



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

Zukunftsherausforderung Wasser



Personalverantwortung // Sinn der Arbeit // Burn-out-Prävention // CSR & HR // Gewerkschaften & CSR //
Ökologisch-soziale Bilanzierung // Nachhaltigkeit verkaufen // Nachhaltige Geldanlagen // Verbrauchermacht
CSV kritisch // Mediendiskurs Wasser // Water Foodprint // Wasserkraft // Ökosystem Rhein // Industrie flüsse



6TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE SUSTAINABILITY AND RESPONSIBILITY

08./09. OCTOBER 2014

Humboldt-Universität zu Berlin, Germany



TOPICS

In Plenary and 32 Parallel Sessions of the conference various topics of current relevance will be presented and discussed, among them:

- › MULTI-STAKEHOLDER GOVERNANCE
- › SUSTAINABILITY AND INNOVATION
- › INVESTORS AND SUSTAINABILITY
- › EMBEDDING SUSTAINABILITY INTO ORGANIZATIONS
- › CSR NETWORKS AND COOPERATION
- › RESPONSIBLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
- › MEASURING, REPORTING, EVALUATING, RATING CSR
- › INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATIONS OF CSR
- › SOCIAL INNOVATION
- › SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



Wasser: Verantwortung vor der Tür und weltweit

Verantwortung für Wasser? Das scheint weder für Unternehmen noch für den privaten Verbraucher in Deutschland ein Thema mit Priorität zu sein: Wir haben – so die Alltagserfahrung – genug Wasser zur Verfügung und die Qualität unserer Flüsse hat in den zurückliegenden Jahren eine deutliche Verbesserung erfahren. Aber: Für die Herstellung unserer Produkte wird weltweit mehr Wasser verschmutzt und verbraucht, als es unserem Globus gut tut. Und in unserem heimischen Trinkwasser finden sich zunehmend Spurenelemente, deren Wirkung wir nicht genau kennen. „Zukunftsherausforderung Wasser“ heißt diese Ausgabe des CSR MAGAZINS auch deshalb, weil wir heute noch nicht wissen, wie wir eine wachsende Weltbevölkerung demnächst mit sauberem Trinkwasser versorgen können.

In einem zweiten Schwerpunkt stellt sich diese Ausgabe der Personalverantwortung von Unternehmen. Angesichts des demografischen Wandels gelten die Gewinnung neuer und die Bindung bisheriger Mitarbeiter für eine Vielzahl an Unternehmen als wichtigste Motive, sich dem Thema CSR zu stellen. Hier gehen wir den Fragen nach: Wie definieren Unternehmen und Mitarbeiter den Sinn und Wert von Arbeit? Wo lassen sich Synergien zwischen CSR und Human Resources nutzen? Was beugt einem Burn-out vor? Und wie hat sich die Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften am Thema CSR gewandelt? Online bieten wir Ihnen zudem eine Checkliste mit einem weiten

Überblick zu den Herausforderungen der Personalverantwortung.

Zu den weiteren spannenden Themen dieser Ausgabe gehört die Frage: „Wie verkauft man Nachhaltigkeit?“ Unternehmen sehen sich zunehmend Nachhaltigkeitsanforderungen gegenüber – ohne dass ihre Kunden dafür einen Cent mehr zahlen wollen. Wie lässt sich also für eine nachhaltige Leistung auch ein entsprechender Preis erzielen?

Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt sich weiter: Das Magazin stellt die ökologisch-soziale Bilanzierung als einen Ansatz zur Steuerung des CSR-Managements vor. Und es geht der Frage nach, was nachhaltige Geldanlagen bewirken. Nicht zuletzt werfen wir einen kritischen Blick auf das Konzept „Creating Shared Value“ und dessen Verständnis eines nachhaltigen Wirtschaftens.

Wir freuen uns, wenn Sie nicht nur dieses Magazin lesen, sondern auch unsere Online-Dokumentationen sowie die Diskussionsforen nutzen und Ihre Erfahrungen und Sichtweisen einbringen.

Herzliche Grüße,
Ihre

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

Unternehmen sehen sich zunehmend Nachhaltigkeitsanforderungen gegenüber – ohne dass ihre Kunden dafür einen Cent mehr zahlen wollen.



6



10



16



20



EDITORIAL Seite 3

MÄRKTE

Innovationsmotor oder schöner Schein?

Nachhaltige Geldanlagen werden immer beliebter.
von JÜRGEN BUSCHER Seite 8

Wie verkauft man Nachhaltigkeit?

Qualität hat einen Preis - aber wie erzielt man den?
von LYDIA POLWIN-PLASS Seite 10

GESELLSCHAFT

Erst kritisch, dann strategisch

Gewerkschaften und CSR
von HANS-DIETER SOHN Seite 13

Was kostet die Welt?

Aktuelles zur ökologisch-sozialen Bilanzierung
von THOMAS FELDHAUS Seite 16

„Die Verbraucher haben eine riesige Macht“

UBS-Vice Chairman Barbara Brosius im Interview
von CHARLOTTE SCHMITZ Seite 29

TITEL

Der öffentliche Diskurs zum Thema Wasserversorgung und -knappheit

VON FRANZISCA WEDER
MIT DENISE VOGL, NADJA CHRISTIN VOGL Seite 6

Unternehmerische Verantwortung für das Wasser

Gespräche mit Experten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen Seite 26

So optimieren Unternehmen ihren Verbrauch

Weltweite Auswirkungen und ihrer Messung
von CLAUDIA MENDE Seite 34

Industrialisierung und Gewässerschutz an der Wupper

Von der Kloake zum Biotop Seite 37

Wasserschutz als Gemeinschaftsaufgabe

Das Öko-System Rhein als Wirtschaftsfaktor
von JAN THOMAS OTTE Seite 38

LIEFERKETTE

Saubere Energie bei Risiken für Natur und Mensch

Verantwortungsvolle Nutzung der Wasserkraft
von ACHIM HALFMANN Seite 31

KERNGESCHÄFT

- Vollgas im Job und Rückzug in die Freizeit**
Arbeiten um zu leben oder leben um zu arbeiten?
von TONG-JIN SMITH **Seite 20**
- So schützen Unternehmen ihre Mitarbeiter**
Praxis der Burn-out-Prophylaxe
von JOHANNA TÜNTSCH **Seite 23**
- Wie CSR und HR Hand in Hand gehen können**
Statements zur Personalverantwortung **Seite 41**

CONTENT

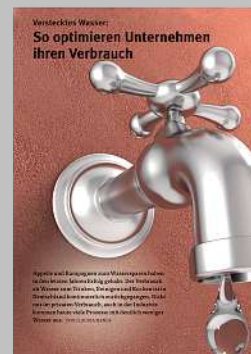
- Neues aus dem**
CSR NEWS Partnernetzwerk **Seite 42**
- Vom zweifelhaften Wert des „Creating Shared Value“ Konzepts**
Der Wolf im Schafspelz von THOMAS BESCHORNER
UND THOMAS HAJDUK **Seite 44**

SERVICE

- Studien** **Seite 46**
- CSR im Web** **Seite 46**
- Literatur** **Seite 47**
- Events** **Seite 48**
- Vermischtes** **Seite 50**



26



34



38

IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus 100% Recyclinganteil gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC® für die Produktionskette.

Sie haben Fragen zum Bezug des CSR MAGAZINS oder zu Ihrer CSR-Partnerschaft? E-Mail: achim.halfmann@csr-news.net Tel.: +49 2192 8546458



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

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

Redaktion
Thomas Beschorner, Jürgen Buscher, Thomas Feldhaus, Thomas Hajduk, Achim Halfmann, Jan Thomas Otte, Lydia Polwin-Plass, Charlotte Schmitz, Tong-Jin Smith, Hans-Dieter Sohn, Johanna Tüntsch, Denise Voci, Nadja Christin Vogl, Franzisca Weder

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

Anschrift Redaktion und Verlag
CSR NEWS GmbH
August-Hermann-Francke-Str. 2
42499 Hückeswagen
Tel.: +49 (0)2192 8546458
E-Mail: redaktion@csr-magazin.net
<http://www.csr-news.net>

Textredaktion und Koordination
Ute Jaxtheimer, Gunther Schunk
Layout
Agentur Print/Online
Herstellung
Frank Schormüller

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

Titelbild
Fotolia © Mario
Kommunikation (Anzeigen, Banner)
CSR NEWS GmbH
August-Hermann-Francke-Str. 2
42499 Hückeswagen
Tel.: +49 (0)2192 8546458
E-Mail: marketing@csr-news.net

Erscheinungsweise
4 x jährlich – quartalsweise

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

Und auf einmal reden sie darüber:

Der öffentliche Diskurs zum Thema Wasserversorgung und -knappheit

Nachhaltigkeit – ein „Buzz-Word“ insbesondere in der deutschsprachigen Medienberichterstattung und „kommunikatives Vehikel“ für die Reputationssteigerung von Unternehmen. Kaum ein anderes Wort hat in den letzten Jahren eine derartige „kommunikative Karriere“ hingelegt wie der Begriff der Nachhaltigkeit. Das Beispiel des Themas Wasserversorgung und drohender Knappheitsrisiken zeigt, dass ein tatsächlicher öffentlicher Dialog unterschiedlicher Akteure (noch) nicht stattfindet.

VON FRANZISCA WEDER MIT DENISE VOCI UND NADJA CHRISTIN VOGL

Wasserversorgung und -knappheit ist ein komplexes, globales aber auch ein konkretes und regionales Problem. Ein zentraler Problembereich ist das fehlende, lückenhafte bzw. auf Europa bezogen sehr lückenhafte öffentliche Bewusstsein und Wissen zum Thema Wasserversorgung und Knappheitsproblemen (siehe Ergebnisse des EU-Flash-Barometers). In Europa ist das Thema in einigen

Ländern wie Spanien, Italien und Bulgarien bereits sichtbare Realität und entsprechend stark politisiert. In anderen Ländern wie Österreich, Deutschland oder der Schweiz mit – vermeintlichem – Überfluss an Wasser hat die „öffentliche Unsichtbarkeit“ des Themas unterschiedliche Gründe: das Nichtvorhandensein eines generellen Nachhaltigkeitsdiskurses, aber auch eine Privilegierung wirtschaftlicher Interessen bzw. ein Verleugnen nachhaltiger Verteilungs- und Versorgungsprobleme durch die Politik und dementsprechend ein gezieltes Heraushalten aus der öffentlichen Agenda.

Von Information über Problematisierung zu Lösungsvorschlägen

Medien stellen Öffentlichkeit her; sie veröffentlichen Ereignisse und mit diesen verknüpfte Deutungen der Ereignisse in ihren Medienprodukten.

Im Mittelpunkt der hier präsentierten Medienanalyse steht die Frage nach den in der Öffentlichkeit geführten Argumenten zum Umgang mit der Ressource Wasser und dem Grad deren Problematisierung. Die dieser zugrunde liegende Annahme lautet, dass erst ein hoher Grad an Problematisierung zu einer gesteigerten öffentlichen



Aufmerksamkeit und damit einem gesteigerten öffentlichen Bewusstsein über den Wert der Ressource führt. Untersucht wurden 1.745 Artikel aus Printmedien, die zwischen dem 1. Dezember 2012 und dem 31. Juni 2013 in einer der ausgewählten nationalen und regionalen Medien in Italien, Slowenien, Österreich und Deutschland erschienen sind. Der Inhalt der Artikel wurde sowohl quantitativ als auch qualitativ analysiert.

Problematisierung der Privatisierung – nicht der „Nachhaltigkeitsfrage“

Themenschwerpunkte im untersuchten Zeitraum von Ende 2012 bis Sommer 2013 sind sowohl in den deutschsprachigen als auch den italienischen und slowenischen Printmedien die Wasserversorgung im Allgemeinen mit Schwerpunkten auf Privatisierung sowie Wassermanagement. Interessant ist, dass in Italien vor allem Unternehmen und in Österreich vor allem politische Institutionen bzw. deren konkrete Akteure – also Politiker und Minister – die Medienberichterstattung zum Thema Wasserversorgung dominieren.

Das Forschungsinteresse richtete sich aber nicht nur auf das, was zum Thema Wasserversorgung und -management kommuniziert wird, sondern auch wie, also darauf, welche Argumente sich gegebenenfalls gegenüberstehen. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten analysierten Artikel einen deutlichen Informationsschwerpunkt haben, insbesondere, wenn es um die Themenbereiche Wassermanagement und Privatisierung geht.

Darüber hinaus wird deutlich, dass der im Vorfeld der Studie entwickelte Faktor der Problematisierung vor allem in den Artikeln zu Privatisierung oder Wassermanagement festzustellen war. Dennoch zeigt die qualitative Auswertung der Artikel, dass der Diskurs – quasi typisch für einen Teildiskurs der Nachhaltigkeitsthematik – eher auf einer „übergeordneten Ebene“ stehen bleibt. Das Wort „Privatisierung“ wird nicht selten zu einer negativ

„Europa-Team“

Ein internationales Forschungsteam (A, USA, NZ, CAN) setzt sich seit 2012 mit der öffentlichen Bewusstseinsbildung zum Thema Wasserversorgung und Wasserknappheit auseinander. Das „Europa-Team“ um die Medien- und Kommunikationswissenschaftlerin F. Weder an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt (Österreich) hat sich zum Ziel gesetzt, die bestehenden Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsprozesse zum Thema Wasserversorgung und -knappheitsrisiken auf europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene und damit auch die Barrieren eines entsprechenden unternehmerischen bzw. weiter gefassten Stakeholder Engagements zu identifizieren.



konnotierten Wort-
hülle, einem „Buzz-
Word“, mit dem politisch Stim-
mung gemacht wird.

Ausblick für das unternehmerische Engagement

Die Ergebnisse der Analyse der Medienberichterstattung deuten darauf hin, dass kein öffentlicher Dialog im Sinne von unterschiedlichen Argumenten und Appellen für individuelles bzw. unternehmerisches Engagement vorliegt. Vielmehr lassen sich eine starke Politisierung des Diskurses in Österreich und lokale Diskurse um das Thema Wassermanagement in Italien und Slowenien feststellen. Auf der Basis dieser Ergebnisse gilt für Unternehmen, Nachhaltigkeit und deren Teildiskurse wie Wasser, Luft, Biodiversität, Diversität und Gender als thematische Netzwerkstruktur der heutigen Informations- und Kommunikationsgesellschaft wahrzunehmen und zwei Dinge zu beachten:

Erstens, Vorsicht vor medial konstruierten Risiken! Statt reaktivem, kommunikativem Verhalten bietet das Themenfeld Nachhaltigkeit die Möglichkeit zur aktiven Kommunikationsgestaltung.

Zweitens: Information bedeutet noch nicht Einbindung und Engagement der Stakeholder. Brechen Sie die Homogenität der Argumentationen, auch dominanter – politischer – Stimmen und Argumente in der öffentlichen Kommunikation auf. Ein wirklicher Dialog entsteht erst durch „neue“ und auch Gegen-Argumente. □

**Ein wirklicher
Dialog entsteht erst
durch „neue“ und
auch Gegen-Argu-
mente.**



Der Beitrag mit Grafiken, Literaturverzeichnis
und weiteren Informationen:
→ http://link.csr-news.net/14_Wasserdiskurs



**Assoc.Prof.Dipl.-jour.Dr.
Franziska Weder**
› lehrt an der Alpen-
Adria Universität
Klagenfurt
[Franziska.Weder@
aau.at](mailto:Franziska.Weder@aau.at)

Nachhaltige Geldanlagen: Innovationsmotor oder schöner Schein?

