und der Deutschen Börse zu den fünf deutschen Unternehmen, die sich am IIRC beteiligen.



Der Weg dorthin beginnt mit einem integrierten Denken.



Manche fürchten, integrierte Berichte könnten zu umfangreich und deshalb „schwer verdaulich“ werden. Damit integrierte Berichte verständlich bleiben, müssen die Unternehmen sich anders darstellen, rät Anke Ebert, Senior Consultant bei B.A.U.M. Consult. „Manche berichten über ihre Leuchtturmpunkte, dazu kommen Interviews und bunte Bilder. Wenn man all das weglässt, reichen 40 bis 60 Seiten für einen integrierten Bericht.“

Bei EnBW hat man den Jahresbericht deshalb verschlankt. „Der gedruckte kombinierte Bericht enthält nicht mehr alle Teile des gesetzlichen Jahresabschlusses“, so Fritz. Die übrigen Angaben erscheinen im Online-Bericht. Die Online-Berichterstattung bietet mehr Möglichkeiten, umfangreiche Datenmengen übersichtlich zu präsentieren. Deshalb veröffentlicht etwa SAP seinen integrierten Bericht nur online.

Übersichtliche und aussagekräftige integrierte Berichte sollten sich auf die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen konzentrieren. Das verlangt ebenfalls die GRI in ihren neuesten Leitlinien für Nachhaltigkeitsberichte. Um diese Themen zu finden, ist ein intensiver Dialog mit allen Stakeholdern nötig: Kunden, Investoren, Mitarbeiter und andere

Interessengruppen müssen die für sie wichtigen Nachhaltigkeitsthemen einbringen. „Die Themen finden sich dann wiederum in unserer strategischen Programmplanung“, so Schindler. Sie rechnet damit, dass die meisten deutschen Großunternehmen in den nächsten fünf Jahren auf integrierte Berichterstattung umstellen werden. Dass EnBW von einem „kombinierten“ Bericht spricht, zeigt aber, dass Nachhaltigkeits- und Finanzbereich häufig noch nicht integriert sind.

Der Weg dorthin beginnt für die Agenturen akzente und HGB mit einem integrierten Denken, das die Zusammenhänge zwischen finanziellen, ökologischen und sozialen Aspekten berücksichtigt. Dasselbe Ziel verfolgt der IIRC: Durch integriertes Denken soll die Unternehmensführung ganzheitlicher und verantwortlicher werden.

Unternehmensparten kooperieren

Erste Erfahrungen zeigen eine stärkere Kooperation der Unternehmensparten. „Neu ist die enge Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Finanzberichterstattung, Investor Relations und Nachhaltigkeit. Hier können alle voneinander lernen“, so Daniel Schmid, Leiter Nachhaltigkeit bei SAP. Das bedeutet anfangs mehr Aufwand, kann aber zu einer ganzheitlicheren Unternehmensführung beitragen.

Oft wissen Mitarbeiter nicht, welche Informationen in anderen Abteilungen vorliegen. „Die Leute reden nicht miteinander“, so auch Ebert. Daten werden deshalb nicht selten mehrfach erhoben. B.A.U.M

Consult und Kirchhoff Consult bieten eine gemeinsame Beratung im Bereich nachhaltiges Management für Unternehmen jeder Größe und Branche an. Dabei tauschen alle Unternehmensparten ihr Wissen aus, was bei der Erstellung der Berichte Kosten und Zeit spart. „Viele nach GRI erforderliche Daten, zum Beispiel im Bereich Governance, stehen ohnehin im Geschäftsbericht“, so Ebert. Innerhalb der vom GRI vorgegebenen Struktur kann jedes Unternehmen zu ihm passende Kennzahlen bilden.

Ein so erstellter integrierter Bericht macht die finanziellen Vorteile von nachhaltigem Management sichtbar, etwa durch sinkende Energiekosten und motivierte Mitarbeiter. Damit wären auch die Leitprinzipien des IIRC erfüllt, Zusammenhänge zwischen den wesentlichen finanziellen und nicht finanziellen Erfolgsfaktoren prägnant, verlässlich und vergleichbar darzustellen. □



Weitere Informationen zur Integrierten Berichterstattung finden Sie hier:

→ http://link.csr-news.net/13_IntegrierteBerichte



Jürgen Buscher

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

jürgen.buscher@csr-magazin.net

Praxis der CSR-Bericht

Welche Herausforderungen stellen sich Unternehmen in der Praxis ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung – auch mit den neuen G4-Leitlinien der GRI und dem Trend zum Integrated Reporting? Darüber sprach CSR MAGAZIN mit Experten aus Unternehmen, einer Ratingagenturen, einer NGO und Beratern.



Teresa Fogelberg, GRI

Das kommt nach der Einführung der G4-Leitlinien

Ende Februar wurden die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in Berlin offiziell für Deutschland eingeführt. Mit deren Umsetzung sind noch manche Unsicherheiten verbunden. Wie wird die GRI mit Fragen und Änderungswünschen umgehen? Was folgt nach der Verabschiedung der G4? Wird es demnächst den einen internationalen Standard geben, der auch für Nordamerika gilt? „Man darf nicht vergessen, dass es zwischen der GRI und SASB wesentliche Unterschiede gibt: Die GRI ist eine Multi-Stakeholder-Initiative, SASB ist das nicht“, sagt Teresa Fogelberg, Stellvertretende GRI-Hauptgeschäftsführerin. „In SASB haben sich Fachleute zusammengeschlossen und mit Blick auf die US-amerikanischen Regulierungsbehörden branchenspezifische Standards entwickelt.“ Wichtig sei der GRI der Dialog mit SASB, „aber ebenso mit Akteuren in Südamerika, Asien und Afrika“.

→ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_GRI

Stakeholderdialog: Mitgestaltung – nicht Mitentscheidung

Über den Stakeholderdialog sprach CSR MAGAZIN mit Kathrin Bimesdörfer von der Kommunikationsberatung IFOK. „Am Anfang der Begegnung sollte ein Unternehmen klar definieren: Worüber reden wir? Welchen Gestaltungsraum gibt es?“, sagt Bimesdörfer. In dem Prozess gehe es um Mitgestaltung seitens der Stakeholder, nicht um Mitentscheidung. Beispielsweise sollte im Dialog mit den Stakeholdern auch das gemeinsame Vorgehen im Nachhaltigkeits-Reporting nach G4 erörtert werden. Ein klar definierter Gestaltungsraum und klare Regeln dienen allen Beteiligten als Schutz vor unverhältnismäßigen Anforderungen und bieten Verlässlichkeit. Aufgabe des Prozessberaters sei es, die Ausschöpfung dieses Gestaltungsraums zu ermöglichen und gleichzeitig Grenzen aufzuzeigen. Was am Ende aus dem Stakeholderdialog nach außen kommuniziert wird, sollte auf jeden Fall mit allen Beteiligten gemeinsam entschieden werden.

Bimesdörfer: „Transparenz ist ein hohes Gut, Vertrauen ebenso.“

→ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_IFOK

G4: Häufig praxisorientierte Lösungen

„Wir stellen fest, dass immer mehr Unternehmen planen, sich an den G4-Leitlinien zu orientieren, diesen Standard aber nicht formal erfüllen wollen“, sagt Kristin Vorbohle, die Leiterin der Unit Reporting bei akzente kommunikation und beratung. „Das heißt, es werden nur die Teile genutzt, die gut sind und die für das eigene Unternehmen passen. Alle Anforderungen, die nicht so richtig passen, werden weggelassen. Aus meiner Sicht ein sehr praxisorientierter Umgang mit Standards für Unternehmen, die nicht börsennotiert sind oder zu einem Konzernverbund gehören. Das bedeutet keinesfalls eine schlechtere Nachhaltigkeitsperformance. Im Gegenteil, diese Unternehmen gehen einfach einen anderen Weg, vielleicht sogar einen besseren. G4 nicht zu erfüllen, heißt ja nicht weniger zu machen, sondern nur die Dinge anders zu machen. Außerdem sind diese Berichte in der Regel auch von einem Wirtschaftsprüfer testiert, sie erhalten nur kein GRI-Zertifikat. Die offizielle Sprachregelung ist dann in ‚Anlehnung an G4‘.“

→ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_akzente

Wesentlichkeitsanalyse nicht zu eng begrenzen

Kristina Rüter, Research Director bei oekom research, sagt: „Wenn Unternehmen ihre Wesentlichkeitsanalyse ernsthaft und verantwortungsvoll betreiben und dabei, wie auch von GRI gefordert, nicht nur ihre eigenen unmittelbaren Aktivitäten und Impacts, sondern auch die ihrer Lieferanten und Geschäftspartner entlang der Wertschöpfungskette in angemessener Weise mit berücksichtigen, kann das die Qualität der Berichterstattung positiv beeinflussen.“

→ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_oekom



Kathrin Bimesdörfer,
IFOK



Kristin Vorbohle, akzente
kommunikation und
beratung

erstattung



Kristina Rüter, oekom
research

ZNU-Standard „Nachhaltiger Wirtschaften Food“

„Ich habe ein robustes Mandat, der Vorsitzende der Geschäftsführung steht voll hinter mir“, sagt Michael Klöfkorn, Nachhaltigkeitsmanager des niedersächsischen Familienunternehmens Bahlsen. Bei der systematischen Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie kooperiert er mit dem Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke. Bahlsen hat einen ZNU-Nachhaltigkeitscheck durchlaufen und will sich in den nächsten Monaten nach dem ZNU-Standard „Nachhaltiger Wirtschaften Food“ zertifizieren lassen. Der erste, im April 2013 veröffentlichte Bahlsen-Nachhaltigkeitsbericht umfasst die Jahre 2011 und 2012 und enthält bereits einen GRI-Index, erreicht den GRI-Level C aber noch nicht. Sein Nachfolgebericht zu den Jahren 2013 und 2014 soll sich am GRI-Standard G4 orientieren.

→ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_Bahlsen

Kein Gießkannenprinzip

Cemex Deutschland beschäftigt sich seit knapp vier Jahren mit dem strategischen Nachhaltigkeitsmanagement. Im Jahr 2012 erschien der erste Nach-

haltigkeitsbericht, der das Vorjahr umfasste und die Anwendungsebene A der GRI G3-Leitlinien erfüllte. Im Folgejahr legte Cemex Deutschland einen Zwischenbericht mit aktualisierten Kennzahlen vor. Derzeit unterwirft das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsstrategie einem Review. Nachhaltigkeitsdirektorin Esther-Celia Heidbüchel: „Wir sind mittendrin in der Diskussion. Einige Themen werden rausfallen, andere neu auf unsere Agenda kommen.“ Demnächst soll dann auch der Nachhaltigkeitsbericht 2013 erscheinen – allerdings nicht nach den GRI G3-Leitlinien. „G3 beruht auf dem Gießkannenprinzip. Die meisten Kennzahlen sind in unserem Umfeld nicht relevant und zu wenig ausschlussreich“, so Heidbüchel. Für den Nachhaltigkeitsbericht 2014 will sich Cemex dann den neuen GRI-Leitlinien G4 stellen.

→ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_Cemex

Umfassende Dialoge sind lohnender Mehraufwand

Positive Erfahrungen mit dem neuen Berichtsstandard G4 der Global Reporting Initiative (GRI) sammelt das österreichische Kommunikationshaus Gugler. „Der intensive Stakeholderdialog am An-



Michael Klöfkorn, Bahlsen



Esther Heidbüchel,
Cemex Deutschland



Johannes Heiml, Gugler

fang des Prozesses hilft enorm, einen Fokus für die Berichterstattung zu bilden“, sagt Gugler-Berater Johannes Heiml. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten für diesen Dialog zu gewinnen, war für Gugler bei der Arbeit am aktuellen Nachhaltigkeitsbericht kein Problem. Heiml: „Bei den Lieferanten haben sich unsere langfristigen Beziehungen ausgezahlt. Und unsere Mitarbeiter freuen sich, noch stärker in den Dialog eingebunden zu sein.“

⇒ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_Gugler

ben.“ Eine erste Stakeholderanalyse war im Unternehmen bereits vorhanden, sie musste im Blick auf ihre Messbarkeit aktualisiert und der Stakeholderdialog ausgeweitet werden. Organisiert wurde der Dialog entlang des Area-Managements. Ganglbauer: „Eine wesentliche Rückmeldung war, dass wir nur verlangen dürfen, was wir auch selbst einhalten. Die Lieferanten sehen sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess gemeinsam mit uns.“ Die Antworten der Stakeholder will Palfinger ernst nehmen, im gleichen Tempo wie die Befragten auf Rückmeldungen reagieren und den Dialog so aufrechterhalten.