Nachhaltige Geldanlagen werden immer beliebter. 2013 erreichte ihr Volumen in Deutschland 79,9 Milliarden Euro, eine Steigerung um neun Prozent gegenüber dem Vorjahr. Welche Auswirkungen hat das auf den Kapitalmarkt und die Wirtschaft insgesamt?

VON JÜRGEN BUSCHER

Laut dem vom Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) jährlich herausgegebenen Marktbericht machen nachhaltige Geldanlagen nur 1,5 Prozent des Gesamtmarktes aus. Experten sind sich aber einig, dass der wirkliche Marktanteil höher liegt. Je größer ihr Marktanteil ist, umso größer ist ihre Wirkung am Markt.

Zumindest für die Unternehmenskommunikation haben nachhaltige Investitionen eine gewisse Bedeutung. Darauf weist der Trend, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht in einem integrierten Be-

richt zusammenzufassen, hin. Unternehmen sehen die Investoren als entscheidende Treiber der integrierten Berichterstattung an, so eine Umfrage von akzente kommunikation und beratung und der HGB Hamburger Geschäftsberichte aus dem Jahr 2012. Offenbar gehen die Unternehmen davon aus, dass Investoren sich für beide Themen interessieren: Finanzielle Performance und Nachhaltigkeit.

Rankings und Indizes als Ansporn

Ein wichtiges Hilfsmittel für Investitionen nach nachhaltigen Kriterien sind Indizes, die die Aktien



besonders nachhaltiger Firmen enthalten. Der bekannteste dieser Indizes ist der Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Für Unternehmen ist die Aufnahme in den DJSI ein Erfolg, mit dem sie werben.

Dasselbe gilt für Nachhaltigkeitsrankings. Bei einer Umfrage von Oekom Research gaben 60 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitsrankings und Anfragen nachhaltiger Investoren als einen entscheidenden Grund an, sich überhaupt mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Nur der Einfluss von Kunden wurde höher eingeschätzt.

Um ihren Einfluss zu nutzen, wenden nachhaltige Anleger verschiedene Investmentstrategien an. Die häufigste ist der Ausschluss bestimmter Branchen wie zum Beispiel Waffen, Tabak, Alkohol und Pornografie aus dem Portfolio. Solange solche Produkte mit hohen Gewinnmargen gehandelt werden können, ist der Einfluss dieser Strategie auf Unternehmen gering. Deshalb wird sie häufig zusammen mit anderen Strategien angewandt.

An zweiter Stelle folgt die Best-in-Class-Strategie. Dabei werden die Unternehmen ausgewählt, die in ihrer Branche bestimmte Nachhaltigkeitskriterien am besten erfüllen. Der Oekom-Studie zufolge hat diese Strategie den größten Einfluss auf das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen. Relativ großen Einfluss hat demnach auch das Investor-Engagement. Dabei engagiert sich der Investor im Dialog mit dem Unternehmen für konkrete Verbesserungen. Nötigenfalls kann er mit dem Verkauf seiner Anteile drohen. Erfolgreiches Engagement wird oft von Kampagnen in den Medien begleitet.

Den verschiedenen Anlagestrategien liegen unterschiedliche Definitionen von nachhaltigem Investment zugrunde. Ob zum Beispiel die Aktie eines Auto- oder Energiekonzerns als nachhaltige Geldanlage gelten kann, ist umstritten. „Das macht es für Anleger schwer, Qualität zu beurteilen“, so Matthias Stapelfeldt, Leiter Nachhaltigkeitsmanagement bei Union Investment. Interessierte private Anleger erhalten selten eine gute Beratung. „Die höhere Komplexität nachhaltiger Investments erfordert eine spezielle Schulung der Bankberater“, so Stapelfeldt.

Wissensvorsprung der Spezialbanken

Hier haben nachhaltig arbeitende Spezialbanken einen Wissensvorsprung. Auf sie entfallen 60 Prozent der nachhaltigen Geldanlagen in Deutschland. „Eine konsequent nachhaltige Anlagestrategie beginnt mit der Bankverbindung“, so Antje Schneeweiß, wissenschaftl. Mitarbeiterin des Instituts Südwind. Die Spezialbanken machen den Großbanken zwar noch keine Konkurrenz, wachsen aber rasant.

Zugleich steigt das Interesse konventioneller Investoren an Nachhaltigkeitsthemen. Immer mehr institutionelle Anleger wenden ein oder zwei ethische Ausschlusskriterien auf ihr Portfolio an. Die mit solchen Asset Overlays angelegten Mittel betrugen 2013 bereits 882 Milliarden Euro. Stapelfeldt sieht darin einen Einstieg in nachhaltiges Investment. „Wir gehen davon aus, dass sich daraus andere, integrativere Strategien entwickeln werden.“

75 Prozent aller nachhaltigen Investitionen kommen von institutionellen Investoren. Neben kirchlichen und Wohlfahrtsorganisationen spielen Stiftungen eine große Rolle. Ein Drittel der Stiftungen in Deutschland dient vor allem dem Umweltschutz oder sozialen Zwecken. „Sie möchten zunehmend vermeiden, dass ihre Kapitalanlagen mit ihrem Stiftungszweck im Widerspruch stehen. Ich sehe hier einen dauerhaften Trend“, so Schneeweiß.

Qualitätssiegel geplant

Privaten Investoren sind die vorhandenen Angebote dagegen zu unübersichtlich. Schneeweiß weiter: „Ein Qualitätssiegel könnte privaten Anlegern eine Orientierung geben“. Deshalb arbeitet das Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) an der Entwicklung eines Qualitätssiegels für nachhaltige Geldanlagen. Es soll Mindeststandards festlegen und so den Einstieg privater nachhaltiger Anleger erleichtern.

Mit der Best-in-Class-Strategie können Investoren Einfluss auf das Nachhaltigkeitsmanagement ausüben. Sie wird aber in Deutschland nur bei 20 Prozent und weltweit bei zehn Prozent der nachhaltigen Geldanlagen eingesetzt. Engagement erschöpft sich oft im Ausüben von Stimmrechten. Eine effiziente Auswahl der Anlagestrategie könnte die Wirksamkeit nachhaltiger Geldanlagen erheblich steigern.

„Nachhaltige Geldanlagen wirken direkt, zum Beispiel im Sektor erneuerbare Energien“, so Rolf Häßler, Direktor von Oekom Research. Nachhaltige Investoren haben zwar selten entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Sie können Unternehmen aber dazu bewegen, sich um ein nachhaltiges Image zu bemühen. Konkrete Veränderungen können sie nur zusammen mit anderen Interessengruppen bewirken. □



Hier erfahren Sie mehr über die Entwicklung nachhaltiger Investments:
→ http://www.link.csr-news.net/14_Geldanlagen



75 Prozent aller nachhaltigen Investitionen kommen von institutionellen Investoren: kirchlichen sowie Wohlfahrtsorganisationen und Stiftungen.



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

juergen.buscher@csr-magazin.net

Qualität hat einen Preis

Wie verkauft man

Im B2B spielen Nachhaltigkeitskriterien eine immer größere Rolle. Allerdings ist der Kunde meist nicht bereit, mehr für nachhaltige Produkte zu bezahlen. Im B2C sieht es nicht viel besser aus. Bei Umfragen bekennen sich viele Konsumenten zu Nachhaltigkeit und äußern entsprechende Zahlungsbereitschaft, das reale Kaufverhalten sieht aber anders aus. Wie entkommen Unternehmen diesem Dilemma? Wie lässt sich Nachhaltigkeit verkaufen? VON LYDIA POLWIN-PLASS

Unternehmen, die mit Erfolg nachhaltig wirtschaften wollen, müssen sich um eine vernünftige Preisgestaltung bemühen. Das ist teilweise schwierig, weil in der Einführungsphase neuer Produkte die Herstellungskosten höher sein können. Marketing und Vertrieb müssen sich deshalb verstärkt mit Kundenbedürfnissen befassen und mit der Frage, unter welchen Umständen Kunden bereit sind, für einen gesellschaftlichen Mehrwert mehr zu bezahlen.

Den Ergebnissen diverser Umfragen unter Verbrauchern zufolge steht unter den Auswahlkriterien für ein Produkt Nachhaltigkeit gleich nach Qualität und noch vor Preis, Marke, Gütesiegel und Nutzungskomfort. Für ein reines Gewissen sind Konsumenten bereit, mehr Geld auszugeben. Das behaupten zumindest 37 Prozent der EU-Bürger laut Nielsen-CSR-Report 2013. Die höchste geäußerte Zahlungsbereitschaft besteht bei nachhaltig hergestellten Lebensmitteln und Textilien, die meist entsprechend gekennzeichnet sind. Die Bio-Branche und der Markt für Fair-Trade-Produkte wachsen tatsächlich – allerdings auf einem im Branchenvergleich niedrigen Niveau.

Warum sieht nun das reale Kaufverhalten weitgehend anders aus als die Umfrageergebnisse und was können Unternehmen tun, um Nachhaltigkeit überzeugend zu verkaufen?

Mit Qualität gleichsetzen oder paaren

Nachhaltigkeit wird in der öffentlichen Meinung immer häufiger mit Qualität gleichgesetzt und kann somit ein entscheidendes Kaufargument sein,

mit dem sich höhere Preise rechtfertigen und durchsetzen lassen. Vor allem wenn es Unternehmen gelingt, ein Alleinstellungsmerkmal überzeugend zu kommunizieren, das Nachhaltigkeit mit höherer Qualität verbindet. Die Firma Miele zum Beispiel kombinierte in ihrem Werbeslogan 2007 „Testsieger – Made in Germany“ die „Made-in-Germany-Aussage“ mit CSR.

Nachhaltigkeit wird in der öffentlichen Meinung immer häufiger mit Qualität gleichgesetzt und kann so ein entscheidendes Kaufargument sein.



Nachhaltigkeit?

Laut Ingenieurtrainer Ottmar Obenhin ist die sogenannte Hochpreisstrategie das richtige Werkzeug für Unternehmen, die auf Qualität, Leistung, Image und Innovationen setzen. „Über diese Leistungsmerkmale werden messbare Mehrwerte für den Kunden geschaffen, für die er in der Regel bewusst und bereitwillig mehr zahlt. Deutsche Unternehmen, die eine Hochpreisstrategie verfolgen und den Großteil ihrer Mehreinnahmen in Forschung, Entwicklung und Nachhaltigkeit reinvestieren, haben gute Chancen, Qualitäts- und Leistungsführer zu werden oder zu bleiben“, so Obenhin.

Imagebildung – mit Nachhaltigkeit werben

Die Einhaltung von Standards, Glaubwürdigkeit und nachhaltiges Wirtschaften erhöhen die Reputation bei Kunden und anderen Anspruchsgruppen.

„Wir brauchen eine Kampagne, die Nachhaltigkeit nicht nur als Vision mit Verzichtsscharakter verkauft, sondern als ein riesengroßes smartes Geschäftsmodell“, forderte Claudia Langer, Gründerin der Verbraucherplattform Utopia.de in einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin brand eins.

Konsumenten bevorzugen gewisse Marken, weil diesen ein bestimmtes Image anhaftet. Für diesen hypothetischen Vorteil sind Kunden bereit, deutlich höhere Preise zu bezahlen. Warum also nicht für Nachhaltigkeit?

Unter dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ informieren immer mehr Unternehmen in Nachhaltigkeits- und sogar Geschäftsberichten über ihre Maßnahmen. Durch die dargelegte Transparenz gewinnen sie nicht nur das Vertrauen der Kunden, sondern auch ein spezielles Image.

Der britischen Warenhauskette Marks & Spencer ging es eine Zeit lang wirtschaftlich schlecht und so setzte das Unternehmen auf eine neue Strategie: Es machte Nachhaltigkeit zum Zentrum seines Veränderungsprozesses und versuchte, die gesamte Umwelt- und Sozialbilanz und damit die Wertschöpfung zu verbessern, von der Produktion bis zur Nutzung des Produkts durch den Kunden. Zusätzlich gibt das Unternehmen Auskunft darüber, ob es seine Nachhaltigkeitsziele erreicht hat und welche Verbesserungen es plant. Das funktioniert, dem Unternehmen geht es seither gut und seine Geschichte beeindruckt die Öffentlichkeit.

Die Allgäuer Privatbrauerei Clemens Härle produziert als Deutschlands erste Brauerei vollständig klimaneutral und arbeitet nur mit regionalen Kunden und Lieferanten. Der Umwelt erspart das Unternehmen so jährlich 900 Tonnen Kohlendioxid. Erfolgsgeschichten wie diese sind die beste Werbung.

Nachhaltige Unternehmen zeigen Stärke

Gemäß des 1975 von den Biologen Amotz und Zahavi entdeckten „Handicap-Prinzips“ werden Unternehmen, die besonderen Wert auf Nachhaltigkeit legen und dafür Zeit und Geld investieren, gerade wegen dieses vermeintlichen Nachteils in der Öffentlichkeit als besonders stark, modern und wirtschaftlich stabil empfunden. Sie beweisen damit große Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und hohes Verantwortungsbewusstsein. Eine sehr geschickte und subtile Form der Imagewerbung. Dieses Image kann nicht nur Einfluss auf die größere Zahlungsbereitschaft der Kunden haben, sondern auch auf die der





Investoren als besseres Langfrist-Investment.

Individualisierung der Produkte

Eigentlich geht es dem Kunden nicht so sehr um den Preis selbst, sondern um ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Wenn der Kunde guten Service und maßgeschneiderte, hochqualitative, sichere und nachhaltig produzierte Produkte bekommt, sieht er einen höheren Preis als gerechtfertigt. Und die Wünsche nach Langlebigkeit von Produkten und gutem Kundenservice werden in einer Konsumgesellschaft, in der geplante Obsoleszenz und unpersönlicher Callcenter-Service an der Tagesordnung sind, immer größer.

Heute geht ein gegenläufiger Trend in Richtung Individualisierung von Produkten. Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts, sagt: „Dadurch, dass die Menschen heute viel besser vernetzt und informiert sind, haben sie auch höhere Ansprüche an Unternehmen und Produkte. Der Kunde will alles absolut maßgeschneidert und personalisiert. Und dafür ist er auch bereit, mehr zu bezahlen.“ Extras müssen nicht unbedingt viel kosten, stellen aber für den Kunden einen Mehrwert dar und erschweren die Vergleichbarkeit mit Konkurrenzprodukten. Und Mehrwert rechtfertigt höhere Preise.

Unternehmen müssen heute zu echten Partnern ihrer Kunden werden. Sie sollten die Kunden in ihrer Kritik und ihren Wünschen ernst nehmen und sie bis zur Kaufentscheidung begleiten.

Direkte und indirekte Kommunikationsstrategien

Um der Zielgruppe ihr ethisches Handeln zu vermitteln, brauchen Unternehmen Dialogmarketing. Denn erfolgreiches Dialogmarketing erhöht Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei der Zielgruppe. Taten und Worte müssen übereinstimmen, sonst entsteht schnell der Verdacht auf „Greenwashing“. Glaubwürdigkeit besitzt einen positiven Einfluss auf Geschäftsentwicklung, Kundenloyalität und Stabilität in Krisenzeiten. Unternehmen müssen aber vor allem die „kritische Masse“ erreichen und nicht nur die 15 Prozent von Verbrauchern, die für das Thema sowieso bereits sensibilisiert sind.

Die beste Basis für direkte Kommunikation mit dem Kunden bieten Social-Media-Plattformen. Ein

gut gepflegtes Social-Media-Netzwerk hilft Unternehmen herauszufinden, was die Kunden wirklich wollen, was sie interessiert und was sie stört. Zeichen ethischen Handelns können somit in alle Off- und Onlinemedien des Kundendialogs einfließen. Integrierter CSR-Dialog wird so zum Wertschöpfungsfaktor.

Zertifizierungen einholen und an Wettbewerben teilnehmen

Wie können Unternehmen dem Kunden beweisen, dass ihr Produkt besser ist als das der Konkurrenz? Zertifizierungen und Gütesiegel als Nachweis für CSR können das Vertrauen der Kunden in die Marke fördern und das Produkt für den Kunden aufwerten. Allerdings gibt es derer sehr viele und viele bieten keine transparenten Bewertungen oder erscheinen eher marketing- als qualitätsorientiert.

Auch die Teilnahme an Wettbewerben um Öko-Auszeichnungen, wie zum Beispiel den von der Bundesregierung unterstützten „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“, sorgt – zumindest ein wenig – für positive Publicity. In der Auseinandersetzung mit seinen Kritikern hat dieser Preis seine Qualitätskriterien erkennbar gesteigert.

Muss Nachhaltigkeit teurer sein?

Unternehmen, die konsequent nachhaltig wirtschaften, berichten von deutlichen Einsparungen durch kürzere Transportwege aufgrund regionaler Ausrichtung, niedrigerem Energie- und Ressourcenverbrauch und der Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen. In Erwartung einer weiteren Verteuerung und Verknappung der Energien und Rohstoffe steigern Nachhaltigkeitsstrategien massiv die Zukunftsperspektive von Unternehmen und verbessern zudem die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Das lässt sich derzeit etwa in der Textilbranche beobachten, wo immer mehr Handelsketten auf die nachhaltigere Bio-Baumwolle setzen: Dahinter steht auch eine Marktstrategie, die durch Schulung der Produzenten in Asien und Afrika Zugang zum knappen Rohstoff Baumwolle sichern will. So gesehen ist Nachhaltigkeit eine perfekte Investition in die Zukunft und muss nicht zwingend eine Erhöhung der Preise nach sich ziehen.

Der Zukunftsforscher Matthias Horx meint: „Der Anteil geiz-geiler Konsumenten, die sich für billiges Geld die Einkaufskörbe mit moralisch fragwürdigen Produkten füllen wird mittel- bis langfristig sinken.“ Sein Wort in Gottes Ohr. □



Dr. Lydia Polwin-Plass

› arbeitet als Journalistin, Autorin und Texterin in Frankfurt am Main.

lydia.polwin-plass@csr-magazin.net



Wie verkauft man Nachhaltigkeit? Beteiligen Sie sich an der Diskussion in der XING-Gruppe CSR Professional:

→ http://www.link.csr-news.net/14_Verkauf

Gewerkschaften und CSR

Erst kritisch, dann strategisch

Die deutschen Gewerkschaften pflegten lange Zeit ein ambivalentes Verhältnis zu CSR als freiwilliger Form der unternehmerischen Verantwortung – bis im Herbst 2013 die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) vorpreschte und beschloss, Nachhaltigkeit künftig als strategisches Handlungsfeld zu betrachten. Doch mit NGOs als potenziellen Partnern für unternehmerische Nachhaltigkeit tun sich die Gewerkschaften weiterhin schwer. VON HANS-DIETER SOHN

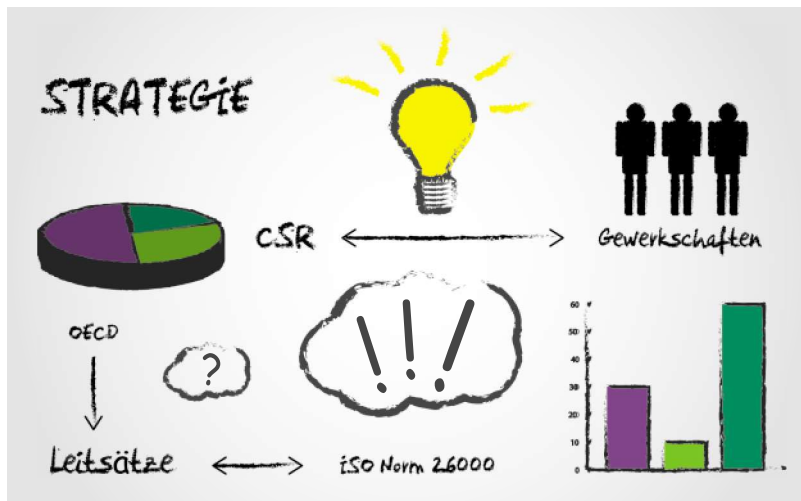
Liebe auf den ersten Blick klingt anders: „Skeptisch, aber nicht ablehnend“ stehen die deutschen Gewerkschaften mehrheitlich dem Konzept CSR gegenüber, erläutert Nikolaus Bley, Leiter des Projektbüros Recklinghausen des DGB Bildungswerks NRW. Er zitiert damit die Parole des DGB-Bundesvorstands. „Nicht ablehnend“ – wenn es um die Ziele geht. Schließlich wurden Gewerkschaften einst gegründet, um für gute Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Ihre Skepsis gilt dem Weg dorthin. „Bei gesetzlichen oder tariflichen Beschlüssen gibt es immer feste Vorschriften, ob und wie sie sich ändern lassen – bei gesetzlichen Maßnahmen ist das ja bekanntlich besonders schwierig“, erklärt Bley. „In der gewerkschaftlichen Tradition war es immer besonders wichtig, dass Arbeitnehmer ihre Rechte einklagen oder zur Einstellungsstelle gehen können.“

Dann schwappte mit CSR ein Prinzip aus dem angelsächsischen Raum nach Mitteleuropa, bei dem die Freiwilligkeit der Maßnahmen hochgejubelt wurde. „Freiwilligkeit bedeutet ja auch, dass man immer auch freiwillig sagen kann: So, das war's jetzt!“, fasst Bley die Bedenken der Gewerkschafter zusammen.

Die Position des DGB

„Freiwillige CSR-Konzepte können nationale, europäische und internationale Rechtsvorschriften und Tarifvereinbarungen ergänzen, sie aber auch in Zukunft niemals ersetzen“, postuliert folglich der DGB in seiner Stellungnahme zur CSR-Strategie der EU-





Die IG BCE entwickelt eine spezifische gewerkschaftliche CSR-Position.

Kommission aus dem Jahr 2011. Die von der EU-Kommission für CSR festgelegte Definition als „Verantwortung eines Unternehmens für die Auswirkungen seiner Handlungen auf die Gesellschaft“ und die dafür vorgesehene „intelligente Kombination aus freiwilligen Maßnahmen“ und „ergänzenden Vorschriften“ begrüßte der DGB grundsätzlich, weil sie damit – zumindest ein wenig – vom Dogma der alleinigen Freiwilligkeit abweiche.

Ebenfalls positiv bewertet der DGB die Aufforderung der EU-Kommission an große Unternehmen, die OECD-Leitsätze, den Global Compact oder die ISO Norm 26000 als Standards für ihre soziale und gesellschaftliche Verantwortung zu berücksichtigen. Für den DGB sind diese Instrumente aber nicht gleichwertig. Er sieht in den OECD-Leitsätzen den „umfassendsten Bezugsrahmen“ – weil sie am verbindlichsten sind. Gleichzeitig kann der Gewerkschaftsbund die Global-Compact-Prinzipien bei einer freiwilligen Verpflichtung der Unternehmen als „zusätzlichen Bezugsrahmen“ akzeptieren, lehnt aber die Norm ISO 26000 ab, da ISO nicht in der Lage sei, deren „zunehmenden Missbrauch“ zu unterbinden.

Insgesamt lobte der DGB die CSR-Mitteilung der EU-Kommission als „einen ersten wichtigen Schritt

in die richtige Richtung“. Doch er fordert weiterhin „verbindliche Regelungen, um die Grundsätze von CSR zu definieren und durchzusetzen“.

In Deutschland bringt sich der DGB gemeinsam mit den Kollegen der IG Metall, der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und der Gewerkschaft für Bergbau, Chemie und Energie IG BCE in das 2009 ins Leben gerufene Nationale CSR-Forum ein. Dort trieben die Gewerkschaften die Arbeitgeberverbände unter anderem mit ihrer Unterstützung für die – mittlerweile beschlossene – EU-weite CSR-Berichtspflicht vor sich her und einigten sich auf die Formel, CSR solle „freiwillig, aber nicht beliebig“ sein.

Vorreiterin IG BCE

Im Herbst 2013 jedoch preschte die Einzelgewerkschaft für Bergbau, Chemie und Energie mit einem Beschluss vor, künftig „Nachhaltigkeit als ihr strategisches Handlungsfeld“ zu betrachten: „Die IG BCE sieht ihre Aufgabe und Verantwortung besonders darin, eine spezifische gewerkschaftliche Position zur Nachhaltigkeit zu entwickeln, die sich stärker als heute der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt.“ Dazu legte die IG BCE gleich einen dicken Katalog an Forderungen vor: Sie will die verpflichtende Umsetzung von CSR-Richtlinien gesetzlich festschreiben lassen und das Betriebsverfassungsgesetz um Beteiligungs- und Initiativrechte der Betriebsräte in Nachhaltigkeitsbelangen erweitern. Den Betriebsräten will die Gewerkschaft so ermöglichen, Nachhaltigkeitsthemen zum Beispiel auch auf Betriebsversammlungen zu behandeln oder in Betrieben einen Nachhaltigkeitsausschuss einzusetzen und in diesen externe Experten einzuberufen.

Es soll zudem rechtlich fixiert werden, „ein Vorstandsmitglied für die Nachhaltigkeit verantwortlich und dem Aufsichtsrat rechenschaftspflichtig zu machen“ – damit würde künftig unter anderem die Vergütung von Vorständen an Nachhaltigkeitsparameter gekoppelt. Als Partner dafür hat sich die Gewerkschaft die Aufsichtsräte ausgesucht: „Aufsichtsräte müssen zu Foren der Nachhaltigkeit werden“, heißt es in dem Beschluss. Da die bisherigen gesetzlichen Regelungen nicht ausreichen, fordert die Gewerkschaft den Gesetzgeber auf, das Aktiengesetz sowie das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung um entsprechende Passagen zu erweitern.

Ihre umfassende Sichtweise auf die unternehmerische Nachhaltigkeit will die IG BCE künftig ihren Schwestergewerkschaften und dem DGB stärker vermitteln. Ihre Schwestern hatten sich bis dato eher um einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit ge-



Die OECD-Leitsätze bieten einen umfassenden Bezugsrahmen.

Chemie hoch 3

- Einzigartig ist die Nachhaltigkeitsinitiative der chemischen Industrie, für die die Gewerkschaft IG BCE mit dem Arbeitgeber- (BAVC) und dem Wirtschaftsverband (VCI) kooperiert. Gemeinsam werden Branchenleitlinien entwickelt.
- <http://www.chemiehochdrei.de>

kümmert. Die IG Metall etwa bietet Betriebsräten Beratung und Schulungen zum Thema Ressourceneffizienz. Die IG Bauen-Agrar-Umwelt kümmert sich vor allem um energetische Gebäudesanierung, Land- und Forstwirtschaft sowie um Umwelttechnologien. Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten sowie die Lehrer- oder Polizeigewerkschaft sind noch nicht mit CSR-Initiativen aufgefallen.

Einzigartig ist bislang die gemeinsame Nachhaltigkeitsinitiative der chemischen Industrie (Chemie hoch 3), für die die Gewerkschaft IG BCE mit dem Arbeitgeber- (BAVC) und dem Wirtschaftsverband (VCI) kooperiert. Unter anderem mit Hilfe von Branchenleitlinien wollen die Partner das nachhaltige Handeln in der Chemie umfassend fördern und am gesellschaftlichen Dialog teilnehmen – zeitgemäß via YouTube- und Twitter-Kanal.

Fortbildungen im Angebot

In einem weiteren Punkt greift der IG BCE-Beschluss Initiativen auf, die bereits in mehreren – allerdings derzeit befristeten – Projekten umgesetzt werden: Schulungsprogramme für die gewerkschaftliche Weiterbildung. Bei der IG BCE selbst heißt das Projekt CaeSar und ist an das Qualifizierungsförderwerk Chemie und andere Partner angedockt. „Damit wollen wir die Verbreitung von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen fördern“, berichtet Egbert Biermann, Mitglied des Geschäftsführenden Hauptvorstands bei der IG BCE. Mitarbeiter können sich im CaeSar-Projekt zu „CSR-Promotoren“ weiterbilden lassen – wie zum Beispiel die zwei Betriebsräte und eine Arbeitgebervertreterin des schwäbischen Herstellers von technischer Keramik CeramTec aus Plochingen. Sie arbeiten daran, das CSR-Management der Firma aus drei Standorten in Plochingen zu zentralisieren, damit Synergieeffekte genutzt werden können.

Auch Nikolaus Bley unterstützt mit seinen Kollegen aus dem Projektbüro Recklinghausen des DGB Bildungswerks NRW Mitarbeiter bei der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher CSR-Strategien. „Innerhalb von zwei Jahren haben wir 1.500 Mitarbeiter geschult und in 70 Betrieben eine intensivere Erstberatung durchgeführt“, berichtet er. Das CSR-Projekt MIT Drei (Mitverantwortung und Mitbestimmung im Mittelstand) des Bildungswerks läuft ebenfalls noch bis zum Jahresende. In der Pipeline: Ein Leitfaden, wie sich das Betriebsverfassungsgesetz schon jetzt aus Arbeitnehmersicht für die unternehmerische Nachhaltigkeit nutzen lässt.

Herausforderungen für Gewerkschaften

Wie Mitbestimmung und Nachhaltigkeit allgemein zusammenhängen, haben Wissenschaftler in den letzten Jahren für die Hans-Böckler-Stiftung untersucht. Ein Ergebnis: Betriebsräte sind an etwa zwei Dritteln der CSR-Projekte gar nicht beteiligt – teilweise, weil sie nicht wollen oder „mit der Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben so ausgefüllt sind, dass sie sich nicht auch noch in CSR-Zirkeln engagieren können“, wie es Rainald Thannisch

in einem Interview mit der Stiftung formulierte. Er sieht die Gefahr, dass sich Betriebsräte in CSR-Projekte hineinziehen lassen könnten, auf die sie keinen Einfluss haben und bei denen sie am Ende als nützliche Statisten missbraucht werden.