⇒ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_Palfinger

Authentizität statt Standard

Der ING-DiBa-Nachhaltigkeitsbericht berichtet in Erzählform und bringt erst auf der letzten Seite seiner 34 Seiten Kennzahlen für das Jahr 2012. „Die ING-DiBa ist Teil der niederländischen ING Gruppe, die als eine der besten ihrer Branche im Jahr 2013 in den Dow-Jones-Nachhaltigkeits-Index aufgenommen wurde. Unseren Teil, die Lieferung von Zahlen und Fakten, erfüllen wir über einen Bericht an die Gruppe, doch die Ausarbeitung und Darstellung in Deutschland ist unsere eigene Entscheidung“, sagt die Leiterin des Projekts „FAIRantwortung“, Claudia Eller. „Wem, ganz allgemein betrachtet, sagt denn der GRI-Standard etwas, außer ganz bestimmten Gruppen? Generell möchten wir niedrigschwellig eine breite Öffentlichkeit, Mitarbeiter und Kunden erreichen, indem wir über kurzweilige schöne Geschichten von unserem Engagement erzählen.“ Dazu besitzt die interne Kommunikation eine große Bedeutung. Eller: „Beispielsweise sind Fairness und Verantwortung zwei der vier Unternehmenswerte der ING-DiBa, weshalb wir unsere CSR-Arbeiten auch als ‚FAIRantwortung‘ bezeichnen. Zusammen mit den anderen beiden Unternehmenswerten ‚Leistung‘ und ‚Verhalten‘ hat unsere Personalabteilung einen ING-DiBa Wertekompass erstellt, diesen mit den Werten der ING Group abgeglichen und auf einer DIN A4-Seite für alle Mitarbeiter zusammengefasst. Der Wertekompass dient nicht nur für uns als interne Verhaltensbasis, er ist auch ein Instrument für die Jahresgespräche mit den Mitarbeitern.“

⇒ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_ING-DiBa

Online-Berichterstattung wird wichtiger

Seit 2009 hat der Heizsystemanbieter Vaillant Group fünf Nachhaltigkeitsberichte vorgelegt. Derzeit arbeitet Nachhaltigkeitsmanager Frederik Lippert am Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2013, der sich wieder an den G3 orientieren wird. Bei den G4-Leitlinien der GRI stellt die Erweiterung der Berichtsgrenzen über das eigene Unternehmen hinaus bis tief in die Lieferkette hinein eine Hürde dar. „Das ist für uns heute auch mit einer eigenen Nachhaltigkeitsabteilung nicht abbildbar“, sagt Lippert. Eine weitere Herausforderung sei die Entwicklung eines Managementansatzes für jeden GRI-Aspekt, was ja nicht nur berichtet, sondern vor allem im Unternehmen gelebt werden müsse. Eine Frage sei dabei, ob der erforderliche Aufwand tatsächlich einen Mehrwert für die Stakeholder biete. In beiden Bereichen sieht der Nachhaltigkeitsmanager noch einige Unklarheiten und will die weitere Kommunikation der GRI dazu abwarten. Weiterentwickeln will die Vaillant Group auf jeden Fall ihre Online-Berichterstattung. Lippert: „Das Storytelling ist online netzwerkartiger und crossmedialer möglich.“

⇒ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_Vaillant

Umstellung auf Integrated Reporting braucht genauen Fahrplan

Die Umstellung von einer separaten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung auf ein Integrated Reporting braucht Zeit und einen genauen Fahrplan. Bei der VP Bank gab der Verwaltungsrat im Herbst 2012 den Startschuss, die komplette Umstellung soll für den Geschäftsbericht 2014 erfolgen. Das an der Schweizer Börse notierte Bankhaus hatte zuvor die Aktivitäten seiner Mitbewerber beobachtet und beschlossen: „Wir wollen den Zug der Zeit nicht verpassen“, sagt Rudolf Seuhs, Senior Public Relations Manager der VP Bank.

⇒ **Der ganze Beitrag:** http://link.csr-news.net/13_VPBank □



Claudia Eller, ING-DiBa

Julia Ganglbauer,
PALFINGER AGFrederik Lippert,
Vaillant Group

Rudolf Seuhs, VP Bank

Nur verlangen, was wir selbst einhalten

Als im Mai 2013 die Debatte um die neuen G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) begannen, entschloss sich Palfinger schnell zu einer Berichterstattung nach dem neuen Standard. „Uns haben die dazu verfügbaren Tools gereizt“, sagt Nachhaltigkeitsmanagerin Julia Ganglbauer. „Wir wollen uns die Auswirkungen unseres Unternehmens auf die Gesellschaft und deren Einflüsse auf uns bewusst machen und zukunftsfähig blei-

Leben erforschen



Träume verwirklichen

Science For A Better Life



Auf unserem Planeten gibt es sieben Milliarden Menschen und täglich werden es ca. 220.000 mehr. Wie kann man immer mehr Menschen besser ernähren, ohne dabei die Natur zurückzudrängen?

Wie kann man die Gesundheit aller verbessern und Krankheiten vorbeugen? Wie kann man neuartige Materialien entwickeln und dabei Ressourcen schonen?

Bayer forscht, um diese Fragen besser beantworten zu können. In seinen Bereichen HealthCare, CropScience und MaterialScience. Bereiche, in denen das Unternehmen bereits heute Spitzenpositionen einnimmt und die für die Zukunft der Menschheit immer wichtiger werden. www.bayer.de



Bayer: HealthCare CropScience MaterialScience

Bilderwelten: Die Suche nach

In der Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es klare Standards: CSR-Berichte müssen grundsätzlich ausgewogen, wahrhaftig, vollständig und transparent sein. Sind sie es nicht, stehen Unternehmen schnell im Verdacht des Greenwashings. Aber die verwendeten Bilderwelten unterliegen bislang nicht diesen Qualitätsanforderungen.

Passt das? VON TONG-JIN SMITH

Jedes Jahr im April werden die besten CSR-Berichte bei den CR Reporting Awards in zehn verschiedenen Kategorien gekürt. Vergeben werden die Preise seit 2007 vom größten Verzeichnis für Nachhaltigkeitsberichte CorporateRegister.com und seinen registrierten Nutzern. In der Kategorie „Kreativität in der Kommunikation“ gewann im vergangenen Jahr der Computerhersteller Dell mit einem rund 100 Seiten starken Bericht, der sich sehen lassen kann.

Allerdings mangelt es diesem Report an visueller Glaubhaftigkeit und Transparenz. Unter den überwiegend von Bildagenturen bezogenen illustrativen Fotos fehlen bis auf wenige Ausnahmen Bildunterschriften, die deutlich machen, wer die Protagonisten sind und in welchem Verhältnis sie zu den Inhalten des Berichts stehen. Auch findet man weder Angaben zu den Urhebern,

noch wann und wo die Fotos aufgenommen wurden. Ästhetisch schwächtelt der Bericht zusätzlich durch die großzügige Verwendung von Stockfotos, gemischt mit Bildern aus dem Dell-Fotopool: Es fehlt eine einheitliche Bildsprache. Wie Kreativität hier definiert wurde, ist für den kritischen Betrachter unklar.

Dabei wäre es gerade heute vonnöten, dass Unternehmen und ihre Kommunikationsagenturen ethische visuelle Standards in ihre Arbeit integrieren, um Transparenz, Wahrhaftigkeit und Glaubhaftigkeit zu gewährleisten und effektiv mit Stakeholdern zu kommunizieren. Denn laut einer Studie des Reputation Institutes, einer Unternehmensberatung mit Sitz in New York und Kopenhagen, hängen über 40 Prozent der Reputation eines Unternehmens und sein langfristiger wirtschaftlicher Erfolg vom CSR-Bericht ab.

„Wer in der CSR-Kommunikation nicht auf Wahrhaftigkeit und Transparenz setzt, wird dank Internet von seinen Stakeholdern schnell als Green-washer entlarvt.“



ethischen Standards

Authentische Bilder

Es ist also entscheidend, welches Image ein Unternehmen kommuniziert und wie dieses Image transportiert wird. Wer in der CSR-Kommunikation nicht auf Wahrhaftigkeit und Transparenz setzt, wird dank des Internets von seinen Stakeholdern schnell als Greenwasher entlarvt und verliert seine Glaubwürdigkeit. Das gilt nicht nur für Zahlen und Fakten, sondern auch für Bilder und Grafiken.

Etwas, das die Global Reporting Initiative (GRI) auch erkannt hat und in ihren Berichten umsetzt. „Wir versuchen Bilder auszuwählen, die am besten zum dazugehörigen Text passen“, sagt Daniela Bonora, Kommunikationskoordinatorin des GRI. „Unseren Hausstil im Blick zu behalten, ist sehr wichtig. Und wir versuchen, mehr und mehr auf Stockfotos zu verzichten und stattdessen talentierte, junge Fotografen einzusetzen – wie bei unserem letzten Aktivitätenbericht.“ Ein Schritt in die richtige Richtung, denn Fotos, die in CSR-Berichten verwendet werden, sollten tatsächliche Bilder von den Projekten, Initiativen und Aktivitäten sein, über die berichtet wird, und keine generischen Stockfotos, wie Jason Steeghs meint, Geschäftsführer bei Big Picture Communications, einer auf Nachhaltigkeitskommunikation spezialisierten kanadischen Agentur. Er rät auch dazu, mit professionellen Fotografen

zu arbeiten. „Die meisten Leute, die an solchen Projekten beteiligt sind, beherrschen nicht das Handwerk, um publikationsreife Fotos zu schießen.“

Dabei macht er sich keine Illusionen über den Sinn und Zweck von CSR-Berichten, die Teil der PR-Arbeit sind. Steeghs erwartet daher von Kommunikationsabteilungen nicht, dass sie Bilder auswählen, die das eigene Unternehmen in einem schlechten Licht zeigen. „Ich glaube, solange das für beide Seiten – die Produzenten des Berichts und die Leser – klar ist, ist das nicht inhärent kompromittierend. Allerdings ist Transparenz von höchster Bedeutung“, so Steeghs. Darüber hinaus rät er Unternehmen, Bilder für ihre Berichte zu nutzen, die ihre Key-Performance-Indikatoren im Detail illustrieren, statt abstrakte Konzeptbilder einzusetzen oder Klischees, die sich irgendwie gut anfühlen. „Im Idealfall folgen Bildrichtlinien den Textrichtlinien – die gleiche Botschaft, die gleiche Auswahlprozedur, die gleiche Bandbreite. Die Fotos passen zum Gesamtbild des Berichts in Sachen Tonalität, Stil und Perspektive.“

Eine Frage der Qualität

Dem stimmen Eric Mahleb und Valdis Wish, Partner in der Berliner digitalen Kommunikationsagentur LGMi, voll zu. „Nachhaltigkeitsberichte müssen grundsätzlich transparent, authentisch und ehrlich sein – das gilt gleichermaßen für Texte und Bilder, die eine inhaltliche Einheit bilden“, erklärt Wish. „Man muss einen Kontrast zwischen Text und Bild vermeiden. So können etwa emotionale Bilder schnell den Eindruck des Greenwashings erwecken, während Stockfotos in CSR-Berichten nichts verloren haben, weil sie den Leser bzw. Stakeholder distanzieren. Sie sind nicht authentisch.“ Andererseits warnt er auch davor, Hochglanzfotos einzusetzen, wie man es aus der kommerziellen Kommunikation kennt. „Man muss vorsichtig sein, damit der CSR-Bericht nicht nach Werbung aussieht. Das wirkt unehrlich und legt wieder den Verdacht des Greenwashings nahe.“ Die Balance zwischen Ästhetik und Ethik zu finden, ist eine große Herausforderung. Außerdem ist Aktualität ein Problem, wie Fotograf Urs Kuckertz weiß. „Oft werde ich erst beauftragt, wenn die Texte und das Layout für den CSR-Bericht schon stehen. Dabei würde es mehr Sinn machen, im Laufe des Jahres Aktivitäten in Echtzeit zu dokumentieren und einen Bilderpool in Übereinstimmung mit der Corporate Imagery des Unternehmens aufzubauen.“ Für ihn stehen hierbei Authentizität und Ästhetik in keinem Widerspruch. „Man kann Menschen, Dinge, Ereignisse immer so zeigen, wie sie sind. Es ist eine Frage der Qualität.“



Fotos: Fotolia © Enur

Eine gute, grüne Bildsprache vermittele ein klares Bild der CSR-Aktivitäten des Unternehmens.



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

tong-jin.smith@csr-magazin.net

Manche CSR-Berichte, wie der Citizenship Report 2011 von Softwarehersteller Microsoft, kommen weitgehend ohne Fotos aus. Hier gibt es bis auf das Gruppenfoto auf dem Cover nur kleine Porträts von Personen im direkten Kontext zu ihren Geschichten. In einer als „Viewpoint“ gekennzeichneten Box kommt etwa Luis Alberto Moreno, Präsident der Inter-American Development Bank (IDB), mit einem Statement zu Wort. In einer anderen Box, die als „Partner Spotlight“ gekennzeichnet ist, wird die Geschichte von Microsofts Partner Digital Office Japan erzählt, der nach dem Erdbeben von 2011 eine Clouddapplikation entwickelt hat, womit Opfer der Katastrophe ihre Angehörigen wiederfinden konnten. Auch wenn der Bericht insgesamt optisch puristisch gehalten ist und Infografiken nur sparsam eingesetzt werden, ist er nicht unattraktiv.

Nicht mit Grafiken erschlagen

„Was man vermeiden muss, ist seine Stakeholder in Ermangelung von passenden Fotos mit Infografiken zu erschlagen“, so Valdis Wish. „Das lähmst.“ CSR-Kommunikation müsse einfach sein und eine Verbindung zur Zielgruppe aufbauen. „Wir haben in der gesamten Nachhaltigkeitskommunikation das Problem, dass wir noch auf der Suche nach geeigneten Bildern sind“, erklärt Eric Mahleb. „Die Kernfrage ist: Wie macht man grüne Produkte und Dienstleistungen begehrenswert?“ Nach wie vor würden sich Konsumenten an vier Kriterien orientieren: Preis, Sicherheit, Qualität und Einfachheit. Dass grüne Produkte – vom Biogemüse bis zum Greenbuilding – besser sind als konventionelle Produkte, liegt auf der Hand, aber das zu kommunizieren und glaubhaft zu bebildern, sei schwierig. „Carsharing funktioniert gut, weil es einfach ist und weil die Qualität der Autos und der Dienstleistung stimmen“, so Mahleb. „Es verkörpert einen neuen,

hippen Lebensstil und macht Spaß. Das muss man bei anderen grünen Produkten und Dienstleistungen auch transportieren können, dann werden sie angenommen.“ LGM Interactive geht in der Nachhaltigkeitsberichterstattung neue Wege und nutzt digitales Storytelling, um CSR-Aktivitäten von Unternehmen für Stakeholder erlebbar und durch die Mischung verschiedener Elemente – Texte, Bilder, Videos, Grafiken, Spiele – interessanter zu machen, ohne Authentizität, Transparenz und Glaubwürdigkeit einzubüßen. Im Gegenteil. Durch eine sinnvolle Stakeholderführung können Unternehmen maßgeschneidert mit Kunden, Partnern, NGOs, Medienvertretern oder Analysten kommunizieren.