Beate Zimpelmann und Dirk Wassermann von der Uni Bremen warnen in ihrer Studie „Mitbestimmung und Nachhaltigkeit“ die Gewerkschaften davor, ihr CSR-Engagement auf soziale Themen zu konzentrieren und damit externen Akteuren den Einfluss auf die Umwelt- und Produktpolitik des Unternehmens zu überlassen. Sie empfehlen den Gewerkschaften und Betriebsräten, enger mit NGOs zusammenzuarbeiten, um der Gefahr zu entgegnen, dass sie von Unternehmen gegenseitig ausgespielt werden.

Doch zwischen NGOs und Gewerkschaften knirscht es oft gewaltig. Ein Beispiel: Mit einigen vorlauten Formulierungen im „Schwarzbuch Kohle“ brachte Greenpeace im vergangenen Jahr IG BCE-Chef Michael Vassiliadis auf die Palme. Die Gewerkschaften seien „Erfüllungsgehilfen der Kohleindustrie“, hieß es darin unter anderem. Greenpeace, so keilte Vassiliadis umgehend in einem Brief zurück, versuche, diejenigen persönlich zu diskreditieren, die für die Kohlenutzung als Brückentechnologie in das Zeitalter der erneuerbaren Energien eintreten. Die NGO habe sich mit ihrem „unwürdigen Schwarzbuch“ selbst als ernstzunehmender Partner für einen Dialog über die Energiewende disqualifiziert.

„Manches, was NGOs als wünschbar betrachten, ist utopisch und kann die Arbeitsplätze unserer Mitglieder gefährden“, findet auch Egbert Biermann. „Und es bringt nichts, wenn NGOs oder wir das Spannungsfeld der Nachhaltigkeit aus Ökologie, Sozialem und Wirtschaftlichkeit nur nach einer Seite hin auflösen.“ □

„Manches, was NGOs als wünschbar betrachten, ist utopisch und kann die Arbeitsplätze unserer Mitglieder gefährden.“



Hans-Dieter Sohn

› ist Fachjournalist für Umweltpolitik und nachhaltiges Wirtschaften und lebt in Ahrensburg bei Hamburg.

hans-dieter.sohn@csr-magazin.net



Erfahren Sie mehr in unserem Dossier „Gewerkschaften als CSR-Akteure“:

→ http://link.csr-news.net/14_Gewerkschaften

Ökologisch-soziale Bilanzierung: Was kostet die Welt?

Eigentlich ist die Erde unbezahlbar. Oder etwa nicht? Bislang stellt die Natur ihre Leistungen kostenlos zur Verfügung. Sie sind selten Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen und Erfolgsrechnungen – und werden häufig genug vergeudet. Das soll sich ändern, erste Unternehmen zeigen, wie es geht.

VON THOMAS FELDHAUS



Etwa 3,5 Milliarden Euro müssten für unseren Planeten auf den Tisch gelegt werden, hat der US-amerikanische Wissenschaftler Greg Laughlin errechnet. Der Astronom von der Universität Santa Cruz hat dafür unter anderem die Masse des Planeten, die Oberflächentemperatur, die Entfernung zur Sonne und das Alter hinzugezogen. Einen anderen Ansatz verfolgte der amerikanische Dokumentarfilm „Ausverkauf Erde. Was kostet die Welt?“. Für den Film wurde die bislang größte Inventur der Welt gemacht und alle natürlichen Ressourcen mit einem Preis versehen. Addiert ergab sich schließlich ein Wert von rund 5,3 Milliarden Euro. Dabei waren es gar nicht die für uns so wichtigen Öl- oder Gasvorkommen, die den Wert nach oben trieben, sondern Wasser. Demnach ist Süßwasser mit einem Wert von 4,3 Milliarden Euro die wertvollste Ressource unseres Planeten.

In den vergangenen Jahren wurden vermehrt Berechnungen angestellt, welche Auswirkungen unser Handeln auf die Umwelt hat. Das Problem ist, sie führen zu keinen Konsequenzen. Noch immer handeln die meisten Menschen und Unternehmen nach der Devise: Wertvoll ist nur, was einen Preis hat. Mit dem Ergebnis, dass jeden Tag Tier- und

Pflanzenarten verschwinden und die Natur sich nicht mehr ausreichend regenerieren kann. Sichtbar wird das jeweils am „Earth Overshoot Day“. 2013 war er am 20. August, das heißt: Wir haben innerhalb von acht Monaten die natürlichen erneuerbaren Ressourcen eines Jahres aufgebraucht, für den Rest des Jahres leben wir von der Substanz. Errechnet wird dieser Tag vom Global Footprint Network, das eine Art Buchhaltung über Angebot und Nachfrage an natürlichen Ressourcen und ökologischen Leistungen betreibt. Noch vor 20 Jahren lag der „Earth Overshoot Day“ im Oktober, vor zehn Jahren dann im September und nun im August.

Die Entwicklung ist klar, die natürlichen Ressourcen werden immer schneller verbraucht. Ein Grund dafür ist der fehlende Preis. Obwohl die Knappheit natürlicher Ressourcen bekannt ist, fließt ihr Verbrauch nicht als ökonomische Größe in wirtschaftliche Entscheidungen ein. Nur wenn es zu Umweltkatastrophen kommt, werden die Beschädigung von Ökosystemen oder die Entschädigung von Betroffenen in Heller und Pfennig benannt. Interessant wird es abseits der Katastrophen, wenn der monetäre Nutzen von Ökosystem-Dienstleistungen ermittelt wird, beispielsweise von Bienen. Der Wert



Thomas Feldhaus
› ist freier Wirtschafts-
journalist in Norden.

thomas.feldhaus@
csr-magazin.net



Berechnungsmethoden

Lebenszyklusanalysen, ökologische Fußabdrücke und erweiterte Input-Output-Analysen haben sich etabliert. Zwei Ansätze lassen sich dabei beobachten:

- Zum einen der Vergleich der externen Kosten, beispielsweise von Produktionsstandorten, um Investitionsentscheidungen zu untermauern.
- Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen für alle ihre Handlungsfelder berechnen.

ihrer Leistung wird mit mehreren hundert Milliarden Euro pro Jahr angegeben, denn rund ein Drittel unserer Nahrung ist auf ihre Bestäubungsarbeit angewiesen. Manche Umweltschutzorganisationen stehen der ökonomischen Bewertung der Natur allerdings skeptisch gegenüber. Sie befürchten, dass die Art, wie Natur bewertet wird, den Umgang damit prägt. Somit könnte das Ziel, ihr Schutz, verfehlt werden. Genau das soll nicht geschehen, vielmehr soll der Wert der Natur und ihrer Dienstleistungen deutlich werden und damit Einzug halten in politische und ökonomische Entscheidungsprozesse.

Den Wert der Natur anerkennen

Denn die Folgen von Umweltbelastungen oder der Verlust von Arten verursachen immense Kosten. „Der ökonomische Wert der Leistungen der Natur einerseits und die Folgekosten der Belastung und Zerstörung von Ökosystemen andererseits werden in Politik und Wirtschaft noch unzureichend berücksichtigt“, heißt es im ersten Bericht der TEEB-Studie „Naturkapital Deutschland“. TEEB steht für „The Economics of Ecosystems and Biodiversity“, ist ein internationales Forschungsprojekt und eine Art Fortführung des 2006 veröffentlichten Stern-Reports. In diesem wurden die ökonomi-

schen Auswirkungen des Klimawandels ermittelt. TEEB will nun die Natur und ihre Leistungen ökonomisch bewerten. „Viele Leistungen der Natur werden bisher gratis genutzt – mit zum Teil fatalen Folgen für unsere Umwelt. In dem Projekt ‚Naturkapital Deutschland – TEEB DE‘ geht es darum, darauf aufmerksam zu machen, dass hierdurch unsere Lebensgrundlagen und unser Wohlbefinden, aber auch unsere wirtschaftlichen Möglichkeiten beeinträchtigt werden“, so Studienleiter Prof. Bernd Hansjürgens. „Insbesondere wenn wir die Werte der Natur anerkennen und sie besser in unseren Entscheidungen berücksichtigen, können wir etwas für die Erhaltung der Natur tun.“ Und nicht nur für die Natur, sondern ebenso für die Gesellschaft.

Ökologische und soziale Auswirkungen berechnen

Aber um den Ressourcenverbrauch zu reduzieren und die Umweltbelastungen zu verringern, um zu bepreisen oder gar zu besteuern, müssen Verbrauch und Belastung bekannt sein. Lebenszyklusanalysen, ökologische Fußabdrücke und erweiterte Input-Output-Analysen haben sich dafür etabliert. Zwei Ansätze lassen sich dabei in der Praxis beobachten: Zum einen der Vergleich der externen Kosten, beispielsweise von Produktionsstandorten, um Investitionsentscheidungen zu untermauern. Aber es lassen sich auch Produktionsverfahren vergleichen, so wie es der Chemiekonzern Akzo Nobel mit einer Ökoeffizienzanalyse macht. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen für alle ihre Handlungsfelder berechnen. Puma hat es mit seiner ökologischen Gewinn-und-Verlust-Rechnung vorge-macht und andere ziehen inzwischen nach. Unterstützung bieten international tätige Initiativen. Zu den Pionieren gehört das World Business Council for Sustainable Development, kurz WBCSD mit seinem Handbuch für „Corporate Ecosystem Valuation“. Andere Organisationen wie etwa die niederländische „True Price Foundation“ arbeiten an einer Methode, die soziale Belange berücksichtigt.

Zwar beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit dem „wahren Preis“ ihrer Produkte, sie agieren aber eher zurückhaltend. Umso deutlicher wurde das Vorpreschen von Puma wahrgenommen. Immerhin 145 Millionen Euro Umweltkosten hat der Sportartikelhersteller alleine im Geschäftsjahr 2010 verursacht. Würden diese Zahlen in der Bilanz berücksichtigt, wäre der Rekordgewinn von mehr als 200 Millionen Euro auf ein Viertel geschrumpft. Puma entwickelt die ökologische GuV in einem dreistufigen Prozess. Die ersten Ergebnisse gaben bereits Auskunft über die Treibhausgas-Emissionen, den Wasserverbrauch, über Abfall und den Flächenverbrauch. Das Besondere war die Betrachtung

Unternehmen sind beim „wahren Preis“ ihrer Produkte zurückhaltend.



Die Otto Group berechnete die Auswirkungen des deutschen Textil-Einzelhandels.

entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von den eigenen Betriebsstätten bis hin zu den Rohstofflieferanten für Baumwolle und Leder. Die Berechnungen setzen sich aus Primärdaten und einer Input-Output-Rechnung zusammen. Im Ergebnis zeigte sich, dass Wasserverbrauch und Landnutzung ein Großteil der Umweltauswirkungen ausmachen, insbesondere in den Vorstufen der Wertschöpfung, also außerhalb der eigenen Betriebsstätten. Und es wurde deutlich, dass zwei Drittel der externen Effekte bei der Schuhproduktion anfallen. Zwar haben Schuhe auch den größten Anteil am Umsatz, allerdings liegt der unter 50 Prozent.

In der Folge hat Puma die Berechnungen der Umweltauswirkungen auf eine Produkt-GuV übertragen und dabei den Schuh vom Rohstoff bis zur Entsorgung betrachtet. Die Analyse ergab, dass ein nachhaltig produzierter Schuh gegenüber seinem konventionellen Pendant rund ein Drittel weniger Umweltauswirkungen hat, oder in Zahlen 4,29 Euro externe Kosten für einen konventionellen Schuh gegenüber 2,95 Euro für einen Schuh aus der Cradle-to-Cradle-Kollektion. Puma will diese Kosten nicht auf seine Kunden übertragen, sondern vor allem die Umweltauswirkungen verdeutlichen. So wie insgesamt die ökologische GuV noch am Anfang steht und als eine Art Hotspot-Analyse zu betrachten ist, um die Nachhaltigkeitsstrategie entsprechend auszurichten.

Nachhaltigkeit versachlichen

Genau das ist auch der Ansatz bei der Otto-Group. Der Handelskonzern hat seine Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft berechnet, um dem eigenen Nachhaltigkeitsmanagement ein neues Fundament zu geben. Es ging darum zu ermitteln, wo


die größten Auswirkungen entstehen. „Wir wollen das Thema Nachhaltigkeit versachlichen“, erläutert Konzernchef Hans-Otto Schrader. Der Konzern hat über eine Million Artikel im Angebot und kauft diese in mehr als 70 Ländern ein. Deshalb hat Otto zunächst die Auswirkungen des gesamten Textileinzelhandels in Deutschland errechnet und daraus die eigenen Zahlen abgeleitet. Dabei hat man sich in Hamburg nicht nur auf die Umweltauswirkungen konzentriert, sondern als erstes Unternehmen auch soziale Auswirkungen wie Löhne, Arbeitssicherheit und Kinderarbeit im Blick gehabt, ausgedrückt in Risikoarbeitsstunden.

Ermittelt wurden die Daten von der durch Otto gegründeten Beratungsfirma Systain auf Basis öffentlich zugänglicher Daten mit einem erweiterten Input-Output-Modell. Herausgekommen sind 21 Milliarden Euro Umweltkosten und 3,4 Milliarden Risikoarbeitsstunden. Diese Zahlen verdeutlichen die Auswirkungen des deutschen Textileinzelhandels auf Umwelt und Gesellschaft. Rund eine Milliarde Euro entfallen dabei auf die Otto-Group, etwa zehn Prozent vom Umsatz. Der Anteil an Risikoarbeitsstunden ist noch nicht ermittelt, wird aber in einem ähnlichen Verhältnis liegen. Zwei Punkte wurden deutlich: Die meisten externen Kosten und Risiken fallen in der Lieferkette bei Rohstoffen und Verarbeitung an. Bei den Umweltauswirkungen entfällt ein beachtlicher Teil auf die Nutzungsphase beim Kunden. „Durch die neuen Erkenntnisse können wir wesentlich faktenbasierter entscheiden, wo wir mit unserem Nachhaltigkeitsmanagement ansetzen“, so Schrader.

Die Beispiele zeigen, dass sich Unternehmen auf den Weg machen, aber noch am Anfang stehen. Die Vorreiter entwickeln ihr Engagement fort und neue Unternehmen kommen dazu. Die Puma-Muttergesellschaft Kering will beispielsweise bis 2016 eine ökologische GuV für alle Konzernmarken vorlegen. Puma selbst arbeitet derzeit an der zweiten erweiterten GuV, die noch mehr Daten aus erster Hand enthält und um die Kategorie Wasserverschmutzung ergänzt wird. Als Konsequenz aus der ersten Berechnung hat sich Puma dem Thema Leder zugewandt, um dessen signifikante Umweltauswirkungen zu senken. Von einer wirklichen Internalisierung der Kosten ist die Wirtschaft jedoch noch weit entfernt, und es ist nicht zu erwarten, dass ein einzelnes Unternehmen den Vorstoß wagt. Laut einer Studie von Trucost wären die 20 wichtigsten Branchen nicht mehr profitabel, wenn sie ihre externen Effekte internalisieren müssten. □



Weitere Infos zur Ökobilanzierung finden Sie hier:
http://link.csr-news.net/14_Ökobilanz



Bis zu 80% weniger Wasserverschmutzung ist nur einer der Vorteile von Biobaumwolle

Grund dafür ist die Vermeidung von synthetischen Düngemitteln und Pestiziden*. Das ist nicht nur besser für die Umwelt, sondern auch für die Menschen.

Biobaumwolle macht bereits heute über 38% unseres gesamten Baumwollanteils aus, aber das reicht uns nicht. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, 2020 zu 100% nachhaltige Baumwolle anzubieten.

Mehr darüber, wie C&A den organischen Anbau unterstützt und welche Vorteile Biobaumwolle noch hat, erfahren Sie in unserem Bio Cotton Guide unter: www.cunda.de/biocotton



Let's take Bio Cotton to everyone every day



* lt. Studie der C&A Foundation und Water Footprint Network



Sinn der Arbeit

Vollgas im Job und Rückzug in die Freizeit

Arbeiten um zu leben oder leben um zu arbeiten? Dank moderner Technologie ist eine Trennung von Beruf und Privatleben heute kaum noch möglich. Ständig sind wir „an“ und richten unser Leben nach der Arbeit aus – vom Wohnort bis zur Zeitaufteilung. Zunehmend bieten Arbeitgeber auch Freizeit- und Engagementmöglichkeiten. Ist das der richtige Weg? VON TONG-JIN SMITH

Work-Life-Balance ist eines der Schlagworte unserer Zeit. Vor allem die Generation Y verlangt eine eigenverantwortliche Aufteilung von Arbeit, Freizeit und Familie sowie mehr Freiraum zur mündigen Zeitgestaltung. Das bestätigt der Werte-Index 2014 des Marktforschungsinstituts TNS Infratest: Demnach stehen Gesundheit, Freiheit und Erfolg ganz oben im aktuellen Werte-Ranking der Deutschen.

Der Studie zufolge ist Gesundheit „für viele immer erstrebenswerter, da sie als Grundlage für ge-

lebte Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung gilt.“ Auf Platz zwei folgt die Freiheit, wobei Autonomie und Selbstbestimmung die wichtigsten Aspekte darstellen. Und auf dem dritten Platz der Werteskala findet man Erfolg. „Die Notwendigkeit von finanziellem Erfolg zum Status-Erhalt wird offenbar wieder selbstverständlicher“, erklärten die Marktforscher. Hinzu komme, dass ideelle Motive die eigenen Erfolgsziele ergänzen. Einen ebenfalls deutlichen Anstieg verzeichne der Wert Natur, der zur Sphäre des Ursprünglichen, Wahren und Spirituellen stilisiert werde und für Erholung, Entschleunigung und Regeneration stehe. „So lautet das Mot-

to 2014: Vollgas im Beruflichen bei gleichzeitigem Rückzug in der Freizeit“, so die Trendforscher.

Um aber beruflich Vollgas zu geben, opfern viele genau das, was ihnen am wertvollsten ist: Gesundheit und Autonomie. Einer Studie der Personalberatung von Rundstedt zufolge empfinden 66 Prozent der Deutschen ihre Arbeitsbelastung als hoch, 19 Prozent sogar als zu hoch, auch wenn „nur“ 28 Prozent regelmäßig Arbeit mit nach Hause nehmen, um ihr Pensum zu erfüllen. „Die Arbeitsbelastung steigt weltweit“, sagt Sophia von Rundstedt, geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatung. „Modernes Personalmanagement ist daher mehr denn je gefordert, vorausschauende Konzepte zur Flexibilisierung der Arbeit umzusetzen, um Motivation und Identifikation der Mitarbeiter zu erhalten.“

Prävention und andere Anti-Stress-Maßnahmen

Dass Stress langfristig krank macht, ist bekannt. Bluthochdruck, Herz-Kreislauferkrankungen, Schlafstörungen, Magengeschwüre, chronische Rücken- und Kopfschmerzen und Burn-out sind die Folgen. Studien belegen, dass ein konstanter Anstieg der Fehltage aufgrund von Stress zu verzeichnen ist. So hat etwa nach Berechnungen der Bundes-Psychotherapeuten-Kammer der Anteil psychischer Erkrankungen zwischen 2000 und 2010 um 75 Prozent zugenommen, wobei die Krankschreibungen mit drei und sechs Wochen recht lang sind. Einer aktuellen Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Belastung von Arbeitnehmern zufolge klagten 43 Prozent der Berufstätigen in Deutschland über wachsenden Stress. Termin- und Leistungsdruck, Unterbrechungen durch Telefonate und E-Mails sowie mangelnde Pausen sind dabei die größten Stressfaktoren. Knapp 60 Prozent fühlen sich durch das Multitasking belastet und 35 Prozent arbeiten mehr als 40 Stunden pro Woche. Als Konsequenz forderte DGB-Vorstandsmitglied Annelie Buntenbach im Januar bei der Vorstellung der Studie eine Anti-Stress-Verordnung, die allerdings noch auf sich warten lässt.

Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern stattdessen Präventionskurse zur Stressbewältigung, um Know-how und Produktivität zu erhalten. Ein Trend aus den USA ist hierbei Mindfulness (Achtsamkeit). Diese Form der Meditation hat nachweisbare Effekte auf das Denken und Handeln. Insbesondere fördert es einen Stressrückgang, eine Stärkung des Immunsystems, bessere Konzentration und Fokussierung bei der Arbeit, mehr Kreativität und Entscheidungsfrei-

de sowie eine größere Zufriedenheit mit der Arbeitssituation.

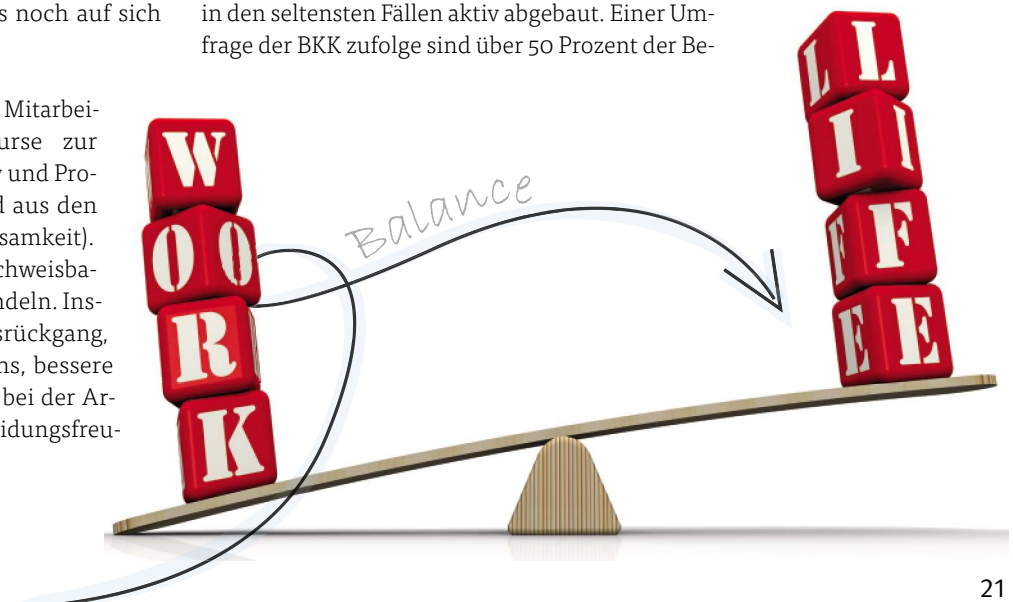
Freizeitangebote als Ausgleich zum Arbeitsalltag gehören in vielen Unternehmen für Mitarbeiter auf allen Ebenen dazu. So können zum Beispiel am Standort Erlangen Siemens-Mitarbeiter und ihre Familien sowie Pensionäre aus 31 Freizeit- und 18 Sportvereinen auswählen, die unter dem Dach der Freizeitgemeinschaft Siemens Erlangen e.V. organisiert sind. Von Amateurfunk bis Yoga, von Badminton bis Volleyball reicht das Angebot, das nach Auskunft der Freizeitgemeinschaft von rund 10.000 Mitgliedern wahrgenommen wird. Die BASF fördert in Ludwigshafen seit 1921 Kunst und Kultur, wobei ein zentraler Bestandteil das Feierabendhaus mit seiner Gastronomie und zahlreichen Weltklasse-Konzerten ist. Außerdem unterstützt das Chemieunternehmen seine Mitarbeiter im Bereich Gesundheit und Fitness mit Sportkursen, ermäßigten Beiträgen für lokale Sportvereine und Fitnessstudios, Präventionskursen und Informationsvorträgen.

Andere – vor allem Start-ups – versuchen, dem Stress ihrer Mitarbeiter mit Kuschelzonen oder Meditationsräumen entgegenzuwirken. Der obligatorische Kicker und die beliebte Tischtennisplatte sind typische Pausenmittel, die in unzähligen Jungunternehmen stehen. Passend dazu gibt es oft auch eine Chill-Lounge, wo man sich auf bunten Sofas für eine Viertelstunde entspannen kann oder Konferenzräume mit bequemen Hockern und naturbelassenen Holztischen. Die Büros von Google zeichnen sich etwa durch lockere Sitzgruppen und knallbunte Wände und Textilien aus, die inspirierend auf die Mitarbeiter wirken sollen. Und bei MTV haben Angestellte die Qual der Wahl zwischen Tischtennis, Kicker und Schwimmen als kleine Anti-Stress-Maßnahme für Zwischendurch.

Immer Stand-by oder Feierabend

Trotz dieser Annehmlichkeiten werden Stressfaktoren und Eingriffe in die persönliche Autonomie wie Überstunden und ständige Erreichbarkeit in den seltensten Fällen aktiv abgebaut. Einer Umfrage der BKK zufolge sind über 50 Prozent der Be-

Kicker und Schwimmen sind kleine Anti-Stress-Maßnahmen für Zwischendurch.





Dr. Tong-Jin Smith

ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie in Berlin.
tong-jin.smith@csr-magazin.net

schäftigten nach Feierabend mobil im Stand-by-Betrieb – auch wenn es vielleicht gar nicht verlangt wird. Und das Beantworten von E-Mails nach 18 Uhr oder am Wochenende via Smartphone zählt für viele zur Normalität, wobei die meisten weder den damit verbundenen Eingriff in die Privatsphäre noch den potenzielle Stress wahrnehmen. Dabei stellt allein die ständige Möglichkeit der Inanspruchnahme durch die Arbeit einen Stressfaktor dar, wie Experten belegen. Wirklich abschalten kann demnach nur, wer sein Diensthandy auch mal ausmacht und sich anderen Dingen widmet. Echte Regeneration führt dann zu einer höheren Leistungsbereitschaft im Job.

Etwas, das Unternehmen wie Daimler und VW erkannt haben. Sie gönnen ihren Mitarbeitern außerhalb der Kernarbeitszeit Funkstille. So werden nach Feierabend, an Wochenenden und Feiertagen E-Mails nicht an die mobilen Endgeräte von Mitarbeitern weitergeleitet. Als Folge haben rund 3.500 VW-Tarifbeschäftigte, darunter Ingenieure und Entwickler, tatsächlich mal Feierabend. Bei Siemens hingegen verzichtet man auf zeitliche Vorgaben und überlässt es den Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten und der gesetzlichen Bestimmungen, „wann sie moderne Arbeitsmedien nutzen und wann sie diese abschalten“, wie es von Unternehmensseite heißt – auf die Gefahr, dass sich Frei- und Arbeitszeit mischen. Etwas, das für Führungskräfte wohl weiterhin die Norm bleibt.

Corporate Volunteering als Mitarbeiterentwicklung

Aber nicht nur Pausen und Freizeitangebote können sich positiv auf die Motivation, Leistungsbereitschaft und Gesundheit von Mitarbeitern auswirken. Auch Engagementmöglichkeiten gehören heute zur modernen Personalentwicklung: von punktuellen Social Days bis zum Corporate Volunteering.

Während an Social Days Teams oder ganze Unternehmen gemeinsam etwas Gutes tun und sich an ihrer unmittelbaren Hilfestellung erfreuen, etwa wenn rund 60 Sony-Mitarbeiter an einer Grundschule in Berlin-Kreuzberg einen Tag lang den Schulhof umgestalten und Klassenzimmer streichen, hat Corporate Volunteering einen nachhaltigeren Effekt auf die Sinnhaftigkeit der täglichen Arbeit und die Motivation der Mitarbeiter. Dabei unterscheidet man zwischen Unskilled Volunteering,

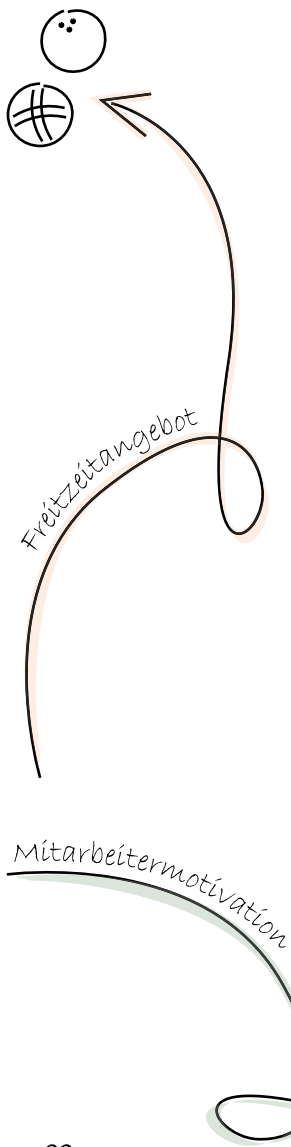
was unabhängig von den beruflichen Qualifikationen ist, und Skilled Volunteering, das sich an den Kernkompetenzen orientiert.

So konnte beispielsweise Fionn Herriott, ein DHL Express Compliance Officer aus Hongkong, über das firmeneigene Engagementprogramm GoHelp nach dem Taifun Haiyan als Katastrophenmanager in einem Disaster Response Team (DRT) drei Wochen lang sein Logistikwissen einbringen, um Hilfsaktivitäten in Zusammenarbeit mit der UN vor Ort zu koordinieren. „Mit dem DRT zu arbeiten war eine lebensverändernde Erfahrung für mich“, so Herriott. „Und ich gebe zu, dass ich bei meinem Abflug feuchte Augen hatte. Wir alle haben bewiesen, dass man alles erreichen kann, wenn man zusammenarbeitet.“ Dieses Gefühl wird ihn in seinem Job beflügeln – und seine Kollegen, die seine Erzählungen hören und seinen Enthusiasmus spüren.

Ähnlich geht es Janet White, die als Pfizer Global Health Fellow 2012 am Infectious Diseases Institute (IDI) in Kampala, Uganda, ihre langjährige Erfahrung im Bereich Medikamentenentwicklung einbringen konnte. Sie ist damit eine von über 300 Pfizer-Kollegen, die seit 2003 für drei bis sechs Monate in Kooperation mit einer Gesundheitsorganisation in einem Entwicklungsland Wissen vermitteln und Kompetenzen aufbauen.