Gute grüne Bildsprache

In klassischen Nachhaltigkeitsberichten, die in gedruckter Form und als PDF veröffentlicht werden, bestimmt die Zielgruppe die Visualität, so Stephan Bohle, Herausgeber des Buchs „Cause and Effect. Visualizing Sustainability“. „CSR-Berichte richten sich vor allem an Journalisten und Analysten“, sagt er. Daher dürfe man nicht erwarten, dass Ästhetik im Vordergrund stehe. Dennoch seien generische Bilder nicht akzeptabel. „Sobald man mit Bildern eine Scheinwelt aufbaut, so wie man es aus der Werbung gewohnt ist, geht die Glaubwürdigkeit verloren. Hier sind die verantwortlichen Agenturen gefragt“, so Bohle, wobei er betont, dass die Komplexität der Nachhaltigkeitsberichterstattung so hoch ist, dass ein gesundes Halbwissen nicht ausreicht.

Ein Element dieser Komplexität ist, dass sich Bilder in CSR-Berichten nicht mit der herkömmlichen Kommunikation eines Unternehmens widersprechen dürfen. „Dies kann das klare Bild vom Unternehmen beeinträchtigen – ein fataler Fehler“, sagt Dieter Georg Herbst, Experte für Unternehmenskommunikation. Andererseits sollten die Bilder authentisch sein. „Denn alle Bezugsgruppen müssen sich darauf verlassen können, dass das, was das Unternehmen behauptet, auch tatsächlich so ist. Werden sie retuschiert, sollte dies kenntlich gemacht sein.“

Eine gute, grüne Bildsprache vermittele ein klares Bild der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. „Fotos haben die tolle Chance, zu zeigen, was ein Unternehmen tut und mit welcher Haltung es dies tut“, so Herbst. „Wenn Fotos gut gemacht sind – technisch und inhaltlich von hoher Qualität sind –, dann fallen sie schnell auf, wir können sie leicht aufnehmen, verarbeiten und lange speichern. Da wir sie anders verarbeiten als Text, stellen sie einen zweiten, sehr wirkungsvollen Weg der Informationsvermittlung dar.“ □



Die Weblinks zu diesem Beitrag und weitere Informationen finden Sie hier:
http://link.csr-news.net/13_Bilderwelten

„Tue Gutes und sprich nicht darüber“: Unternehmen handeln – und schweigen



Prof. Josef Wieland, Vorstandsvorsitzender des „Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik“, blickt zu Markus Conrad hinüber, dem Tchibo-Vorstandsvorsitzenden. „Ja, mit Ihrem Engagement sind Sie vorbildlich in der Kaffee-Branche. Damit kann man auch mal werben – dann nehmen sich die anderen ein Beispiel an Ihnen“, so Wieland. Tchibo stellt zu diesem Zeitpunkt rund 17 Prozent seines Kaffees nachhaltiger. Conrad, dessen Unternehmen gerade den „Preis für Unternehmensexthik“ entgegengenommen hat, zuckt zusammen, als er die Worte des Wirtschaftsethikers hört: „Nein, nein wir gehen bewusst mit so etwas nicht von uns aus an die Öffentlichkeit.“ Es tritt ein kurzer Moment betroffener Stille ein. VON JANINA KALLE

Diese Szene ist mittlerweile gut 18 Monate her und zeigt das Dilemma einiger Unternehmen: Sie engagieren sich, investieren Geld, Zeit und Manpower in die Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit – aber schweigen lieber darüber. Viele Nachhaltigkeitsberichte lesen sich zudem so, als wollten deren Verfasser verhindern, dass sich jemand für ihr Engagement begeistert. Manchmal stößt man als Journalist sogar auf offene Ablehnung bei dem Thema: Versucht man etwa, ein Interview mit der Nachhaltigkeitsabteilung des Waffenproduzenten „Heckler & Koch“ zu vereinbaren, ruft die Presse sprecherin gar nicht erst zurück. Über Monate. Nachfragen zwecklos.

„Wir hören oft die Argumentation: Das Engagement wirkt nicht aufrichtig, wenn wir uns zu weit aus dem Fenster lehnen“, sagt Nicola Wessinghage von der PR-Agentur „Mann beißt Hund“, die sich auf Nachhaltigkeitsthemen spezialisiert hat. Auch eine weitere Überlegung schreckt mitunter ab: „Wenn man nach außen tritt, muss man absolut sauber sein“, so Wessinghage. Was ansonsten passt, haben zuletzt die Beispiele Uli Hoeneß und Alice Schwarzer gezeigt: Wer sich mit hohen ethischen Ansprüchen in der Öffentlichkeit inszeniert, bekommt moralische Verfehlungen umso drastischer von Journalisten vorgehalten. Aber ist das Schweigen der Weisheit letzter Schluss?

Foto: Fotolia © peschkova



Foto: Fotolia © mpfphotography

Auszeichnung

Im Jahr 2012 ehrt das Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik das Unternehmen Tchibo für die Bemühungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit insbesondere im Non-Food-Bereich. Mit seinem Worldwide Enhancement of Social Quality (WE) Programm bemüht sich Tchibo in vorbildlicher Weise um den Dialog mit den Geschäftspartnern und insbesondere um die Einbeziehung lokaler Stakeholder sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Herstellungsbetrieben, um so zur Verbesserung der sozialen und ökologischen Lage vor Ort beizutragen.

Risikothema Kinderarbeit

Ruft man heute bei Tchibo an, bekommt man umgehend ein Interview mit der Sprecherin für Unternehmensverantwortung, Karina Schneider. Über die eingangs geschilderte Szene muss sie kurz schmunzeln: „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, erst dann mit einem Thema an die Öffentlichkeit zu gehen, wenn wir wirklich gut aufgestellt sind und die Projekte laufen.“ Und dieses Gefühl hat Tchibo mittlerweile offenbar. Ihre nachhaltigen Kaffeesorten machen mittlerweile 30 Prozent aus und Tchibo bewirbt sie gerade mit einer aufwendigen Kampagne. Außerdem setzt der Konzern auf PR-Flyer zur stilvollen „Living-Kollektion“ mit nachhaltig hergestellten Produkten in den Tchibo-Filialen. Der wohl mutigste Schritt: Ein Tchibo-Projekt in Guatemala, das – mit Kitas, Schulen und Betreuungsangeboten – Kinderarbeit verhindern soll. Und das nachdem 2009/2010 ein Bericht über Kinderarbeit auf Tchibo-Plantagen in Guatemala durch die Medien ging. Intern gab es wohl durchaus Skepsis, mit dem Projekt an die Öffentlichkeit zu gehen. Aber Schneider gibt sich selbstbewusst: „Wir können verbotene Kinderarbeit nicht ausschließen. Aber wir können dazu beitragen, zusammen mit Partnern und NGOs etwas zu verändern. In Guatemala errichten wir gemeinsam mit Save the Children Schulen und Kinderbetreuungsstätten.“ Die Strategie scheint zu funktionieren.

Wobei man auch beim Thema Medien differenzieren muss: Tchibo kommuniziert vor allem über Frauentitel, aber auch Tageszeitungen wie „Die Welt“ oder „Hamburger Abendblatt“. Mitunter geben sie auch der Fachpresse Interviews: „Wenn wir einen Artikel in ‚Enorm‘, haben, wissen wir auch, dass das keine Hofberichterstattung wird – aber es

ist fair, angemessen und die Kollegin weiß, wovon sie redet.“

Solution Oriented Journalism

Nachhaltigkeitsthemen sind häufig sperrig und schwer zu vermitteln, das bestätigt auch Nicola Wessinghage: „Die Komplexität der Darstellung ist nicht immer gesichert.“ Journalisten, die sich auf Nachhaltigkeitsthemen spezialisiert haben, minimieren da das Risiko einer falschen Einordnung. Aber insgesamt ändert sich gerade etwas in der Berichterstattung: „Im Journalismus gibt es einen neuen Trend: Solution Oriented Journalism“, erläutert Professor Volker Lilienthal von der Rudolf-Augstein-Stiftungsprofessur für Praxis des Qualitätsjournalismus, „dieses neue Interesse an Good News, die alle angehen, kann mit CSR gut zusammenkommen.“ Dabei werden aber auch die journalistischen Grundkriterien nicht außer Kraft gesetzt, so Lilienthal: „CSR-Botschaften aus Unternehmen oder Verbänden haben dann eine Chance, journalistisch wahrgenommen zu werden, wenn sie glaubwürdig auf ein gegebenes gesellschaftliches Problem antworten und hierzu Lösungen anbieten, die aus Journalistenperspektive interessant, unkonventionell, vielleicht sogar riskant erscheinen. Denn mit den zuletzt genannten Attributen sind mediale Auswahlkriterien dann doch wieder erfüllt.“

Tchibo hat für sich folgende Faustregel abgeleitet: „Wir kommunizieren lieber ein bisschen zurückhaltender, als dass wir damit nach vorne preschen.“ Was dem einen seine hanseatische Zurückhaltung, mag dem anderen die Angst vor Kritik sein. □



Weitere Informationen zum „Solution Oriented Journalism“ finden Sie hier:
http://link.csr-news.net/13_Journalismus

Software für Berichterstattung & Management

Ein vielfältiges Softwareangebot bietet Unternehmen bei der CSR-Berichterstattung und dem vorgelagerten CSR-Management Unterstützung. CSR MAGAZIN stellt einige Programme vor und sprach dazu mit Entwicklern und Anwendern.



► CR-Kompass: Was bringt das kostenlose Online-Tool?

Mit dem onlinebasierten CR-Kompass können kleine und mittelständische Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Die Nutzung des Tools ist derzeit kostenlos. „Der CR-Kompass ist ein guter Einstieg für Firmen, die sich mit Unterstützung dem Thema unternehmerische Verantwortung annähern wollen“, sagt Christine Weinreich von der Kölner Beratungsgesellschaft Concern.

Gemeinsam mit dem Softwareanbieter WeSustain hat Concern den CR-Kompass im vergangenen Jahr entwickelt. „Unternehmen ohne Vorwissen sollen

sich eigenständig in Corporate Responsibility-Themen einarbeiten können“, sagt Weinreich. Registrierte Nutzer können dazu auf Lernvideos zurückgreifen. Begriffe aus der CR-Fachsprache sind „eingedeutscht“, um keine unnötigen Zugangshürden aufzubauen: So geht es im CR-Kompass um unternehmerische Verantwortung statt um CSR, um Interessengruppen statt um Stakeholder und um Kennzahlen anstelle von Indikatoren. Letztere orientieren sich am Leitfaden G4 der Global Reporting Initiative. Weinreich: „Wir haben uns aber auf die 100 für KMU wichtigsten Kennzahlen beschränkt und die Nutzer können daraus die für sie relevanten auswählen.“

Auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht kommen Excel-Sheets schnell an ihre Grenzen. Welche Nachhaltigkeits-Software passt zum Unternehmen?

Fotos: Fotolia © bloomua

► **N-Kompass: Online-Tool für gründliches Nachhaltigkeitsmanagement im Mittelstand**

Nachhaltig wirtschaftende Mittelständler brauchen eine Übersicht zur Vielzahl der Verantwortungsthemen, Hintergrundwissen und eine Richtschnur für ihr Management. Das bietet der N-Kompass des NWBVerlags. Das onlinebasierte Tool überzeugt durch gut aufgearbeitete Informationen, einfache Bedienbarkeit und eine ansprechende Präsentation der Auswertungen. Der N-Kompass erfordert und fördert ein gründliches Arbeiten an Nachhaltigkeitsthemen und bietet dazu auch dem Nicht-Nachhaltigkeitsexperten alle erforderlichen Hilfen.

„Wir wissen, wie man Prozesse strukturieren kann“, sagt Ludger Kleyboldt, Inhaber und Geschäftsführer des NWB-Verlags. Schritt für Schritt will er den mittelständischen Fachverlag nachhaltiger ausrichten. Bei der Entwicklung des N-Kompass konnten Kleyboldt und seine Mitarbeiter deshalb auf die eigenen Erfahrungen – und auf die verschiedener Nachhaltigkeitsexperten zurückgreifen. Prof. Christa Liedtke vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie ist Mitglied im N-Kompass-Beirat. Auch Prof. Stefan Schaltegger und Holger Petersen von der Universität Lüneburg stehen mit ihrer Expertise beratend zur Seite.

Der N-Kompass bietet eine intuitive Benutzerführung, der Einstieg gelingt unkompliziert ohne eine Anleitung. Das Tool ermöglicht seinem Anwender in einem ersten Schritt anhand eines Fragebogens die Analyse der für sein Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsthemen und eine Bestandsaufnahme zu den bisher umgesetzten Projekten sowie den bereits vorliegenden Kennzahlen.

Bei der Abfrage zur Klimabilanz trifft der Anwender auf Begriffe, die er wahrscheinlich nicht kennt: etwa die Treibhausgasemissionen nach Scope 1, 2 und 3. Von Nachhaltigkeitsexperten erstellte Dossiers helfen hier weiter, im konkreten Fall das Dossier „Klimaschutz im Unternehmen“. Der Text bietet zunächst eine Themenübersicht und nach einem weiteren Klick eine recht umfangreiche Information in allgemein verständlicher Sprache. Dabei setzt der N-Kompass offensichtlich nicht nur darauf, dass der Anwender die ihm gestellten Fragen beantworten kann, sondern er will darüber hinaus Hintergrundwissen und ein tieferes Verständnis zu den Verantwortungsthemen vermitteln. Die Unterpunkte „Warum eine Klimabilanz wichtig ist“ sowie „Und was Ihr Unternehmen davon

hat“ weisen auf einen Ansatz, der über das Nachhaltigkeitsmanagement eine Win-win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft ermöglichen will.