„Die Personalentwicklungsmöglichkeiten des Skilled Volunteering werden oft noch verkannt“, sagt Cornelius Schaub, Leiter Beratung beim Analyse- und Beratungshaus Phineo. „Mitarbeiter können bei Pro-Bono-Projekten nicht nur Organisations- und Soft Skills entwickeln, sondern auch ihr Wissen für ein größeres Ganzes nutzen und neue Wege beschreiten, sich ausprobieren.“ Ähnlich wie bei einem Auslandsaufenthalt würde ein solcher Perspektivenwechsel Motivation und persönliches Wachstum fördern. „Und genau das suchen heute so viele“, meint Schaub. „Allerdings dürfen im Berufsalltag die Basics einer guten Arbeitskultur, also eine humane Wochenarbeitszeit, Vertrauen und Ergebnisorientierung nicht fehlen. Denn das ist die wahre Basis einer gesunden Work-Life-Balance und lässt sich durch noch so schöne Volunteering-Angebote nicht ausgleichen.“ □

*Pro-Bono-Projekte:
„Die Personalentwicklungsmöglichkeiten des Skilled Volunteering werden oft noch verkannt.“*



Lesen Sie mehr in unserem Dossier „Personalverantwortung“:

→ http://link.csr-news.net/14_Personal

Burn-out:

So schützen Unternehmen ihre Mitarbeiter

Versagensängste, körperliche Ausfallerscheinungen, Schlafstörungen, Aggressivität, Kopfschmerzen – alle diese Symptome, und noch zahlreiche weitere, können auf Burn-out hindeuten, also auf einen Zustand völliger Erschöpfung. Burn-out-Forscher bewerten die heutige Struktur des Arbeitsmarktes als Hauptursache für dieses Phänomen. Unternehmen reagieren mit vielfältigen Initiativen. VON JOHANNA TÜNTSCH

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen geht davon aus, dass durch Burn-out in Deutschland ein volkswirtschaftlicher Schaden von 6,3 Milliarden Euro jährlich entsteht. Und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) meldete 2013, dass die Zahl der Tage, an denen Angestellte aufgrund psychischer Erkrankungen nicht arbeiten konnten, innerhalb weniger Jahre signifikant anstieg: 2008 waren es noch 41 Millionen versäumte Arbeitstage deutschlandweit, im Jahr 2011 waren es bereits 59,2 Millionen Tage. Das ist ein Plus von über 44 Prozent. Zwar weisen die Autoren der BAuA in ihrem Bericht zu „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011“ darauf hin, dass nicht allein die Arbeit Ursache für psychische Erkrankungen ist, doch sie sprechen auch eine deutliche Warnung aus: „Psychisch belastende Arbeitsbedingungen sind in der Arbeitswelt nach wie vor stark verbreitet.“

Im „Stressreport Deutschland 2012“ schlüsselte ein Arbeitskreis um die Psychologin Andrea Lohmann-Haislah für die BAuA diese Belastungen detailliert auf. Erwerbstätige leiden demnach unter

Termin- und Leistungsdruck, Störungen bei der Arbeit, Monotonie und Multitasking. Ein relevanter Faktor ist laut Stressreport, ob Mitarbeiter sich von ihren Vorgesetzten unterstützt fühlen. Wenn dies der Fall ist, minimiert sich das Risiko psychischer Erkrankungen. Allerdings sehen die Stressforscher ein Dilemma: Führungskräfte sollten zwar verantwortlich mit ihren Teams umgehen, gehören aber in der Regel selbst zur Gruppe der besonders stressgefährdeten Personen. „Ziel muss es daher sein, Bedingungen für gesundes Führen in Unternehmen zu identifizieren“, heißt es bei Psychologin Lohmann-Haislah.

Work-Life-Balance

Die Unternehmensberatung Accenture empfiehlt unter anderem einen flexibleren Umgang mit Arbeitszeitmodellen. Für die im März erschienene Studie „Knowing and Growing Your Career Capital“ äußerten sich 4.100 Erwerbstätige aus 32 Län-



Eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu erreichen, wird schwieriger werden, glauben Arbeitnehmer.

dern, darunter 100 Männer und 100 Frauen aus Deutschland, zu ihren Vorstellungen von Work-Life-Balance. Eines der zentralen Ergebnisse: Männer und Frauen wünschen mehr Zeit für Familie und Privatleben, flexiblere Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. „Das bedeutet für die Arbeitgeber, dass sie die Karriere von Frauen fördern, gleichzeitig aber geschlechterübergreifend neue Wege bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gehen müssen. Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen zählt dazu der Einsatz von Technologien zum vernetzten Arbeiten wie auch das Angebot, längere Auszeiten zu ermöglichen, etwa die Elternzeit“, so Sandra Babylon, Managing Director im Geschäftsbereich Financial Services.

Doch in der geforderten Entwicklung zu mehr Arbeitszeitflexibilität steckt ein Pferdefuß: Laut der genannten Studie glauben 41 Prozent der Frauen und 47 Prozent der Männer, dass es künftig keine festen Kernarbeitszeiten geben wird – 37 Prozent der Frauen und 49 Prozent der Männer glauben zugleich, dass es schwieriger werden wird, eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu erreichen. Kurz: Wer rund um die Uhr und wo er möchte arbeiten kann, hat zunächst Freiheit gewonnen – hat es zugleich aber schwerer, sich von der Arbeit abzugrenzen.

Eigenverantwortung gefragt

Nach Einschätzung der Expertin von Accenture sind an diesem Punkt die Mitarbeiter selbst in der Verantwortung, ihre persönliche Work-Life-Balance zu definieren und dafür zu sorgen, dass es bewusste Auszeiten gibt. „Arbeitgeber werden ihren Mitarbeitern das nicht vollständig abnehmen können“, so

Sandra Babylon. Sie selbst reserviere sich zum Beispiel Zeiten für bestimmte Aufgaben, etwa um Mails zu beantworten oder in Ruhe an einer Aufgabe zu arbeiten. „Ich bin also nicht permanent erreichbar und erwarte dies auch nicht von meinem Team.“

Als eine ganzheitliche Aufgabe sieht man die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter beim Gesundheitsunternehmen Roche und hat mit der „Wellbeing-Initiative“ ganz unterschiedliche Bausteine geschaffen, die dazu beitragen sollen, dass es den Mitarbeitern gut geht: Flexible Teilzeitmodelle und Homeoffice-Möglichkeiten gehören dazu ebenso wie Stresslöser-Wochen, Yoga, Suchthilfe und eine Betriebsvereinbarung für Familie und Beruf. „Unser Ziel ist es, die Arbeitsbelastungen zu optimieren und die persönlichen Ressourcen unserer Mitarbeitenden zu stärken“, sagt Edgar Vieth, Geschäftsführer Personal bei Roche Diagnostics.

Private Fragen gehören dazu

Für Unternehmen, denen die Kapazitäten für ein eigenständiges breites Programm fehlen, sind Dienstleistungsagenturen wie der pme Familienservice eine Alternative. Unternehmen können hier eine Art Troubleshooting-Abo buchen: Sie zahlen einen vereinbarten Betrag, für den sich Mitarbeiter in unterschiedlichsten problematischen Lebenslagen bei pme Rat und Hilfe holen können. Den Mitarbeitern selbst entstehen somit keine Kosten, sondern der Arbeitgeber kommt für sie auf.

Eines der Angebote ist das „Lebenslagen-Coaching“. Es wird eine 24-Stunden-Hotline für Ratsuchende angeboten, hinzu kommen Seminare für Beschäftigte und Führungskräfte zum Thema Burn-out. Die Kunden des Familienservice sind Unternehmen verschiedenster Größe – auch kleine Betriebe sind dabei, sagt Geschäftsführerin Alexa Ahmad. Sie deutet an, dass im Zusammenhang mit Burn-out ein Umdenken in der Gesprächskultur notwendig ist: „Ein Professionalisierungsschub in der Vergangenheit führte dazu, dass man es richtig fand, keine privaten Fragen zu stellen und es den Menschen selbst zu überlassen, ob sie etwas erzählen wollten. Führungskräfte müssen jetzt neu lernen, dass sie nicht nur fragen dürfen, sondern sogar müssen.“

Sensibilität im Umgang mit den Mitarbeitern sei geboten, sagt Jens Hellmann, der bei der Central Krankenversicherung für die Personalentwicklung verantwortlich ist. „Es ist wichtig, jeden individuell zu betrachten und früh zu erkennen, wenn sich etwas verändert. Wenn jemand immer sehr sarkastisch war, jetzt aber ganz ruhig geworden ist, dann ist das auffällig.“ Dann sollten Führungskräfte das Gespräch suchen: Hier hat sich etwas verändert – warum?

Expertenstatements



Sandra Babylon, Managing Director im Geschäftsbereich Financial Services und Leiterin der Women Initiative bei Accenture im deutschsprachigen Raum

„Das bedeutet für die Arbeitgeber, dass sie die Karriere von Frauen fördern, gleichzeitig aber geschlechterübergreifend neue Wege bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gehen müssen...“



Alexa Ahmad, Geschäftsführerin pme Familienservice GmbH

„Ein Professionalisierungsschub in der Vergangenheit führte dazu, dass man es richtig fand, keine privaten Fragen zu stellen und es den Menschen selbst zu überlassen, ob sie etwas erzählen wollten. Führungskräfte müssen jetzt neu lernen, dass sie nicht nur fragen dürfen, sondern sogar müssen.“



Stephan Siemens, Philosoph und Mitgründer des Vereins „Club Dialektik“

„Meine Zeit ist mein Leben.“

„Je länger sich die Führungskräfte stur stellen, desto massiver wird der Gegenschlag.“

Die Central nutzt neben eigenen Trainings die Lebenslagenberatung des pme Familienservice. Nach Hellmanns Erfahrung können die Angebote Betroffenen helfen und stellen zugleich eine Entlastung für die Führungskräfte dar. „Es ist ein Instrument, um abgeben zu können, wenn sie im Gespräch mit Mitarbeitern an die eigenen Grenzen stoßen.“

Strukturen provozieren Gegenschlag

Der sozialkritische Philosoph Stephan Siemens hat in den 1990er-Jahren zusammen mit seinen Kollegen Klaus Peters und Wilfried Glißmann neue Arbeits- und Organisationsformen am Beispiel IBM Düsseldorf erforscht. Seitdem ist Burn-out sein Thema. Zahlreiche Arbeitnehmervertreter hat er in den vergangenen Jahren im Rahmen seiner Initiative „Meine Zeit ist mein Leben“ geschult.

Seine Thesen sind brisant: „Je länger sich die Führungskräfte stur stellen, desto massiver wird der Gegenschlag“, so der Philosoph. Die Problematik heutiger Arbeitsstrukturen sieht er darin, dass zunehmend unternehmerische Verantwortung auf Mitarbeiter übergeht. „Indirekte Steuerung“ nennt er diesen Prozess, der an die Stelle der herkömmlichen Unternehmensführung tritt. Die „indirekte Steuerung“ verursache, da sie unbewusst abliefe,

psychischen Stress und belaste die kollegialen Beziehungen: „Wenn es Ärger gibt, lastet man diesen dem Kollegen an, oder dem Kunden – aber nicht der Unternehmensleitung, die durch bestimmte Strukturen die Situation erst herbeigeführt hat.“

Siemens betont: „Die neuen Strukturen sind nicht nur schlecht, sondern sie sind Ausdruck einer positiven Entwicklung.“ Diese sieht er darin, dass sich die Beschäftigten in ihrer Arbeit mit deren gesellschaftlichem Wert auseinandersetzen. Daraus erwachse eine gesteigerte Produktivität und höhere Identifikation mit der Tätigkeit. Bedenklich sei eine andere Folge: „Im Falle von Schwierigkeiten suchen die Beschäftigten den Fehler häufig bei sich.“ Sie entwickelten „innere Antreiber“, die sie schließlich so stressten, dass ein Burn-out-Risiko entstehe.

Siemens warnt er vor einem Gewinnstreben, das nicht mehr der natürlichen Entwicklung der Arbeitsproduktivität folgt, sondern ihr vorausseilt: „Wenn man vorab Gewinne definiert, denen man im Nachhinein die Produktion anpasst, dann sind diese nur mit Gewalt durchzusetzen.“ □



Weitere Informationen finden Sie hier:
→ http://link.csr-news.net/14_Burnout

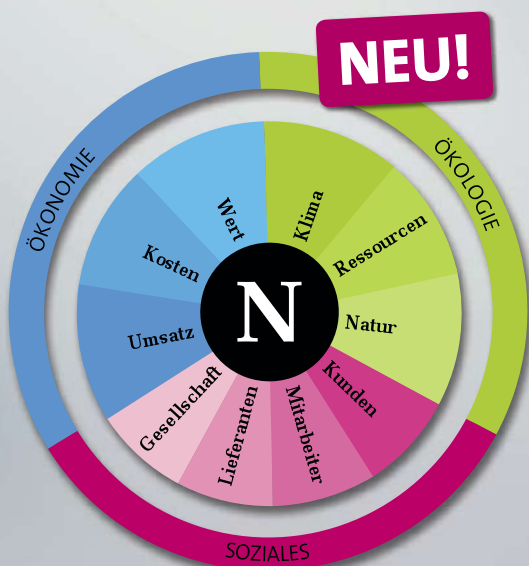


Johanna Tütsch
ist freie Journalistin mit den Schwerpunkten Gesundheit und Soziales.
johanna.tuentsch@csr-magazin.net



KOMPASS

Nachhaltig wirtschaften mit Methode.



Der **N-Kompass** ist das Online-Werkzeug für nachhaltige Unternehmensführung. Damit bringen Sie Ihr Unternehmen Schritt für Schritt auf Nachhaltigkeits-Kurs.

Selbstständig, systematisch und ohne teure Berater!

Wie nachhaltig ist Ihr Unternehmen?

Kostenlose Analyse unter

www.n-kompass.de/csr

Expertenmeinungen:

Unternehmerische Verantwortung für das Wasser

Der weltweite Einfluss unternehmerischer Tätigkeiten auf das Wasser ist vielseitig. CSR MAGAZIN hat darüber mit unterschiedlichen Experten gesprochen. Hier lesen Sie die ganzen Texte: http://www.link.csr-news.net/14_Wasser.

„Wasser ist noch kein Investment-Case“: CDP will das ändern

Vielen ist das Carbon Disclosure Project als eine zu Fragen der Treibhausgas-Emissionen aktive NGO bekannt. Das CDP engagiert sich aber ebenso für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen Wasser und Wald. „Im Blick auf das Wasser tun sich nach unserem Dafürhalten die Unternehmen noch schwer“, sagt Susan Dreyer, CDP Country Director für Deutschland, Schweiz und Österreich.

Das CDP will Unternehmen zur Offenlegung ihrer Umweltdaten motivieren und so einen verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen fördern. „Wir geben grundsätzlich nicht bestimmte Standards vor, wir wollen einfach Transparenz

schaffen“, sagt Dreyer. Ausgangspunkt sind dabei Anfragen institutioneller Investoren zu konkreten Unternehmen an das CDP, woraufhin die NGO einen detaillierten Fragebogen an diese Unternehmen versendet. Das CDP veröffentlicht die Antworten der Befragten – oder einen Hinweis darauf, dass sie nicht oder ablehnend geantwortet haben. Im vergangenen Jahr berichteten über das CDP 4.500 Unternehmen weltweit zu Klimawandel und 530 zu Wasser. Damit ist die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen im Bereich Wasser kleiner, sie verzeichnet allerdings ein deutliches Wachstum.