→ Der ganze Beitrag: http://link.csr-news.net/13_n-kompass

► **avanti: Nachhaltigkeitssoftware für Mittelstand und Tourismus**

Das Softwareprogramm avanti unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. Aus den acht Programmmodulen der webbasierten Software können sich die Unternehmen ein für sie passendes Paket zusammenstellen. „Eine Stärke unseres Programms ist seine Flexibilität in Bezug auf Branchen und Organisationsformen“, sagt Katrin Falkner vom Verein kate – Umwelt & Entwicklung. Eine intuitive Menüführung erleichtere die Anwendung und avanti eigne sich gut für den Einstieg von KMU in das Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement. Zu seinen Anwendern gehören insbesondere kirchliche Organisationen, Hochschulen sowie Unternehmen der Tourismusbranche.



„Bei den kirchlichen Organisationen steht häufig das Energiemanagement im Vordergrund, Hochschulen widmen sich verstärkt den Umweltanforderungen und die touristischen Unternehmen wenden die Software für ihr CSR-Management an“, so Falkner. Für all das bietet avanti Lösungen: Basismodule bieten „Indikatoren“ oder „Prozessmanagement“, spezialisierte Module widmen sich dem „Energiemanagement“ oder der „CO₂-Bilanz Reisen“. Für das Nachhaltigkeitsmanagement interessant ist das Modul „Checks & Umfragen“, das webbasierte Wege für den Stakeholderdialog weist. Und schließlich bietet das Modul „Reporting“ Unterstützung bei der Erstellung von EMAS-Umwelterklärungen und Nachhaltigkeitsberichten.

► **IT-Systemhaus Netgo: Kunden interessiert Nachhaltigkeit**

Von einem Mittelständler wie dem IT-Systemhaus Netgo mit seinen über 50 Mitarbeitern werden die wenigsten ein systematisches CSR-Management erwarten. Doch Netgo entwickelt Nachhaltigkeitskennzahlen und arbeitet mit der Software von 360report an der Erstellung des ersten Nachhaltigkeitsberichts. „Nachhaltigkeitsthemen sind unseren Kunden wichtig“, sagt Geschäftsführer Benedikt Kisner. Für den Unternehmer geht es auch darum, qualitativ hochwertige – nachhaltige – Angebote am Markt durchzusetzen. Verantwortungsvoll produzierte und energieparende IT-Systeme haben

Die Softwareangebote unterscheiden sich nach ihrem Umfang, aber auch nach dem Preis.

ihren Preis. Zunehmend erlebt Kisner, dass Nachhaltigkeitskriterien bei den Anfragen von Großkunden oder in öffentlichen Ausschreibungen eine Rolle spielen. Also will Kisner zeigen, dass Nachhaltigkeit für sein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen „mehr als eine Floskel“ ist.

► WeSustain: Das Online-Tool für anspruchsvolles und benutzerfreundliches CSR-Management

Unternehmerische Nachhaltigkeit braucht ein professionelles Management. Viele Unternehmen entwickeln dazu Nachhaltigkeitsleitbilder und Zielvorgaben – und erleben, dass die Datenerfassung und Auswertung mithilfe von Excel-Tabellen schnell an ihre Grenzen kommt. WeSustain bietet mittleren und großen Unternehmen eine Softwarelösung, die hohen Ansprüchen gerecht wird und die zugleich einfach zu bedienen bleibt. Etwa 70 Konzerne und Mittelständler aus Produktion und Dienstleistung verwenden WeSustain derzeit. Auf eine übersichtliche Struktur und die Benutzerfreundlichkeit seiner Software legt WeSustain großen Wert.

Größere und international tätige Unternehmen müssen verschiedenen Nachhaltigkeitsstandards und Berichtspflichten gerecht werden – etwa GRI G4, dem UN Global Compact, dem BSCI oder AA1000. Dazu sind in dem Programm Cross-Referenzen hinterlegt. Geschäftsführer Manfred Heil: „Diese Verflechtung der Standards ist für Unternehmen eine wesentliche Arbeitserleichterung, denn sie müssen einen Wert in der Regel nur einmal eingeben.“ Zudem pflegt WeSustain die Standards, sodass dem Nutzer jeweils deren aktuelle Version zur Verfügung steht. Seit 2013 wird die Software mit dem Partner T-Systems als cloudbasierte Lösung angeboten (Software as a Service): Den Nutzern

steht dadurch immer die aktuelle Softwareversion zur Verfügung und WeSustain kann auf verschiedenen Endgeräten – beispielsweise auch auf dem Tablet – abgerufen werden.

Dass WeSustain komplexen Anforderungen gerecht wird, verdeutlicht das Beispiel Stakeholdermanagement. Hier sind für Kunden wie den Automobilbauer Daimler mit über 1.000 Stakeholdern weltweit Lösungen wichtig, die Unternehmen den Überblick zu ihrer Kommunikation erleichtern. So sollen den gesellschaftlichen Gruppen an allen Standorten dieselben aktuellen Dokumente und Antworten zur Verfügung gestellt werden können. Dies sowie die Durchführung von Stakeholderbefragungen und die Auswertung der Stakeholderkommunikation unterstützt WeSustain. Heil: „Die Anforderungen an das Stakeholdermanagement werden mit den neuen G4 nicht leichter. Dialoge werden in Zukunft viel mehr netzgestützt laufen.“
⇒ [Der ganze Beitrag: http://link.csr-news.net/13_WeSustain](http://link.csr-news.net/13_WeSustain)

► FIRST GRIT 2.0: CSR-Berichterstattung & Kommunikation

Die Kölner Agentur FIRST RABBIT stellt mit FIRST GRIT 2.0 eine Umgebung vor, in der Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte erstellen und die Kommunikation über Nachhaltigkeit steuern können. FIRST GRIT 2.0 unterstützt Unternehmen dabei, eine umfassende und logisch strukturierte Datenbasis zu allen nachhaltigkeitsrelevanten Themen aufzubauen. FIRST GRIT 2.0 lässt sich flexibel an Reporting Standards und Normen anpassen und berücksichtigt unternehmensinterne Berichtsroutinen, sodass es für den Workflow individualisiert werden kann.

⇒ http://link.csr-news.net/13_FIRST-GRID



► Checkliste Online-CSR-Berichterstattung

Die Bedeutung der Online-Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen wächst: Gründe sind eine größere Reichweite dieses Formats und die vielseitigeren Darstellungsformen. Wer allerdings nur ein PDF oder ein Flipbook online stellt, bleibt weit unter den Möglichkeiten eines „echten“ HTML-Berichts. Unsere Checkliste gibt Ihnen wichtige Anhaltspunkte dazu, worauf es bei einer Online-Berichterstattung ankommt.

⇒ http://link.csr-news.net/13_Checkliste



We support our clients to change the business game, to use responsibility to run their business successful and recognized just as we are the standard by which every competitor has to measure himself. We are CSR Company International.

Traceability: Anspruch

Moderne Hard- und Software schafft neue Möglichkeiten, erweiterte Informationen zu Herkunft, Produktionsweise und Transport von Waren zu bekommen. CSR MAGAZIN sprach dazu mit Produzenten und Experten über (neue) Ansätze und Herausforderungen der Rückverfolgbarkeit von Waren. VON JAN THOMAS OTTE



Désirée Baumann aus Oberrüti in der Schweiz hat als Lehrling bei Remei den Auftrag für die Produktion eines Jersey-Sakkos abgeschickt. Die dafür nötige Baumwolle liefert Mr. Seni, ein Bauer aus Ng'hoboko in Tansania. Mr. Ismail sorgt dafür, dass in der Spinnerei „Sunflag Tanzania Limited“ das Garn gesponnen wird. Bei „AB Utenos trikotažas“ in Litauen wird das Garn zu einem Stoff gestrickt, zugeschnitten und von Bronė Zabulienienė zu einem fertigen Sacco genäht. Jürg Brändli, Mitgründer des Modellabels „Outfitters of Change“, organisiert nach

Ankunft der Sakkos im Zentrallager von Ragman in Deutschland den Vertrieb in den Einzelhandel, beispielsweise zu Kastner & Öhler in Graz.

Diese und weitere Informationen entlang der Lieferkette kann der fiktive Kunde Otto Enn vor (oder nach) seinem Kauf des Jersey-Sakkos im Netz recherchieren. Dazu gibt Otto einen vierstelligen Tracking-Code in das Online-Tool „bioRE“ ein. Traceability ist für Remei ein Wettbewerbsvorteil, wird dem Kunden doch eine hundertprozentige Rückverfolgbarkeit der Baumwolle versprochen, Reisverschlüsse und

und Machbarkeit

Knöpfe ausgenommen. Da auf dem Weg vom Anbau bei den Kleinbauern bis zum Verarbeiten des fertigen Stoffs in der Nähfabrik sechs bis acht Schritte liegen, ist die Rückverfolgung der Baumwolle eine entsprechend komplexe Angelegenheit.

Das 100-Prozent-Tracking endet in der Textilbranche, so auch bei Pionier Remei, bisher in der Ursprungsregion der Baumwolle. Dass verschiedene Bauern einer Region ihre Rohwolle mischen und zu einem Garn verspinnen, begründen die Produzenten mit dem Sichern gleichbleibender Qualität. „Grundsätzlich gilt es zwischen der Traceability eines einzelnen Produkts und der internen Transparenz zu unterscheiden“, erklärt Unternehmenssprecherin Martina Amsler. Und weiter: „Während ein Produkt nicht auf einen spezifischen Bauern zurückverfolgt werden kann, sondern nur auf die Region (Indien oder Tansania), wissen wir intern sehr wohl, welche Bauern unsere Baumwolle produzieren.“

Das Online-Werkzeug von Remei ist nicht das einzige seiner Art. Die Konkurrenz schläft nicht und bekannte Mitbewerber wie Switcher, ebenfalls aus der Schweiz, haben die Chancen von Traceability ebenfalls erkannt – vor über 20 Jahren: Eingewebte Respekt-Codes sollen hier wie bei Remei 100 Prozent Traceability garantieren – und einen zweistelligen Millionen-Umsatz pro Jahr.

Wettbewerbsvorteile

Eckhart Kramer beobachtet diese und andere Initiativen als Professor für Prozessmanagement und Technologien im Ökolandbau an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde bei Berlin. Kramers Forderung: „die lückenlose Plausibilität der Warenströme bis zum Kassensystem“. Über einzelne Branchen wie die Textilindustrie hinaus gebe es bisher noch kein einheitliches System, um die Herkunft bestimmter Waren bis ins kleinste Detail der Produktion zu verfolgen, so Kramer.

Vor allem verschärfte Wettbewerbsbedingungen halten viele Produzenten bisher von einer 100-Prozent-Rückverfolgbarkeit der eigenen Warenströme ab. Bei Lieferengpässen könnten Zwischenhändler damit leichter übergehen und Lieferanten gar vollständig von Konkurrenten abgeworben werden, so die Befürchtung. Im letzten Jahr hat der Mode-riese H&M, zuvor durch eine Brandserie bei Zulieferern in Bangladesch in die Kritik geraten, eine Liste seiner Lieferanten veröffentlicht. Das Ma-

nagement hat damit gute Erfahrungen gemacht – „vor allem im Hinblick auf eine weitere Stärkung unserer Lieferantenbeziehungen“, sagte eine H&M-Sprecherin.

Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten im Supply-Chain-Management stärken demnach die Glaubwürdigkeit des Händlers. H&M ist einer der Weltmarktführer im Modegeschäft und dementsprechend einer der größten Abnehmer von Bio-Baumwolle überhaupt: Jedes zehnte Bündel aus H&Ms Gesamtverbrauch besteht nach eigenen Angaben mittlerweile aus Bio-Baumwolle, Tendenz steigend. Der Bio-Anteil am weltweiten Baumwollanbau beträgt bisher aber nur etwa einen Prozentpunkt. Dennoch will man bei H&M ab 2020 ausschließlich rückverfolgbare Baumwolle für die eigene Produktion verwenden.

Kosten und Nutzen

Bis sich Traceability als internationaler Standard im Massenmarkt etabliert hat, wird es aber noch viele Jahre oder gar Jahrzehnte dauern. „Wir sind im Textilsektor insgesamt von einer durchgängigen Weitergabe von Informationen sehr weit entfernt“, sagt Andreas Streubig, Bereichsleiter Corporate Responsibility bei der Otto Group.

Zwar ermöglicht Technik von Anbietern wie GS1 prinzipiell eine flächendeckende Datenübermittlung entlang der Supply Chain. Händler wie die Otto Group kostet dies neben Nutzungsgebühren aber viel Zeit und Aufwand, „entsprechende Vereinbarungen mit Lieferanten und Industrieorganisationen zu treffen“, so Streubig. Entscheider brauchen Impulse, die das Thema für ein Unternehmen relevant machen, beispielsweise ein besseres Qualitätsmanagement. Streubig dazu: „Dies bis auf eine einzelne Baumwollpflanze oder den einzelnen Baum herunterzubrechen, wird das ganze Thema unnötig erschweren“.

Thomas Hansmann untersucht in seiner Doktorarbeit an der Universität Lüneburg, inwiefern umfangreiche Datenmengen unternehmerische Entscheidungen beeinflussen. Der Wissenschaftler betrachtet das Traceability-Thema auf zwei Ebenen: der reinen Produktverfolgung wie auch den Umweltbilanzen. Erweiterte Produktdaten wie der Rohstoffverbrauch oder – wie im Eingangsbeispiel von Remei – Angaben über Ausbildung und Alter der Produktionshelfer ergänzen das klassische Tracing,

**Traceability sichert
den ganzen Zeitver-
lauf von A bis Z, ein
Audit ist ein Blick
auf den Stichtag.**

„stehen jedoch nicht zwangsläufig in Zusammenhang damit“, so Hansmann.

Im ersten Schritt geht es zunächst um den Informationsgewinn, auf welche Weise ein bestimmtes Produkt hergestellt wird. Im zweiten Schritt müssen dann die aus unterschiedlichen Quellen gewonnenen Informationen in einer zentral zugänglichen Datenbank möglichst automatisiert verarbeitet werden, um ein umfassenderes Bild der Produktion zu bekommen. Ein entsprechender Standard ist bisher vor allem in der Lebensmittelindustrie etabliert, da kürzere Verarbeitungsschritte zwischen Fang, Verarbeitung und Verzehr die zentrale Datenverarbeitung erleichtern. Im Vergleich zur Textilbranche kommt ein insgesamt sensibleres Kundenbewusstsein beim Konsum von Lebensmitteln hinzu.

Aussagekraft im Vergleich

Bei der Supermarkt-Kette KAUFLAND setzt man auf die Überprüfung von Lieferanten im Rahmen von Audits sowie zusätzliche Kontrollen im Labor, erklärt Firmensprecherin Christine Axtmann. Dazu kommen etablierte Zertifizierungen wie FSC (Forest Stewardship Council) bei Holzprodukten oder MSC (Marine Stewardship Council) beim Fisch. Diese Zertifizierungen würden unter anderem Vorgaben zur Rückverfolgbarkeit der Produkte und Rohstoffe machen und auf deren Einhaltung achten.

Datenexperte Thomas Hansmann dazu: „Zertifizierungen betrachten vor allem den Zeitpunkt, Traceability sichert dagegen einen ganzen Zeitverlauf von A bis Z.“ Zertifiziert wird zwar ebenfalls ein zeitlicher Ablauf, aber eben nur dessen Qualität zum Zeitpunkt der Kontrolle, sei es die Aquakultur in Norwegen oder eine unbestimmte Fangregion im Nordost-Atlantik. Auch bei der METRO Group arbeitet man an einer globalen Lösung zur Rückverfolgbarkeit von Waren. Kern des Ansatzes ist hier eine dezentrale Speicherung relevanter Daten, die den Zugriff auf diese Informationen deutlich vereinfachen soll. Mitte 2013 hat die Handelsgruppe ein Pilotprojekt für die Warengruppe Fisch gestartet. „Im nächsten Schritt werden wir die Branchenlösung auf andere Produktgruppen wie beispielsweise Fleisch, Obst und Gemüse übertragen“, so eine Sprecherin. Auch Nicht-Lebensmittelprodukte sollen künftig einbezogen werden.

Beim Fleisch ist Wettbewerber KAUFLAND 2012 noch einen Schritt weitergegangen. Auf Rindfleischprodukten der Eigenmarke K-Purland sind mittlerweile QR-Codes abgedruckt, über die Kunden Traceability-Infos per Smartphone-Scanner abrufen können. Dazu ist das KAUFLAND-Management an einem Pilotprojekt des bereits erwähnten Service-Providers GS1 beteiligt, um „IT-gestützte Lösungen in Sachen Rückverfolgbarkeit entlang der Lieferkette aktiv voranzutreiben“, berichtet Unternehmenssprecherin Axtmann.

Kommt es zur Panne in der Produktion, folgt meist ein Medienskandal mit unkalkulierbaren Folgen für den Hersteller. Tracking-Software kann hier helfen, diese und andere Risiken zu minimieren. Völlig ausschließen kann sie derartige Pannen wie undeklariertes Pferdefleisch in Tiefkühl-Lasagne-Packungen aber nicht. Hinzu kommt eine weitere Einschränkung der technischen Möglichkeiten: „Rein theoretisch müsste bei allen einzelnen Produktkomponenten ein Laufzettel mitgeschickt werden“, so Hansmann. Das ist bisher weder technisch machbar noch vom Kunden wirklich gewünscht.

Traceability als neuen Hype im Produktmarketing zu verkaufen, entspricht noch nicht dem tatsächlichen Kaufverhalten der Mehrheit der Konsumenten. Andreas Streubig kann sich nicht vorstellen, dass derzeit mehr als zehn Prozent der Kunden, die bei der Otto Group via Katalog oder E-Commerce ein bestimmtes Produkt bestellen, eine höhere Traceability für wichtig halten.

Ähnlich sieht es bei der Nutzung von Traceability-Tools wie dem von Remei aus. Bekannte Marken wie die Supermarktkette Coop wie auch Outdoor-Ausrüster Mammut nutzen es. Was die tatsächlichen Zugriffszahlen auf „bioRe“ angeht, liefert selbst der Traceability-Pionier noch keine genauen Zahlen. Nur so viel, dass das Nutzerverhalten stark variiert. Neulich hätten sich die Zugriffe im Netz verdoppelt – während der Ethical Fashion Show in Berlin. □



Hier finden Sie weitere Beispiele für die Rückverfolgbarkeit von Waren:
→ http://www.link.csr-news.net/13_Traceability



Jan Thomas Otte
ist Journalist, wohnt in Konstanz und produziert das Online-Magazin „Karriere-Einsichten“.

jan-thomas.otte@csr-magazin.net

Handicap International setzt sich in über 60 Ländern mit mehr als 300 Projekten für Menschen mit Behinderung ein. Die Programme fördern deren Autonomie und echte Integration in die Gesellschaft für ein aufrechtes Leben.

www.handicap-international.de • Tel.: 089/54 78 06 0

HANDICAP INTERNATIONAL

Cradle to Cradle®: Nicht weniger schlecht, sondern gut

In Zeiten von Ressourcenknappheit, Umweltschutz und Energiewende etabliert sich die Idee der Kreislaufwirtschaft als Teil einer zukunftssicheren Wirtschaft. Betriebe, die Geschäftsmodelle einer konsequenten Kreislaufwirtschaft kommerziell für sich nutzen möchten, befassen sich auf freiwilliger Basis mit den weitreichenden Nachhaltigkeitskonzepten aus dem Bereich „circular economy“. Cradle to Cradle® („Von der Wiege zur Wiege“) ist eines dieser Konzepte. VON TOBIAS STÖCKER

Cradle to Cradle® zertifizierte Produkte findet man in den unterschiedlichsten Kategorien wie WC-Papier, T-Shirts, Shampooflaschen, Bürostühle und Ziegelsteine. Das Zertifikat garantiert für diese Gegenstände absolute Unschädlichkeit für Mensch und Umwelt. Darüber hinaus versprechen Produzenten, sich kontinuierlich für weitere Verbesserungen im Sinne der Cradle to Cradle® Philosophie einzusetzen.

Im Jahr 2002 veröffentlichten der amerikanische Architekt William McDonough und der deutsche Chemiker Michael Braungart ihr Buch „Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things“. Ihr Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass Nachhaltigkeit eine Frage des Designs ist. Sie formulierten in diesem Buch ihre Designprinzipien – und legten ihre Rechte an diesem Konzept fest. Drei Jahre später folgte ein Zertifizierungssystem, um Produkte anhand dieses Konzepts testen zu können. So wird auch deutlich, dass Cradle to Cradle® zwei Dimensionen umfasst: allgemeingültige Designprinzipien auf der einen Seite und ein konkretes, produktbezogenes Prüfsystem auf der anderen.

Prinzipien statt Grenzwerte

Die Nutzung von Prinzipien anstelle von konkreten Grenz- oder Richtwerten kann Vorteile bieten in Bezug auf Innovationsprozesse: Prinzipien beschränken sich auf allgemeingültige Eigenschaften einer Problemlösung und ermöglichen dadurch mehr Denkansätze, als wenn man mit Grenzwerten detaillierte Lösungsvorgaben festlegt.



Die Cradle to Cradle® Prinzipien lauten:

- Abfall ist Nahrung (Abfall gibt es nicht)
- Nutzung erneuerbarer Energie
- Wertschätzung und Unterstützung von Diversität im breitesten Sinne (in Ideen, Tier- und Pflanzenarten, Businessmodelle, Menschen ...)

Alle drei Grundprinzipien sind auf der Funktionsweise der Natur begründet und entsprechen beinahe dem Gegenteil der herrschenden ökonomischen Lehre von Effizienz. Ein oft genanntes Beispiel ist der Kirschbaum. Dieser gesteht sich

Fotos: Quelle EPEA Deutschland/Wikimedia/Fordmedia



selbst einen enormen Überfluss an Blüten und Früchten zu, obwohl die Fortpflanzung mit anderen, rohstoffeffizienteren Strategien möglich wäre. Da aber aus dem entstehenden „Abfall“ – im Zusammenspiel mit unzähligen anderen Lebewesen – wiederverwertbare Nährstoffe für neues Wachstum entstehen, birgt die Strategie kein Risiko der Rohstofferschöpfung. Dabei wird dieser Kreislauf ausschließlich mit Sonnenenergie versorgt. Der Vorgang muss aus rein ökonomischer Perspektive als außergewöhnlich ineffizient gewertet werden, aber er ist in der Realität sehr effektiv.

Die Herausforderung, die beide Autoren der Industrie und insbesondere Produktentwicklern auferlegen, ist radikal und zukunftsweisend: „Machen Sie Dinge nicht etwas weniger schlecht (effizient), sondern gut (effektiv).“ Angeführte Beispiele beschränken sich keineswegs auf Produkte mit kleinerer oder neutraler Umweltbelastung, sondern inspirieren Entwickler dazu, Produkte mit extra Vorteilen auszustatten: Teppichböden, die Innenluft reinigen, Gebäude, die Wasser sauberer abgeben als sie es aufnehmen, oder Materialen, die nach Gebrauch so wiederverwertet werden können, dass sie von gleicher oder sogar höherer Qualität sind (Upcycling). Dieses Credo erhielt besondere Priorität im zweiten Buch der beiden Autoren, das auch den bisherigen Erfolgsweg des Konzepts illustriert: „Intelligente Verschwendungen. The Upcycle: Auf dem Weg in eine neue Überflussgesellschaft“ (2013).

Ein ansprechendes Beispiel bietet die Sanierung der Fordfabrik in Detroit, dem Ford Rouge Centre, Geburtsplatz des Fließbandautos. Bill Ford, der Ur-enkel des Unternehmensgründers, gab McDonough

Bei der Sanierung der Fordfabrik in Detroit sollte ein Industriepark entstehen, in dem man seine eigenen Kinder spielen lassen würde.

und Braungart den Auftrag, ihre Ideen auf das zwei Milliarden Dollar teure Projekt anzuwenden. Dafür entwarf McDonough die Zielsetzung, einen Industriepark zu entwickeln, „in dem man seine eigenen Kinder spielen lassen würde“. Ganz im Gegensatz zu den skeptischen Erwartungen

der einbezogenen Fordmitarbeiter bewies sich dieses Prinzip nicht nur als funktionsfähige Zielsetzung, sondern auch als Initiator eines enormen Sparpotenzials. Alleine die Formgebung der größten Montagehalle – unter anderem mit einem Vegetationsdach und viel Tageslichteintritt – realisierte Einsparungen von 35 Millionen Dollar an Betriebskosten und 18 Millionen Dollar Baukosten. Die Kosten der notwendigen Regenwasseraufbereitung wurden um 60 Prozent der ursprünglichen Baukostenkalkulation auf 15 Millionen Dollar reduziert.

Zertifizierung inspiriert Entwicklung

Um Produkte, die nach den Cradle to Cradle®-Prinzipien entworfen und hergestellt sind, gegenüber anderen Produkten unterscheiden zu können, wurde ganz im heutigen Zeitgeist von externen Qualitätskontrolleuren eine Antwort gefunden: die Cradle to Cradle®-Produktzertifizierung. Seit 2010 ist das Cradle to Cradle Product Innovation Institute weltweit verantwortlich für die Entwicklung des Standards, die Akkreditierung der Prüfer und die Ausgabe der Zertifikate. Damit reagierten McDonough und Braungart auf die Kritik an der unzureichenden Unabhängigkeit zwischen Beratern und Prüfern. Das Zertifizierungsprogramm soll sich noch weiter entwickeln, um sich an den Qualitätsstandards für Zertifizierungssysteme messen zu können. Es findet aber jetzt schon Anerkennung im amerikanischen System für nachhaltiges Bauen, LEED.

Für Betriebe, die sich zur Zertifizierung eines oder mehrerer ihrer Produkte entschließen, beginnt in den meisten Fällen eine neuartige Erfahrung in ihrer Produktentwicklung. Als Faustregel gilt: Das Wertschöpfungspotenzial ist umso größer, je früher Cradle to Cradle®-Methoden in einen Entwicklungsprozess einbezogen werden. Dabei werden auch Lieferanten mit eingebunden. Eine der wichtigsten Zielsetzungen ist die konsequente Trennung von biologischen und technischen Kreisläufen: Alle Materialien, die in die Biosphäre gelangen (können), müssen dort vollständig verwertbar sein. Synthetische Stoffe, die unverwertbar oder schädlich für die Natur oder den Menschen sind, gehören in einen geschlossenen technischen Kreislauf. Hier gilt – wie bei vielen anderen Zertifizierungen – das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, und Produkte können schon vor dem Erreichen dieses Optimums ein Zertifikat erhalten.