„Wasser ist noch nicht wirklich ein Investment-Case“, sagt Dreyer. Deshalb ist es ein CDP-Ziel, dieses Thema auf der Prioritätenliste der Investoren weiter



oben zu verankern. Andererseits gehe den Unternehmen die Ermittlung und Bewertung ihres Wasserfußabdrucks nicht einfach von der Hand, da Wasserentnahmen je nach Gegend oder Branche unterschiedlich zu bewerten seien. Dreyer dazu: „Unternehmen fällt es leichter, Zahlen zu erheben und zu berichten, als daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen.“

Über das Supply-Chain-Programm gewinnt die NGO neben den internationalen Konzernen auch deren mittelständische Zulieferer für eine Berichterstattung zu Umweltfragen. [...]

„Verschenden muss ich gar nichts“: Wasser braucht einen angemessenen Preis

Verständnis für spürbare Wasserpreise hat der Unternehmer Wilhelm Mauß aus Schelklingen (bei Ulm). „Was nichts kostet, ist in unserer Gesellschaft vielfach nichts wert“, sagt der Geschäftsführer der Firma Lorenz, die Wasserzähler entwickelt, produziert und prüft. Auf seiner Website informiert das Unternehmen umfassend zur globalen Bedeutung von Wasser.

Dass Wasser überall in Deutschland ausreichend verfügbar ist, sollte nicht als selbstverständlich betrachtet werden, so Mauß. Klimaveränderungen könnten die Situation auch hierzulande verändern. Deshalb solle jeder die Einstellung erwerben: „Verschenden muss ich gar nichts, und verschmutzen muss ich auch nichts.“ Dieses zu lernen, gehe manchmal auch über den Geldbeutel, so Mauß. Deshalb sei ein angemessener Preis für Wasser und Abwasser sinnvoll. In seinem eigenen Unternehmen erlebt Mauß die Möglichkeiten und Grenzen des Wassersparens. [...]

Wasserkreislauf: „Was wir hineingeben, kommt zu uns zurück“

Lässt sich das Eindringen anthropogener Spurenstoffe in den Wasserkreislauf vermeiden? Und welchen Schaden richten sie dort an? Mit diesen Fragen beschäftigt sich ein Koordinierungsausschuss der Deutschen Vereinigung für Wasserwirtschaft (DWA). „Wasser ist das typische Beispiel für eine Kreislaufwirtschaft“, sagt DWA-Vizepräsident Prof. Wolfgang Günthert. „Alles, was wir hineingeben, kommt wieder zu uns zurück.“ Der Wasserwissenschaftler verweist im Gespräch mit CSR NEWS auf den hohen Wert der Kanalisationssysteme und darauf, dass Wassersparen nicht immer richtig und eine Privatisierung in der Wasserwirtschaft manchmal geboten ist.

„Wasser ist das typische Beispiel für eine Kreislaufwirtschaft: Alles, was wir hineingeben, kommt wieder zu uns zurück.“



Über eine vierte. Reinigungsstufe in Kläranlagen wird diskutiert. Macht sie angesichts hoher Kosten und anderer Verunreinigungswege Sinn?

Anthropogene Spurenstoffe sind organische Schadstoffe wie Human- und Veterinärpharmaka, Industriechemikalien, Körperpflege- und Waschmittel, Nahrungs- und Futtermittelzusatzstoffe oder Schädlingsbekämpfungsmittel. Über die Wirkung mancher dieser Chemikalien auf die Natur und den Menschen ist noch wenig bekannt. In der politischen Diskussion steht deshalb die Einführung einer vierten Klärstufe an den Kläranlagen, um damit Spurenstoffe soweit wie möglich aufzufangen.

Für Günthert ist das jedoch keine ausreichende Lösung: „Es macht wenig Sinn, einen kleinen Teil dieser Chemikalien mit relativ hohem Aufwand abzufangen“, sagt der Wasserexperte. Denn anthropogene Spurenstoffe gelangen auf unterschiedlichen Wegen in den Wasserkreislauf: Neben dem Abwasser werden sie zum Teil mit dem Niederschlagswasser transportiert, zum Teil stammen sie unmittelbar aus der industriellen Produktion. Veterinärpharmaka gelangen über die Gülle auf die Felder und von dort in den Wasserkreislauf. Günthert verweist auf Forschungsprogramme in Bayern und Nordrhein-Westfalen, die Aufschlüsse über die Verteilung solcher Stoffe in den Gewässern, deren Herkunft und darüber geben sollen, wie sich der Eintrag in den Wasserkreislauf verhindern lässt.

In der Pflicht sieht Günthert dabei auch den Verbraucher und den Handel. „Nicht verwendete Arzneimittel gibt es in fast jedem Haushalt. Wer sie in die Toilette kippt, der trägt dazu bei, dass sie in den Wasserkreislauf gelangen.“ Dass eine steigende Zahl an Apotheken eine Rücknahme dieser Pharmaka anbiete, sei ein wichtiger Schritt. Überhaupt



Ungefähr 800 Millionen Menschen fehlt der Zugang zu sauberem Trinkwasser.

scheint der richtige Umgang mit Wasser keine einfache Angelegenheit zu sein. So sei der Appell an das Wassersparen „ideologisch ganz toll“, zumal sich so auch die Abwassermenge reduzieren lasse. Aber auf das Kanalisationssystem kann das erfolgreiche Wassersparen eine schädliche Auswirkung besitzen. [...]

Deutsche Wassertechnologie für den Weltmarkt gut aufgestellt

„Industrie und Unternehmen haben in den vergangenen Jahrzehnten einen großen Beitrag zum Gewässerschutz geleistet“, sagt Jörg Rechenberg vom Umweltbundesamt. Emissionen in die Gewässer seien reduziert und die Klärtechnik verbessert worden, so der Fachbereichsleiter übergreifende Angelegenheiten Wasser & Boden. Umwelttechnologie „Made in Germany“ besitze gute Chancen auf dem Weltmarkt. Das Umweltbundesamt präsentiert diese Technologien auf einer eigenen Website: cleaner production germany.

In Bezug auf wasserwirtschaftliche Technologien sei Deutschland seit Jahren gut aufgestellt, sodass der Standard in den letzten 20 Jahren nicht revolutionär angehoben worden sei. Und auch die Abwasserverordnung sei nicht erheblich verschärft worden, so Rechenberg. Das hieße nicht, dass es heute nichts mehr zu tun gäbe:

Die aktuellen Hauptprobleme stammten aus diffusen Quellen: aus der Landwirtschaft etwa und der Verbauung. Insbesondere müssten bei den Indirekteinleitern Verbesserungen erzielt werden, bei den Unternehmen und Haushalten, die ihr Abwasser über die Kanalisation in die Umwelt zurückführen. Rechenberg weiter: „Ein verbleibendes Problem sind die Mikroverunreinigungen, wie polyfluorierte organische Verbindungen zur Feuerfestausstattung von z. B. Textilien oder Bisphenol-A aus dem Papierrecycling.“ Probleme bereiteten zudem

Nitrate, Pflanzenschutz- sowie Arzneimittelrückstände, die in die Gewässer gelangten. Eine weitere Herausforderung – auch unter dem Aspekt des Klimawandels – sieht Rechenberg beim Thema Kühlwasser, das aus Kraftwerken oder größeren Industrieanlagen in die Umwelt gelangt und zu einer Erwärmung der Gewässer beiträgt. [...]

Unternehmensverantwortung für Wasser: langfristiges Engagement gefragt

Ungefähr 800 Millionen Menschen fehlt der Zugang zu sauberem Trinkwasser. An durch schmutziges Wasser verursachten Krankheiten – insbesondere Durchfälle – sterben mehr Kinder als an Malaria, AIDS und Tuberkulose zusammen. Das berichtet Peter Runge von CARE Deutschland-Luxemburg und fügt hinzu: „Die Tätigkeit westlicher Unternehmen reicht in alle Länder der Entwicklungszusammenarbeit hinein und deshalb tragen Unternehmen eine Verantwortung für das globale Thema Wasser.“

Die Weltöffentlichkeit ist sensibilisiert: Klimaveränderungen verursachen in der einen Region Überschwemmungen und in anderen Dürrekatastrophen oder unberechenbare Regenzeiten. In der Folge drohen Ernteausfälle, Hunger, Flüchtlingsströme und kriegsrische Konflikte. Zwar haben die Vereinten Nationen das Recht auf Zugang zu sauberem Trinkwasser 2010 als Menschenrecht anerkannt, zu dessen Verwirklichung geschehe seitens der Weltgemeinschaft aber viel zu wenig, so Runge, der die Programmabteilung seiner Hilfsorganisation leitet.

CARE wurde 1945 in den USA gegründet, um nach dem Zweiten Weltkrieg den Hunger in Europa zu lindern. Heute engagiert sich CARE weltweit in Kriegs- und Katastrophengebieten und will einen Beitrag zur Überwindung der Armut leisten. „Der Mangel an sauberem Wasser ist ein Faktor, der zur Armut führen kann“, sagt Runge, der in CARE-Projekten in Afrika, Asien und Lateinamerika diesem Problem begegnet. Nachhaltige Lösungen lassen sich nicht kurzfristig verwirklichen. „Wasser ist ein überdauerndes Thema, und Unternehmen müssen sich dieser langfristigen Herausforderung stellen“, so der NGO-Manager. „Es geht nicht nur um den Schutz von Ressourcen, sondern auch um eine gerechte Ressourcenverteilung.“ Der Business-Case liegt dabei für Runge auf der Hand: Bei der Herstellung vieler Erzeugnisse – nicht nur in der Landwirtschaft – sind Unternehmen auf die begrenzte natürliche Ressource Wasser angewiesen. [...]



Hier lesen Sie die vollständigen Texte zu den Expertengesprächen:

→ http://www.link.csr-news.net/14_Wasser

UBS-Vice Chairman Barbara Brosius im Interview:

„Die Verbraucher haben eine riesige Macht“

Als Vice Chairman der UBS Deutschland in Frankfurt ist Barbara Brosius unter anderem für den Bereich Nachhaltigkeit und CSR zuständig. Ihr großes Anliegen ist es, das Bewusstsein der Anleger für nachhaltige Investments zu stärken.

DAS GESPRÄCH MIT IHR FÜHRTE CHARLOTTE SCHMITZ.



► **CSR MAGAZIN: Gibt es eine Nachfrage nach nachhaltigen Anlageformen?**

Barbara Brosius: Die Nachfrage steigt sogar dramatisch. Allein bei der UBS Bank wurden im vergangenen Jahr 576 Mrd. Schweizer Franken nachhaltig angelegt, das ist etwa jeder vierte von der Bank verwaltete Franken. Ein weiteres Wachstum wird erwartet.

► **Wer legt nachhaltig an?**

Das sind etwa Stiftungen, die unter Beobachtung der Öffentlichkeit stehen. Die könnten noch viel mehr tun. Da die Renditen auf Anleihen zurzeit recht gering sind, bangen viele Stiftungen um ihren Kapitalstock. Sie dürfen ja nur dessen Erträge für ihre Zwecke verwenden. Ich werbe regelmäßig bei Stiftungen für nachhaltige Anlageformen, denn diese sollten nicht nur in ihren Aktivitäten, sondern auch in der Kapitalanlage vorbildlich sein. Gerade bei kleinen und mittleren Stiftungen fehlt es oftmals an fundiertem Wissen über den Kapitalmarkt.

► **Fragen auch Privatanleger nach nachhaltigen Investments?**

Vor allem die Vermögenden aus reichen Familien, die bereits in zweiter oder dritter Generation für den Erhalt des Kapitals sorgen, legen Wert auf Nachhaltigkeit. Sie sind sehr gut ausgebildet und haben begriffen, dass sie starken Einfluss auf Unternehmen ausüben können. Die Reichen haben es nicht nötig, wegen einem halben Prozent Ren-

dite etwas zu fördern, was nicht mit ihrem Gewissen vereinbar ist.

► **Also sind die Renditen der nachhaltigen Anlagen geringer?**

Nein, denn Unternehmen, die nachhaltig produzieren und agieren, haben Lösungen für unsere globalen Herausforderungen gefunden. Sie sind häufig längerfristig erfolgreicher als ihre Mitbewerber. Außerdem vermeiden sie Reputationsrisiken, also das Risiko, einen Skandal zu verursachen und damit das Vertrauen der Verbraucher zu verlieren. Und dieses Risiko ist immens hoch. In Bangladesch sind nach der Brandkatastrophe in einer Textilfabrik einige Anbieter komplett vom Markt verschwunden. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen hingegen zeigen in der Regel auch in Krisenzeiten keine großen Schwankungen im Ertrag, wie u. a. eine UBS-Studie nachweist. Sie sind häufig stabiler. Die Investoren le-





gen bei ihnen langfristig an und springen auch in Krisenzeiten nicht einfach ab.

► **Was versteht man überhaupt unter nachhaltigen Anlageprodukten?**

Zum einen gibt es Ausschlusskriterien, also nicht in Waffen, Alkohol oder Gewinnspiel zu investieren oder auch keine Unternehmen zu finanzieren, die Kinderarbeit tolerieren. Hinzu kommen positive Kriterien, wie das Sozial- und Umweltverhalten der Unternehmen.

Außerdem können sich Anleger auf nachhaltige Themen konzentrieren, wie Erneuerbare Energien oder Wasserversorgung.

► **Welche nachhaltigen Anlageformen sind besonders beliebt?**

Das lässt sich nicht so einfach sagen. Fest steht aber, dass an Nachhaltigkeit interessierte Anleger sehr genau hingucken, wo sie ihr Geld investieren. Sie machen sich viele Gedanken und äußern präzise Wünsche, weil sie ihre persönlichen Vorstellungen umsetzen möchten. Wer sich viel mit dem Zugang zu sauberem Trinkwasser befasst hat, sucht Anlageformen im Bereich der Wasserversorgung. Es gibt Angebote für diverse Themen, die alle nachgefragt sind. Sehr vermögende Anleger können sich außerdem ein individuelles Portfolio erstellen lassen.

Ein T-Shirt aus nachhaltiger Herstellung ist nur wenige Cent teurer als eines aus den Sweat-Shops.

Arbeitsbedingungen hinaus. Hinzu kommen ethische Aspekte. Staatsanleihen etwa aus Ländern, in denen die Todesstrafe existiert, sind nicht nachhaltig. Nach Filterung bleiben rund 2.800 Wertpapiere übrig, in die man ruhigen Gewissens investieren kann. Die Bewertung wird täglich neu vorgenommen.

► **Verlassen sich die Analysten auf die vorliegenden Daten?**

Nein, wir beschäftigen Analysten, die Unternehmen weltweit besuchen und sich ein Bild von ihnen machen. Denn die Lieferkette ist entscheidend, auch für die Reputation, denken Sie nur an jüngste Skandale im Lebensmittelsektor: Ein internationaler Nahrungsmittelhersteller musste sich rechtfertigen, weil er Kakaobohnen von einer Plantage bezog, auf der Kinder arbeiteten. Dabei hinkt das Bewusstsein der Verbraucher in Deutschland hinterher.

► **Ist das international anders?**

Ja, in der Schweiz oder in den USA sind die Konsumenten viel aufmerksamer. Die „Erklärung von Bern“ etwa, eine Schweizer Nichtregierungsorganisation, gibt einen „Schoggi-Guide“ heraus über fair produzierte Schokolade. Dazu gibt es auch eine Webseite. Viele Konsumenten argumentieren, dass Waren aus fairer Produktion viel teurer seien. Das stimmt aber nicht. Ein T-Shirt aus nachhaltiger Herstellung ist nur wenige Cent teurer als eines aus den Sweat-Shops. Es wird derzeit diskutiert, ein Label für fair hergestellte Textilien einzuführen, das wäre ein großer Fortschritt. Was glauben Sie, wie schnell sich die Unternehmen umstellen würden, wenn die Verbraucher ihre Waren boykottierten?