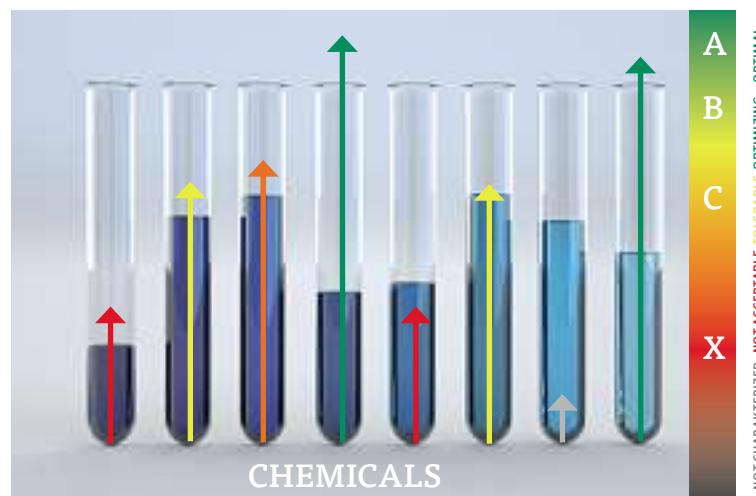
Die Kriterien

Die fünf verschiedenen Niveaus der Zertifizierung (Basis bis Platinum) stellen jeweils höhere Ansprüche innerhalb von fünf Teilgebieten:

1. Materialgesundheit, besonders [Öko-]Toxikologie,
2. Kreislauffähigkeit (entweder biologisch oder technisch),
3. Energie,
4. Wasser und
5. soziale Verantwortung.

Die Kriterien für Materialen und Kreislauffähigkeit sind außergewöhnlich streng. In Bezug auf Energie, Wasser und soziale Verantwortung hingegen sind sie weniger strikt und schließen bei anderen Systemen wie Klimakompensation und Sozialstandards an.

Die „Materialgesundheit“ eines Produkts wird mit der eigenen ABC-X-Methode ermittelt. Alle chemischen Bestandteile eines Produkts werden identifiziert und beurteilt als optimal (A), optimierbar (B), tolerierbar (C) oder nicht tolerierbar (X). Für Letztere muss eine „Phase-out“-Strategie vorgelegt werden. Zusätzlich gibt es eine Liste von unerlaubten Stoffen, die eine Zertifizierung grundsätzlich unmöglich machen. Hierzu zählen zum Beispiel PVC, Kadmium und PCBs. Eine Besonderheit ist, dass neben Ausschlusslisten auch Präferenzlisten (P-Listen) geführt werden, die unbedenkliche Alternativen enthalten. Dass diese Listen nicht veröffentlicht sind und so den Wechsel auf unbedenkliche Chemikalien einem größerem Publikum verwehren, verstärkt den Eindruck, dass die Cradle to Cradle® Gründer ihre eigene Marktposition mit einem ausgebreiteten Urheberrecht schützen. Das Umweltforschungsinstitut EPEA Deutschland ver-



weist hingegen auf Qualitätssicherung und Missbrauchsschutz, stellt den Befürwortern eines stärkeren „Open Source“-Charakters jedoch in Aussicht, Präferenzlisten in Auszügen zu veröffentlichen.

Bis Ende 2013 sind weltweit über 400 Zertifikate bei etwa 150 Betrieben ausgestellt worden. Die getesteten Produkte fallen zum größten Teil in die Kategorien Baumaterialen, Innenausstattung, persönliche Versorgungs- und Haushaltsprodukte, Papier, Verpackungen und Textil. Unter den Nutzern sind sowohl multinationale Unternehmen als auch mittelgroße Betriebe zu finden. Dabei genießt Cradle to Cradle® mehr Bekanntheit in den USA und – in Europa – in den Niederlanden, wo 2007 eine TV-Dokumentation enormes Interesse entfachte. Dort stiftete die Erasmus Universität Rotterdam den ersten Cradle to Cradle®-Lehrstuhl.

Kooperationen gefragt

Cradle to Cradle® bietet ein Innovationskonzept, das mit seiner Philosophie von „nicht weniger schlecht, sondern gut“ eine neue Dimension im Nachhaltigkeitsdenken offenlegt. Dabei hat sich gezeigt, dass manchmal neue Verdienstmodelle und Kooperationen entstehen müssen, um das volle Potenzial von Cradle to Cradle®-Innovationen zu nutzen. Zur Anwendung kann es überall kommen, von der Städteplanung bis zur Produktentwicklung. Im letzteren Bereich kann auch das Zertifizierungssystem genutzt werden. Inwieweit sich die Zertifizierung als kommerzielles Unterscheidungsmerkmal behaupten wird, ist noch schwer vorherzusagen. Die heutigen Nutzer scheinen sich aber einig zu sein, dass sie ihren Betrieben wirtschaftliche Vorteile bietet. □



Die Weblinks zum Beitrag und weitere Infos finden Sie hier:
http://www.link.csr-news.net/13_CradleToCradle

Die Kriterien für Materialen und Kreislauffähigkeit sind außergewöhnlich streng.



Tobias Stoecker
ist Nachhaltigkeitsexperte und Gründer der Inspirationsplattform tinc-ing.org.

tobias.stoecker@csr-magazin.net

Neues aus dem CSR

AfB unterstützt Handicap International

Das Sozialunternehmen AfB – Arbeit für Menschen mit Behinderung – unterstützt die humanitäre Hilfsorganisation Handicap International. Die AfB beschäftigt rund 200 Mitarbeiter, davon 50 Prozent Menschen mit Behinderung, und unterhält derzeit zehn Niederlassungen in Deutschland, Frankreich, Österreich und der Schweiz. Das mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnete Arbeitsmodell der AfB verbindet soziale, unternehmerische und nachhaltige Aspekte. Kernaufgabe ist die Wiederaufbereitung und Wiederverwendung gebrauchter IT-Geräte. Zehn Prozent des Verkaufserlöses gehen wiederum an Handicap International zur Unterstützung von Menschen mit Behinderung weltweit.

→ <http://www.handicap-international.de>

PALFINGER AG legt integrierten Geschäftsbericht vor

Die Palfinger AG entwickelt, produziert und vertreibt weltweit Hebe-Lösungen. Diese Technik kommt auf dem Land und zur See zum Einsatz. Zugleich gilt das österreichische Unternehmen als Nachhaltigkeitspionier: Im Jahr 2003 legte es seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht vor. In diesem Jahr erschien der erste integrierte Geschäftsbericht, dessen Nachhaltigkeitsteil sich an den neuen GRI-Leitlinien G4 orientiert. Mehr dazu lesen Sie auf S. 24-26 in diesem Magazin sowie im Internet:

→ http://link.csr-news.net/13_PALFINGER

Bayer AG: Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie

Mit dem integrierten Geschäftsbericht 2013 hat Bayer als eines der ersten DAX-30-Unternehmen seine jährliche Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung zusammengeführt. „Wir sind davon überzeugt, dass wir auf Dauer nur erfolgreich sein können, wenn wir wirtschaftliches Wachstum mit ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung in Einklang bringen“, sagte Dekkers. Entsprechend operiert das Unternehmen im nicht finanziellen Bereich mit messbaren Zielen auf der Basis von Leistungskennzahlen.

→ <http://www.geschaeftsbericht2013.bayer.de>

Telekom beschließt konzernweites Klimaschutzziel

Der Vorstand der Deutschen Telekom hat ein ambitioniertes Klimaschutzziel beschlossen. Bis zum Jahr 2020 sollen die CO₂-Emissionen konzernweit um 20 Prozent reduziert werden. Damit wird der Konzern diese Emissionen um rund 430.000 Tonnen CO₂ pro Jahr senken. Das entspricht den Emissionen von etwa 1,1 Milliarden Personenkilometern im Flugverkehr, also rund 28.000 Erdumrundungen.

→ http://link.csr-news.net/13_Telekom

akzente kommunikation und beratung

Wachsende Transparenz- und Kundenanforderungen treiben das Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Gemeinsam mit Systain hatte akzente deshalb im Januar zu einem Workshop nach Berlin eingeladen: 70 Experten und Unternehmensvertreter diskutierten Konzepte und Ansätze und deren Übertragbarkeit auf andere Branchen. Die neu gestaltete akzente-Website:

→ <http://www.akzente.de>

Dibella mit EU-Ecolabel

Dibella wird demnächst Bettwäsche mit dem EU-Ecolabel anbieten. Der Zertifizierungsprozess stehe kurz vor dem Abschluss, sagte Geschäftsführer Ralf Hellmann. Eine Voraussetzung sei der Nachweis, dass der Vorlieferant den Bedingungen des EU-Ecolabels entspreche. Für das Dibella-Marktsegment gebe es außerhalb von Europa nur zwei entsprechend zertifizierte Lieferanten; der des Unternehmens produziert in Pakistan. Besonders für den skandinavischen Markt sei das EU-Ecolabel wichtig, dort werde es bei vielen Ausschreibungen gefordert.

→ <http://www.dibella.de>

CSR Company: The Complete SR- Toolkit

CSR-Software unterstützt kleine und mittlere Unternehmen bei der Professionalisierung ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen. „The Complete SR-Toolkit“ ist eine speziell für KMU entwickelte Software, basierend auf ISO 26000, dem internationalen Standard für gesellschaftliche Verantwortung. Sie versetzt kleinere und mittlere Organisationen in die Lage, bestehende Nachhaltigkeitsaktivitäten zu strukturieren und zu systematisieren.

→ <http://www.csr-toolkit.com>

NEWS Partnernetzwerk

Ritter Sport arbeitet an erstem Nachhaltigkeitsbericht

Der Schokoladenhersteller aus dem schwäbischen Waldenbuch will 2014 den ersten Nachhaltigkeitsbericht in der über 100-jährigen Firmengeschichte publizieren. In dem Familienunternehmen genießt Nachhaltigkeit seit jeher einen hohen Stellenwert. Im vergangenen Jahr hatte das Unternehmen mitgeteilt, selbst in den nachhaltigen Kakaoanbau einzusteigen, um größeren Einfluss auf dessen soziale und ökologische Bedingungen ausüben zu können.

→http://link.csr-news.net/13_RitterSport

B.A.U.M. Praxiswissen Nachhaltigkeit

Lernen Sie strategische Ansätze, Beispiele und Umsetzungsmethoden kennen, um nachhaltiges Wirtschaften glaubwürdig zum Erfolgsfaktor zu machen. Gemeinsam werden konkrete Handlungsansätze für die tägliche Arbeit erarbeitet. B.A.U.M.-Mitarbeiter und externe Referenten berichten aus ihrer langjährigen Erfahrung als Beauftragte und Berater für Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit.

→http://link.csr-news.net/13_BAUM

Scholz & Friends fördert die positive Kraft des Fußballs

Die Initiative DEUTSCHER FUSSBALL BOTSCHAFTER zeichnet deutsche Fußballtrainer und -spieler aus, die sich im Ausland für eine positive Entwicklung des Fußballs und der Gesellschaft stark machen. Gemeinsam mit Partnern wie dem Auswärtigen Amt, dem Goethe-Institut, kicker und der Deutschen Welle wurde das Vorhaben 2013 gestartet. Scholz & Friends übernahm pro

bono die Gestaltung sowie Konzeptions- und Steuerungsaufgaben in der Initiative.

→<http://www.fussballbotschafter.de>

Deutsches CSR-Forum erstmals mit Deutschem Compliance-Forum

Am 7. & 8. Mai 2014 findet in Ludwigsburg bei Stuttgart das 10. Deutsche CSR-Forum statt. Das Forum steht unter dem Motto „Zukunftsfähigkeit – Nachhaltigkeit, Compliance und die Machbarkeit gesellschaftlicher Verantwortung“. Innerhalb des Deutschen CSR-Forums wird erstmals das Deutsche Compliance-Forum veranstaltet. Die Verleihung des Deutschen CSR-Preises ist festlicher Höhepunkt am ersten Abend. Als Plenumsredner sind über 25 Vorstände bzw. Geschäftsführer angekündigt sowie führende Mitarbeiter verschiedener NGOs. Neben Referaten und Diskussionen im Plenum bieten Sektionen Raum, um Themen in Kleingruppen zu vertiefen. Zudem präsentieren Unternehmen und Institutionen auf der Expo ihr Nachhaltigkeitsengagement.

→<http://www.csrforum.eu/kongress/2014/>

Die Stiftung Jürgen Kutsch

bietet ein Benefiz-Event auf Gut Hebscheid: Die mittelalterliche Hofanlage vor den Toren der Stadt Aachen bietet eine Führung über ihr Anwesen, auf dem Obst und Gemüse unter Beschäftigung behinderter Menschen ökologisch und naturnah angebaut werden, gefolgt von einem veganen Fingerfood aus hauseigener Erzeugung im Café „Hofgenuss“.

→http://link.csr-news.net/13_Kutsch

future: Bewertung der KMU-Nachhaltigkeitsberichte

Der von verantwortungsbewussten Mittelständlern gegründete Verein „future“ ist als Mitherausgeber des IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte bekannt. Das Ranking erschien 2011 in achter Auflage. Eine aktuelle Auflage des Rankings ist derzeit nicht absehbar, dazu fehlen Finanzmittel. Alternativ bietet future kleinen und mittelständischen Unternehmen nun eine Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsberichte. Dabei werden die Kriterien aus dem future/IÖW-Ranking zugrunde gelegt und die Unternehmen erhalten eine Kommentierung zu jedem Unterpunkt. Ergebnisse daraus werden in einem gemeinsamen Workshop diskutiert. future-Geschäftsführer Udo Westermann lobt die Berichte der KMU: „Eine Stärke der Mittelständler liegt sicherlich im relativ schnellen Zugang zum Kerngeschäft“, sagt Westermann. Das spiegelt sich in einer authentischen CSR-Berichterstattung.

→http://link.csr-news.net/13_future

CSR-Manager als Agenten unternehmerischer Nachhaltigkeit

Corporate Social Responsibility ist in multinationalen Unternehmen längst angekommen. Während formelle Strukturen für die organisationale Umsetzung von CSR zentral sind, bewirken diese alleine oft wenig. Unsere Studie verweist in diesem Zusammenhang auf „CSR-Manager“⁽¹⁾, die eine Reihe von kreativen und größtenteils informellen Taktiken entwickelt haben, deren systematische Anwendung eine effektivere Implementierung von CSR verspricht.

von DAVID RISI, SHIVA SAYAH UND CHRISTOPHER WICKERT

Zur Person



Dr. Christopher Wickert

ist Assistenzprofessor für Management und Organisation an der VU Universität Amsterdam.
christopher.wickert@vu.nl



David Risi

ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen.
david.risi@unisg.ch



Dr. Shiva Sayah

hat an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf promoviert und arbeitet derzeit in einer internationalen Unternehmensberatung.
Shiva.Sayah@hhu.de

Viele global agierende Unternehmen haben die Komplexität von CSR erkannt und im Zuge davon den Beruf des CSR-Managers geschaffen. CSR-Manager sind oft im Stabsbereich angesiedelt, wo bei ihr Aufgabenspektrum in der Regel die strategische Planung, Koordination sowie das Management der CSR-Aktivitäten umfasst. Die Mehrzahl großer Unternehmen verfügt bereits über eigens für das Thema verantwortliche Stellen oder über ganze Abteilungen mit über zehn Mitarbeitern. CSR-Managern kommt dabei eine Schlüsselrolle in der Implementierung von CSR im Unternehmen zu.

In einem Forschungsprojekt des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen in Kooperation mit der Freien Universität Amsterdam und der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf soll deshalb die Rolle des CSR-Managers und dessen Arbeitsweise untersucht werden. Ein Teilprojekt⁽²⁾ geht der Frage nach, welche Taktiken CSR-Manager anwenden, um interne Widerstände gegen CSR zu überwinden. Der Fokus lag hierbei auf dem Zusammenspiel von formellen (z. B. der Einrichtung eines CSR Steering Committees) und informellen Prozessen (z. B. der strategischen Nutzung des persönlichen Netzwerks des CSR-Managers).

Grundsätzlich weisen viele der befragten CSR-Manager auf die Schwierigkeit hin, andere Mitarbeiter und Verantwortungsträger im Unternehmen von CSR zu überzeugen. Dies betrifft in der Regel weniger die Vorstandsebene als diejenigen Mitar-

beiter, deren Verantwortungsbereich von der konkreten Umsetzung von CSR-Maßnahmen betroffen ist (wie etwa ein Einkäufer, dem nahegelegt wird, bestimmte CSR-Standards bei seinen Kaufentscheidungen zu berücksichtigen). Das Commitment eines Vorstandsvorsitzenden zu CSR ist dabei zentral, aber bei Weitem kein Selbstläufer. Es ist nun die Aufgabe des CSR-Managers bzw. seines Teams, die verschiedenen Schaltstellen im Unternehmen zu identifizieren und auf die CSR-Reise „mitzunehmen“.

Die Aussagen der befragten CSR-Manager lassen sich zu fünf Taktiken aggregieren. Diese wurden nicht von jedem CSR-Manager gleichermaßen genannt. Von daher können die Taktiken in ihrer jeweiligen Bedeutung unterschiedlich bewertet werden. Es ließ sich jedoch feststellen, dass ein systematisches Anwenden dieser fünf Taktiken von der Mehrheit der CSR-Manager implizit als effektive Maßnahme angesehen wurde, interne Widerstände in Bezug auf CSR zu überwinden.

Taktik 1:

Der Aufbau eines internen Netzwerks und die Identifikation interner Verbündeter helfen vor allem, Pilotprojekte anzuschieben. Gerade um CSR strategische Bedeutung zu verleihen, ist es wichtig, interne Mitstreiter zu finden, mit denen Pilotprojekte lanciert werden können. Erfolgreiche Pilotprojekte sind dann ein wichtiges Argument, dass CSR „funktioniert“ und auf andere Geschäftsbereiche skaliert werden kann.



Foto: © pressmaster - Fotolia.com

Taktik 2:

Die Schaffung eines persönlichen und fachspezifischen Bezugs zur CSR-Thematik trägt dazu bei, das Commitment der Mitarbeiter und die Identifikation mit CSR zu erhöhen. Direkter Nachhaltigkeits-Impact einer bestimmten Managementfunktion oder Abteilung ist wichtig, um die abstrakte CSR-Agenda in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und herauszuarbeiten, was CSR für die verschiedenen Teilfunktionen im Unternehmen bedeutet.

Taktik 3:

Die Identifizierung von Anreizen der Mitarbeiter und die Anpassung der Überzeugungsarbeit an unterschiedliche „Weltbilder“ hilft, Mitarbeiter „dort zu packen, wo sie zu packen sind“ (Zitat, anonym). Gerade Mitarbeiter mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen haben verschiedene Motive, um sich mit CSR zu beschäftigen. So ist etwa der „harte“ Business Case für CSR bei Führungskräften mit kaufmännischem Hintergrund oft wichtiger als abstrakte Argumente in Bezug auf Außenwirkung des Unternehmens.

Taktik 4:

Externes und internes Benchmarking kann genutzt werden, um einen Wettbewerb hinsichtlich der „besten“ CSR-Performance zu stimulieren. Abteilungsleiter sind für CSR eher zu motivieren, wenn sie sich intern direkt mit anderen Abteilungen vergleichen können, und müssen, z. B. in Bezug auf Umweltperformance. Externes Benchmarking betrifft den Wettbewerb zwischen Unternehmen, wie

die Platzierung in imagewirksamen Nachhaltigkeitsrankings.

Taktik 5:

Eine holistische Bewusstseinsschaffung für CSR ist eine wichtige Voraussetzung, um das eigenständige Erkennen nachhaltigkeitsrelevanter Themen innerhalb der Belegschaft zu fördern. Die Verankerung von CSR in der unternehmensinternen Kommunikation sowie in der Aus- und Weiterbildung bewirkt, dass Mitarbeiter kontinuierlich auf die Wichtigkeit von CSR hingewiesen werden und somit Eigeninitiative gefördert wird.

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass formelle Strukturen wie CSR-Committees oder ein CSR-Report zentrale Bausteine für die erfolgreiche Implementierung von CSR sind. Die Ergebnisse dieser Studie deuten jedoch darauf hin, dass formelle Strukturen allein oft wenig bewirken oder gar ins Leere laufen. Mitarbeiter und Entscheidungsträger im Unternehmen müssen auf die CSR-Reise „mitgenommen“ werden. Diese wichtige Aufgabe wird zunehmend CSR-Managern zugeschrieben, die eine Reihe von innovativen und größtenteils informellen Taktiken entwickelt haben, deren systematische Anwendung eine effektivere Implementierung von CSR verspricht⁽³⁾.



Ein aktuelles Paper zum Thema finden Sie auf der HSG Forschungsplattform Alexandria:
→ http://www.link.csr-news.net/13_Alexandria

Anmerkungen

(1) „CSR Manager“ wird hier als Oberbegriff verstanden. Berufsbezeichnungen mit ähnlichem Aufgabenspektrum sind beispielsweise Corporate Responsibility (CR) Manager oder (Corporate) Sustainability Manager.

(2) Für dieses Teilprojekt wurden in 2013 mehr als 75 Interviews mit CSR Managern in deutschen und Schweizer Unternehmen geführt. Alle Ergebnisse werden hier in anonymer Form wiedergegeben.

(3) Die Autoren stehen gerne für weitere Fragen zu den hier in Kurzform präsentierten Ergebnissen zur Verfügung.

Studien



④ Südwind-Institut

Klassenziel erreicht? Der Beitrag von „Best-in-Class“-Ratings zur Einhaltung von Menschenrechten im Verantwortungsbereich von Unternehmen

Nachhaltigkeitsrankings sollen besonders Anlegern helfen, die in ihrer jeweiligen Branche oder ihrem Geschäftsfeld nachhaltigsten Unternehmen zu erkennen („Best-in-Class“). Das Südwind-Institut hat diese Annahme überprüft und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die Rankings zwar den Finanzmarkt sensibilisieren, aber von vielen Unternehmen nicht ausreichend ernst genommen würden. Auch würden die Ratingagenturen zu intransparent arbeiten.

PDF: http://link csr-news.net/ 13_Service8

④ DIHK

„An Apple a Day...“ – DIHK-Unternehmensbarometer zur Gesundheitsvorsorge

Gesunde Mitarbeiter sind produktive Mitarbeiter. Es liegt also im Interesse von Unternehmen, die Mitarbeitergesundheit durch geeignete Maßnahmen zu erhalten und zu steigern. Tatsächlich seien bereits 90 Prozent der Firmen in diesem Bereich aktiv, wie dieses DIHK-Unternehmensbarometer bei einer Befragung von 1.500 Unternehmen herausgefunden hat.

PDF: http://link csr-news.net/ 13_Service9

④ Edelman

Edelman Trust Barometer 2014: Germany Results

Auch dieses Jahr hat die PR-Agentur Edelman wieder das öffentliche Vertrauen in 27 Ländern gemessen. In Deutschland genießt die Wirtschaft demnach die höchsten Umfragewerte seit Beginn der Erhebung im Jahr 2001. Dieser Vertrauengewinn wird insbesondere mittelständischen Unternehmen zugeschrieben, die wesentlich besser als Großunternehmen abschneiden.

PDF: http://link csr-news.net/ 13_Service10

④ Christian Prantner, Nina Tröger

Nachhaltige Geldanlageprodukte: Was bedeutet Nachhaltigkeit im Finanzkontext und wie transparent sind die Kriterien für KonsumentInnen?

Was ist eine nachhaltige Geldanlage und wie erkennt man sie? Die Arbeiterkammer Wien hat zehn österreichische Investmentfonds getestet, die sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren. Das Ergebnis ist, dass weder die Kriterien einheitlich und verbindlich sind, noch alle Informationen offengelegt werden. Verbraucher hätten es laut den Autoren entsprechend schwer, ihr Geld in einer wirklich nachhaltigen Geldanlage zu investieren.

PDF: http://link csr-news.net/ 13_Service11

CSR-SEARCH.NET erleichtert Ihre Suche

Sie beschäftigen sich mit dem Thema „Baumwolle“ und suchen solche Seiten im Internet, die Ihnen dazu Informationen bieten? Das ist nicht so einfach mit einer üblichen Suchabfrage. CSR-SEARCH.NET bietet Ihnen dagegen eine Suche auf indizierten Nachhaltigkeitsseiten mit einer übersichtlichen Strukturierung der Ergebnisse und erleichtert so Ihre Arbeit.

Probieren Sie es aus:

→ www.csr-search.net



Literatur

◎ Kevin Schaefers

Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftsethisches Beratungskonzept

Haupt, März 2014, 400, 3258078513, Der Autor entwickelt ein wirtschaftsethisch reflektiertes Konzept zur Beratung von nachhaltigen Investments. Aus Sicht des Kapitalanlegers fragt er, welche normativen Mindeststandards die Anlageberatung erfüllen sollte. Das Buch liefert somit einen wesentlichen Beitrag zur investmentsethischen Grundlagenforschung. Insbesondere Investoren und Anlageberater finden darin eine Orientierung bei der kritischen Analyse ihrer Praxis.

◎ Axel Honneth, Lisa Herzog (Hrsg.)

Der Wert des Marktes: Ein ökonomisch-philosophischer Diskurs vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart

Suhrkamp, 17.2.2014, 670, 3518296655, Die Finanzkrise hat bei vielen Menschen den Glauben an die Funktionsfähigkeit und den Sinn freier Märkte erschüttert. Sie ist aber nicht neu, wie diese Auswahl klassischer Texte u.a. von Smith, Marx und Sen zeigt. Der Band beleuchtet das spannungsreiche Verhältnis zwischen Markt und Moral in Texten des politischen, ökonomischen und soziologischen Denkens von 1700 bis in die Gegenwart. Eine kurze Einführung macht sie auch heutigen Lesern zugänglich.

◎ Wolfgang Deppert

Individualistische Wirtschaftsethik (IWE): Anwendung der Individualistischen Ethik auf das Gebiet der Wirtschaft

Springer Gabler, 31.1.2014, 228, 3658035854, Das Individuum spielt trotz der zunehmenden Institutionalisierung von Verantwortung in Unternehmen eine nach wie vor wichtige Rolle. In dieser philosophischen Abhandlung entwickelt der Autor eine „individualistische Wirtschaftsethik“, mit der er nicht nur die Verantwortung des Individuums theoretisch begründet, sondern auch die Folgen für die Teilnahme am Wirtschaftsleben aufzeigt.

◎ Elmer Lenzen (Hrsg.)

Global Compact Deutschland 2013: Deutsches Jahrbuch der UN Initiative Global Compact

Mediengruppe Macondo, 14.01.2014, 128,

3981354060, Das deutsche Jahrbuch 2013 des UN Global Compact präsentiert wie gewohnt Beispiele von Unternehmen, die die zehn Prinzipien erfolgreich in ihre Praxis integriert haben. Daneben wirft der Band Schlaglichter auf aktuelle, lokale sowie globale Entwicklungen und Ereignisse im Rahmen der weltweit größten CSR-Initiative. Beiträge und Interviews von führenden Experten der Nachhaltigkeitsbranche runden das Jahrbuch ab.

◎ Peter Vogler

Genug geschwiegen!: Wie Unternehmensethik praktisch-philosophisch grundzulegen ist

innsbruck university press, 6.2.2014, 226,

3902936274, Mit dieser praktisch-philosophischen Abhandlung unternimmt der Verfasser eine Analyse und Rekonstruktion der Begriffe „Unternehmen“, „Ethik“ und „Unternehmensethik“. Mit der darauf gründenden deskriptiven Unternehmensethik kritisiert er das normative Fundament der Wirtschaft als „real-existentiellen Utilitarismus“. Dem setzt der Autor eine praktisch-philosophisch grundgelegte Unternehmensethik entgegen und leitet das Prinzip einer moralischen Unternehmensverantwortung ab.

◎ Christian Schiel

Moralisches Risikomanagement: Strategien zum risikoorientierten Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral

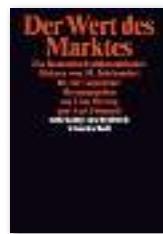
Springer Gabler, 29.1.2014, 188, 3658048352,

Risikomanagement und Unternehmensverantwortung liegen nahe beieinander. Der Autor dieser Studie stellt mit dem Risikomanagementstandard COSO einen alltagstauglichen Managementansatz zum Umgang mit moralökonomischen Spannungsfeldern vor und unterlegt ihn mit konkreten Beispielen für den Einsatz im Unternehmen.

◎ Richard Raatzsch

Ehrbare Kaufleute: Eine philosophische Betrachtung

Springer VS, 27.12.2013, 109, 3658044233, Die Idee eines „ehrabaren Kaufmanns“ hat in den letzten Jahren ein Comeback erfahren und wird sowohl von Praktikern wie Wissenschaftlern diskutiert. Die philosophische Betrachtung des Autors ist der jüngste Beitrag zu dieser Diskussion und verortet den Kaufmann anhand der Begriffe „Vertrauen“, „das Gute“ und „Ehrbarkeit.“



Events



⌚ Münchener Rück Stiftung

3.4.14, München, Dialogforen 2014 „Hungern im Überfluss?“: Hungern und Völlerei – essen wir uns krank?
Nahrungsmittel, ihr Überfluss und Mangel sind ein Thema, das viele Menschen bewegt und in seiner Komplexität zahlreiche Fragen aufwirft. Eine Dialogreihe der Münchener Rück Stiftung widmet sich seit Beginn dieses Jahres den verschiedenen Facetten des Themas und lädt hierfür ausgewiesene Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik ein. Interessenten können sich für jede Veranstaltung gesondert auf der Seite der Münchener Rück Stiftung anmelden.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service1

⌚ Hannover Messe

9.4.14, Hannover, IndustrialGreenTec-Conference

Deutschland ist einer der führenden Anbieter nachhaltiger oder „grüner“ Technologien, so auch im Bereich nachhaltiger Produktionsprozesse. In praxisnahen Vorträgen, Best-Practice-Beispielen und einer Podiumsdiskussion zeigen Vertreter namhafter Unternehmen die Möglichkeiten einer umweltschonenden und ressourceneffizienten Produktion sowie deren enormes Einsparpotenzial. Zum Abschluss der Konferenz wird der „nachhaltige PRODUKTION“ Award verliehen.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service2

⌚ THEMA1 GmbH

7.5.14, Berlin, PEF Food Conference

Der Schwerpunkt der Konferenz liegt auf der Environmental Footprint Initiative der EU Kommission. Experten aus der Lebensmittel-, Getränke- und Verpackungsbranche diskutieren die Implementierung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster im Nahrungsmittelsektor.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service3

⌚ dokeo GmbH

7.8.5.14, Ludwigsburg, 10. Deutsches CSR Forum: „Machbarkeit von gesellschaftlicher Verantwortung“

Das Deutsche CSR-Forum hat sich zu einer festen Institution für Vertreter von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft entwickelt. So feiert es dieses Jahr zehnjähriges Jubiläum und wirft die Frage nach der „Machbarkeit von gesellschaftlicher Verantwortung“ auf. Schon im Vorfeld des Forums können sich Interessenten und Teilnehmer an einer öffentlichen Diskussion beteiligen. Wie immer wird auch dieses Jahr wieder im Rahmen der Veranstaltung der Deutsche CSR-Preis verliehen.

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

⌚ UPJ

15.5.14, Frankfurt am Main, 8. UPJ-Praxisforum gemeinnütziger Mittlerorganisationen

Unternehmen und ihre Stakeholder finden oft nur mit Hilfe von Mittlerorganisationen zueinander. UPJ stellt gemeinnützigen Mittlern seit Längerem ein Praxisforum für den praxisorientierten Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung zur Verfügung. Das Praxisforum steht aber auch Interessierten zur Verfügung, d.h. Organisationen und Kommunen, die als regionale Mittler für Unternehmenskooperationen aktiv werden wollen. Interessenten wenden sich per E-Mail an UPJ.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service4

⌚ Rat für Nachhaltige Entwicklung

2.6.14, Berlin, „Verstehen – Vermitteln – Verändern“

14. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung
Die Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung ist ein Dialogangebot an alle Akteure, um gemeinsam zentrale Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung zu diskutieren. Nähere Informationen zu dem diesjährigen Thema und der Anmeldung finden sich auf der Homepage des RNE.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Services

2014

DNWE/EBEN

12.-14.6.14, Berlin, EBEN Annual Conference 2014: Business Ethics in a European Perspective A Case for Unity in Diversity?

Die Jahresversammlung des Europäischen Netzwerks für Wirtschaftsethik findet 2014 in Berlin statt. Sie richtet sich an internationale Wissenschaftler, lädt zugleich Vertreter aus Unternehmen, Verbänden, NGOs, der Politik und den Medien ein, sich an der Debatte zu beteiligen. Das ausführliche Programm steht auf der Seite des DNWE zum Abruf bereit.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service6

Rat für Nachhaltige Entwicklung

23.-29.6.14, deutschlandweit, Deutsche Aktionstage Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit muss gelebt werden, um gelingen zu können. Um auf diese einfache, aber entscheidende Wahrheit hinzuweisen, veranstaltet der Rat für Nachhaltige Entwicklung deutschlandweit sieben Aktionstage. An diesen Tagen können Privatpersonen und Organisationen aller Art mit eigenen Projekten und Aktionen auf Nachhaltigkeit in ihrem Alltag hinweisen. Teilnehmer können sich vorab online registrieren und damit für ihre Aktivitäten werben.

PDF: <http://www.aktionstage-nachhaltigkeit.de/>

Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.

1.7.14, Frankfurt am Main, Gemeinsam für das Stadtquartier – Unternehmensengagement und Stadtentwicklung

Das Engagement für die lokale Gemeinde ist ein wichtiger Aspekt von Unternehmensverantwortung. Doch wie können sich Unternehmen konkret einbringen? Und wie können kommunale Akteure engagierte Unternehmen am besten einbinden? Das Seminar will diese Fragen beantworten und richtet sich sowohl an Unternehmen als auch an gemeinnützige Organisationen und Kommunen und wird von zwei UPJ-Referenten geleitet.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service7

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg

3.7.14, Stuttgart, Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg

Für kleine und mittlere Unternehmen gehören Unternehmensverantwortung und gesellschaftliches Engagement oft zum guten Ton. Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg und die Caritas vergeben daher zum achten Mal in Folge den Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg, um diesen Unternehmen zu danken und ihre Anstrengungen öffentlich zu würdigen.

PDF: <http://www.csr-bw.de>

Portal „Inklusion gelingt!“

Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ist eine Herausforderung für viele Betriebe. Um Unternehmen bei der Inklusion solcher Mitarbeiter zu unterstützen, haben BDA, DIHK und ZDH ein Portal gestartet, auf dem Informationen, spezielle Publikationen sowie Praxisbeispiele zu finden sind. Interessierte finden hier auch eine Übersicht der Fördermöglichkeiten sowie die Kontaktdata wichtiger Dienstleister und Behörden.

PDF: <http://www.inklusion-gelingt.de/>

Broschüre „Energieeffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen: Energiekosten senken. Wettbewerbsvorteile sichern“

Eine der wichtigsten Stellschrauben der ökologischen Nachhaltigkeit ist die Energieeffizienz, mit der Unternehmen operieren. Die hier durch Investitionen erzielten Effizienzsteigerungen drücken sich direkt in geringeren Energiekosten aus und amortisieren sich rasch. Doch gerade in vielen kleinen und mittleren Unternehmen fehlt die nötige Expertise, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. An sie richtet sich diese neue, praktische Broschüre der Deutschen Energie-Agentur, indem sie den Einstieg in das Thema knapp und gut verständlich erklärt.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service12

Merkblatt zu Dodd-Frank Act und Konfliktmineralien

In dem 2010 verabschiedeten Dodd-Frank Act wurde nicht nur das US-Finanzmarktrecht reformiert, sondern auch eine Berichtspflicht zu „Konfliktmineralien“ eingeführt. Unternehmen müssen demnach die Herkunft der Rohstoffe Tantal, Zinn, Gold und Wolfram offenlegen. Diese Regelung gilt auch für deutsche Unternehmen, die als Zulieferer tätig sind oder an einer US-Börse gelistet werden. Ein Merkblatt des DIHK, des BDI und weiterer Branchenverbände fasst die wichtigsten Informationen zusammen.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service13

Gutachten über die deutsche Nachhaltigkeitspolitik

Mit einer durchdachten Nachhaltigkeitsstrategie soll die Politik die verschiedenen Akteure in einem koordinieren und damit die konkrete Umsetzung des Leitbilds Nachhaltigkeit unterstützen. Das jüngste vom Bundeskanzleramt im Auftrag gegebene Peer Review bescheinigt Deutschland ein starkes Engagement, trotz der Auswirkungen der linkFinanz- und Wirtschaftskrise. Zugleich empfehlen die Experten der Bundesregierung, die Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft zu verbessern und international eine Vorreiterrolle anzustreben.

PDF: http://link.csr-news.net/13_Service14

CSR im Web

Neu auf [www csr-knowledge.net](http://www csr-knowledge net):

Das CSRlexicon

Ab diesem Monat ermöglicht das CSRlexicon eine schnelle, aktuelle und praxisorientierte Übersicht zu den Themen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung. Träger des Lexikon-Projekts ist der gemeinnützige Verein Unternehmen – Verantwortung – Gesellschaft. Die ersten rund 100 Lexikonartikel sind zum Start online, über 50 Autoren mit unterschiedlichen fachlichen und praktischen Hintergründen haben daran mitgewirkt.

Das CSRlexicon erreichen Sie über die Startseite von CSR NEWS oder direkt unter www csr-knowledge.net.

Das Online-Lexikon richtet sich insbesondere an Praktiker in Unternehmen und bietet neben einer schnellen Übersicht zu CSR-Themen weiterführende Links zu Praxishilfen, Beispielen, Literatur und zur aktuellen Berichterstattung. Eine übersichtliche Menüführung und die einheitliche Struktur der Beiträge erleichtern die Orientierung. Diese Themen finden Sie im CSRlexicon beispielsweise zum Buchstaben „C“:

- Carbon Disclosure Project (CDP)
- Cause Related Marketing (CRM)
- Code of Conduct
- Compliance
- Controlling
- Corporate Citizenship
- Corporate Governance
- Corporate Shared Value (CSV)
- Corporate (Social) Responsibility
- Corporate Volunteering
- Cradle-to-Cradle
- CSR Initiative Rheinland
- CSR-Manager
- CSR-Preis der Bundesregierung

Das CSRlexicon ist dabei kein abgeschlossenes Projekt, sondern die Beiträge werden im Dialog mit den CSR NEWS-Partnern aktualisiert und die Themen ergänzt. Nutzen Sie das CSRlexicon für Ihre Arbeit und Ihr Nachhaltigkeitsmanagement! Und beteiligen Sie sich als CSR NEWS-Partner gerne an der Weiterentwicklung des Projekts!

Diskutiert werden die Beiträge in der Rubrik CSRlexicon unserer XING-Gruppe CSR Professional. Hier können Sie zugleich Ihre Themenwünsche und Ergänzungsvorschläge hinterlassen. In der Gruppe diskutieren über 3.600 CSR-Experten zu Themen aus ihrer Praxis. So gelangen Sie zu der XING-Gruppe: <http://www.link.csr-news.net/CSRprofessional>

Träger des Lexikonprojekts ist der gemeinnützige Verein Unternehmen – Verantwortung – Gesellschaft. Er wird zu gleichen Teilen von Mitgliedern aus Wissenschaft, Wirtschaft und dem Journalismus getragen und steht auch im Hintergrund des Fachmediums CSR NEWS. □



CSRlexicon bietet
eine schnelle
Übersicht und
weiterführende
Links für Unter-
nehmen zu Nach-
haltigkeitsthemen.

The screenshot shows a search result for "CSR". The main content area displays a news article titled "CSR News - CSR News - CSR News". The article is dated "16.01.2014" and has a "Lesermeister: 180 34800". Below the article, there is a sidebar with links to "AUTOR/AUTRIN", "ARTIKELARCHIV", "ZUSÄTZLICHE VON UND BEZUGSPUNKTEN", and "VIERTELJÄHRLICHE EDITIONEN".

Werden Sie Partner



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

Online
Service
Quartalsmagazin
Events
Webinare



(Schnupper-)Partner
werden unter
www.csrmagazin.de

nur
8,-
pro Monat

Verantwortung. Zukunft. Nachhaltigkeit.

**21 Jahre Erfahrung mit Unternehmen und Marken.
Mit 20 Mitarbeitern in 3 Bereichen neu aufgestellt.**



Eine fundierte Strategie schafft Klarheit, bündelt Kräfte und positioniert im Wettbewerb.



Professionelles Reporting macht Nachhaltigkeitsleistungen transparent und steuerbar.



Glaubwürdige Kommunikation sichert das Vertrauen der Stakeholder und fördert das Image.

Besuchen Sie unsere neue Homepage: www.akzente.de

akzente

akzente kommunikation und beratung GmbH,
80469 München, Corneliusstraße 10