► **Wie legt eine Bank wie die Ihre fest, welche Anlageformen als nachhaltig gelten?**

Wir haben eine eigene Research-Abteilung mit 400 Analysten weltweit, von denen allein 20 sich nur um das Thema Nachhaltigkeit kümmern. Darin haben wir eine Erfahrung von mittlerweile 20 Jahren. Zunächst gibt es eine Reihe von Beratungsfirmen, die Ratings für nachhaltige Unternehmen anlegen oder das Reputationsrisiko von Unternehmen bewerten. Diese Ratings liefern uns eine Auswahl von etwa 6.000 bis 8.000 Unternehmen. Diese speisen wir in eine Datenbank ein und filtern sie anhand von weiteren Kriterien. Allein für die ökologische Bewertung gibt es 60 Indikatoren, hinzukommen weitere 50 für sozialrelevante Themen. Das geht weit über die Beurteilung der

► **Sollten nachhaltige Anlagen stärker reguliert werden?**

Es gibt bereits viele Regeln, die sind häufig nur nicht bekannt. Bundeseigene Stiftungen etwa, von denen es eine ganze Reihe gibt, müssen bereits ein Viertel ihrer Anlagen in nachhaltigen Investments tätigen. Für Unternehmen sollte es auf jeden Fall stärkere Auflagen geben, um nachhaltig zu produzieren. Wenn wir nur mal die Lebensmittelindustrie betrachten, sind die Regeln oft viel zu „lasch“. Aber die Anleger und Konsumenten haben weit mehr Macht, als sie glauben. Hier könnte noch stärker Druck ausgeübt werden, damit Unternehmen nachhaltiger wirtschaften. □

Herzlichen Dank für das Gespräch!



Dr. Charlotte Schmitz
► arbeitet als freie Journalistin in Frankfurt am Main.

charlotte.schmitz@csr-magazin.net

Nutzung der Wasserkraft: Saubere Energie bei Risiken für Natur und Mensch

Wasserkraft ist endlos, ökologisch und effizient. Damit wirbt Voith Hydro – das Unternehmen stattet weltweit Wasserkraftwerke aus und modernisiert sie. In Deutschland spielt die Nutzung von Wasserkraft mit einem Anteil von vier Prozent an der Energieerzeugung eine untergeordnete Rolle. VON ACHIM HALFMANN

Bei der Frühindustrialisierung spielte das Wasser als Energielieferant eine wichtige Rolle: Unternehmen siedelten an Flussläufen und betrieben mit Wasserrädern ihre Hämmer oder Schleifsteine. Heute könnten kleine Wasserkraftwerke einen Beitrag zur nachhaltigen Energieerzeugung leisten – besonders in Süddeutschland und in Thüringen: Sie erzeugen Strom lokal und sind schwankungsarm und damit grundlastfähig. Derzeit stehen in Deutschland rund 350 große Wasserkraftwerke für etwa 90 Prozent der mittels Wasserkraft gewonnenen Energie; das Potenzial solcher Anlagen mit einer Leistung von über einem Megawatt gilt als ausgeschöpft. Hinzu kommen etwa 7.300 kleine Anlagen, und auch hier ist kein nennenswerter Zuwachs zu erwarten. Dem stünden Wassergesetze und Behördenvertreter entgegen, die „den lokalen Naturschutz um ein Vielfa-

ches höher bewerten als den globalen Klimaschutz“, sagt Elmar Reitter, der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Wasserkraftwerke Baden-Württemberg. Rund 80 Prozent der Genehmigungen seien lediglich Wiedererteilungen auslaufender Wasserrechte. „Wirkliche neue Wasserrechte gibt es nicht viele, dies wird vor allem von Umweltaktivisten verhindert“, so Reitter.

Lachswanderung am Auer Kotten

Eine mangelnde Dialogbereitschaft der NGOs sieht der Vorsitzende des Bayerischen Müllerbundes, Ludwig Kraus: „Die Umweltverbände hocken trotz in der Ecke, schmollen und verweigern jede Optimierung ökonomischer und ökologischer Maßnahmen.“ Naturschützer halten den Kleinkraftwerken entgegen: Sie zerstören Laichplätze von Fischen, unterbrechen deren Wanderwege, verstop-





Das Kleinkraftwerk
Auer Kotten an der
Wupper.



fen Gewässersohlen und erzeugen künstlich Hochwasser. Befürworter stellen dagegen Lösungsmöglichkeiten in den Vordergrund: etwa den Bau von Fischtreppen oder Umgehungsrippen, um die Fischwanderung nicht zu verhindern. Kraus zeigt sich vorsichtig optimistisch, dass Gegner und Befürworter aufeinander zugehen und „die regionale Energieversorgung mit Wasserkraft am Ende einen Aufschwung erleben wird, und zwar mit den Umweltverbänden.“

Wie mühsam der Weg für eine Wiederbewilligung auslaufender Wasserrechte sein kann, zeigt die Wasserkraftanlage Auer Kotten an der Wupper bei Solingen.

Die Wasserrechte eines 1966 errichteten Kraftwerks liefen 1998 aus. Es folgte ein 16-jähriges Genehmigungsverfahren, in dem 70 Personen und Institutionen mit etwa 100 Einwendungen beteiligt wurden. Der Hintergrund: Die Wupper, einst „Bergischer Amazonas“ genannt, hatte sich während der Industrialisierung in eine stinkende Kloake verwandelt. Die in den 80er-Jahren intensivierten Naturschutzbemühungen zeigten Wirkung: Der Fluss beheimatet heute bei guter Wasserqualität wieder eine Vielzahl an Fischen und auch die früher sehr zahlreichen Lachse sollen zurückkehren – was Kraftwerke wie die alte Anlage am Auer Kotten erheblich erschweren. Heute erleichtert ein für 1,5 Millionen Euro errichteter Fischaufstieg Lachsen und Aalen die Wanderung und die Anlage produziert für 400 Haushalte Strom.

Querbauwerke verändern die Natur

Neubauten sehen indes nicht nur Naturschutzorganisationen kritisch. „Der zusätzliche Ausbau der kleinen Wasserkraft ist aus unserer Sicht nicht förderlich“, sagt Bernd Neukirchen, Fachbereichsleiter im Bundesamt für Naturschutz (BfN). Der Biologe verweist auf offene Fragen: Es fehlten wissenschaftliche Erkenntnisse zum Aufstieg der Fische, was Aussagen zum Nutzen der Fischtreppen erschwere. Und jedes neue Querbauwerk führe zu Veränderungen in der Natur. Neukirchen weiter: „In der Regel ist das keine positive Veränderung.“ So erhöhe sich der Grundwasserstand und der Segimenthaushalt der Flüsse werde unterhalb einer Staustufe verändert.

Allerdings können auch bereits bestehende Querbauwerke noch zur Stromerzeugung genutzt werden. Umweltschützer kritisieren jedoch nicht nur die mit den Wasserstauungen verbundenen Eingriffe in die Landschaft, sondern schelten die Wasserkraftanlagen selbst als „Fischhackselwerke“. Lieferanten für die elektro-mechanische Ausrüstung der Wasserkraftwerke wie Voith Hydro setzen dem eine neue Turbinengeneration entgegen, die von Fischen mit geringer Verletzungsgefahr durchquert werden kann.

Entwickler müssen ihre Hausaufgaben machen

„Das Potenzial an großen Wasserkraftwerken ist in Deutschland ausgeschöpft, allerdings besteht bei den vor 30 bis 40 Jahren gebauten Anlagen ein hoher Modernisierungsbedarf“, sagt Jürgen Schuol, Umweltexperte bei Voith Hydro. An manchen Standorten seien dieselben Turbinen bereits seit 80 oder 90 Jahren im Einsatz.

Hohe Potenziale für den Bau großer Wasserkraftwerke sieht Schuol dagegen auf den Auslandsmärkten: insbesondere in Asien und Südamerika, aber auch in Afrika. So sei in Afrika erst etwa sechs Prozent dessen installiert, was an Wasserkraftwerken technisch realisiert werden könne. Dem Bau von Staudämmen für die Nutzung zur Stromerzeugung geht eine jahrzehntelange Planung voraus – ohne Beteiligung der späteren Turbinenlieferanten. „Wir sind darauf angewiesen, dass die Entwickler und Betreiber im Vorfeld ihre Hausaufgaben gut machen und Projekte nachhaltig planen“, so Schuol. In der öffentlichen Diskussion stehen zahlreiche große Staudammprojekte in der Kritik; dazu gehören der Drei-Schluchten-Staudamm in China, Belo Monte im brasilianischen Amazonasbecken und der Ilisu-Staudamm in der Türkei.

Die nachhaltige Ausrichtung solcher Projekte soll durch das „Hydropower Sustainability Assessment Protocol (HSAP)“ gefördert werden. Diese Bewertungsmethode für Umwelt- und Gesellschaftsrisiken wurde in den Jahren 2007 bis 2010 vom Branchenverband „International Hydropower Association“ unter Beteiligung von Regierungen, Banken, Betreibern, der Industrie, Consultants und NGOs – darunter der WWF und Transparency International – entwickelt. Beteiligt war ebenso die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Heute ist die GIZ Mitglied im 2013 gegründeten Hydropower Sustainability Council, das die Anwendung des Protokolls koordiniert, und berät es bei seinen Aktivitäten. Akkreditierte Gutachter sollen die Anwendung des Protokolls überwachen, Berichte dazu werden im Internet veröffentlicht. Hier sind bisher allerdings erst acht Projekte ver-

zeichnet, zehn weitere sollen in diesem Jahr hinzukommen.

Die Anwendung des HSAP ist freiwillig. Es könnte dadurch Verbindlichkeit erhalten, dass Finanzinstitute wie Entwicklungsbanken oder die Weltbank es bei einer Finanzierungszusage voraussetzen. „Wir würden uns wünschen, wir wären weiter“, sagt Schuol zur Anwendung des Protokolls. „Fünf bis zehn Jahre stehen uns noch ins Haus, bis die wirkliche Durchdringung im Sektor stattgefunden hat.“

Finanzierungsregeln für Dammprojekte

Zu diesen Kapitalgebern gehört die KfW Entwicklungsbank, das Finanzinstitut von Bund und Ländern. Zwischen 2005 und 2013 schloss die KfW Finanzierungsverträge für mehr als 35 Wasserkraftvorhaben weltweit ab – überwiegend zur Rehabilitierung bestehender Anlagen. „Alle Vorhaben, die die KfW Entwicklungsbank finanziert, werden auf ihre Umwelt- und Sozialverträglichkeit überprüft“, so eine KfW-Sprecherin. Bei größeren Staudammprojekten liegen dieser Prüfung die Empfehlungen der Weltkommission für Staudämme (WCD) zugrunde. Die Leitlinien der in den Jahren 1998 bis 2000 tätigen Kommission gelten gegenüber dem HSAP als weitreichender, sie berücksichtigen etwa die Rechte betroffener indigener Völker deutlich stärker. Ihnen fehlt die öffentliche Plattform für eine transparente Berichterstattung der Prüfungsergebnisse.

Das KfW-Tochterunternehmen IPEX-Bank finanziert derzeit fünf Staudammprojekte zur Energiegewinnung und wendet dabei neben den WCD-Standards die „Equator Principles“ an. Und die DEG, ebenfalls eine Tochter der KfW, legt ihren Finanzierungen die IFC Performance Standards der Welt-

banktochter IFC zugrunde. „Alle Themen des HSA Protocols sind durch die IFC Performance Standards und die umfassende Projektprüfung, die die DEG bei allen Vorhaben vornimmt, abgedeckt“, so die KfW-Sprecherin.

Von der Deutschen Bank war keine Auskunft über Standards bei der Finanzierung von Wasserkraftprojekten zu bekommen. Das Finanzinstitut verweist in seinem CR-Bericht 2013 lediglich auf die Anwendung eines eigenen Risikorahmenwerks, nach dem negative ökologische und soziale Auswirkungen von Wasserkraftprojekten beurteilt würden.

„No-go-Areas“ benennen

Kritik am „Hydropower Sustainability Assessment Protocol“ kommt von NGOs. Der Dokumentarfilmer und Umweltaktivist Ulrich Eichelmann bezeichnet das HSAP als zu unverbindlich: „Wenn man sich nicht daran hält, passiert überhaupt nichts“, sagt Eichelmann. Er plädiert für die Aufstellung von Raumordnungsplänen für Flüsse, in denen „No-go-Areas“ ausgewiesen und die Zahl zugelassener Wasserkraftanlagen in zulässigen Regionen reglementiert würden. Für ihn sei das Amazonasgebiet eine „No-go-Area“ für den Staudambau. „Was will eine globalisierte Welt mit ihren letzten Naturgebieten machen?“, fragt Eichelmann. Am Amazonas seien 60 große und mehrere hundert kleine Wasserkraftwerke in Planung, in einer der letzten unberührten europäischen Flussregionen – auf dem Balkan – seien 570 Staudammprojekte vorgesehen. In beiden Regionen werde der Bau der Wasserkraftanlagen zu einem Artensterben unter den Fischen und anderen Wassertieren führen, so der Umweltaktivist.

Außerdem setze das HSAP viel zu spät an, sagt Eichelmann: Dann nämlich, wenn die Entscheidung für einen Kraftwerksstandort bereits gefallen sei. Das sieht man wohl auch an anderer Stelle so: „Für die Zukunft hat sich das Hydropower Sustainability Council zum Ziel gesetzt, das HSAP stärker als bisher schon in der frühen Planungsphase von großen Wasserkraftprojekten zum Einsatz zu bringen“, so ein GIZ-Sprecher auf CSR NEWS-Anfrage. □



„Was will eine globalisierte Welt mit ihren letzten Naturgebieten machen?“

Allein am Amazonas sind 60 große und mehrere hundert kleine Wasserkraftwerke in Planung.



Achim Halfmann

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

achim.halfmann@csr-magazin.net



Hier finden Sie den Beitrag online mit weiterführenden Links:

→ http://link.csr-news.net/14_Wasser

Verstecktes Wasser:

So optimieren Unternehmen ihren Verbrauch

Appelle und Kampagnen zum Wassersparen haben in den letzten Jahren Erfolg gehabt. Der Verbrauch an Wasser zum Trinken, Reinigen und Kochen ist in Deutschland kontinuierlich zurückgegangen. Nicht nur im privaten Verbrauch, auch in der Industrie kommen heute viele Prozesse mit deutlich weniger Wasser aus. VON CLAUDIA MENDE

Das Wasser, das direkt aus dem Wasserhahn kommt, stellt nur einen Teil der insgesamt verbrauchten Menge dar. Denn der größere Anteil steckt in Konsumgütern wie Nahrungsmitteln und Kleidung. Bei der Herstellung dieser Güter des alltäglichen Lebens werden erhebliche Mengen an Wasser benötigt. Dieses indirekte oder virtuelle Wasser bildet zusammen mit dem direkt verbrauchten Wasser den Wasser-Fußabdruck eines Produkts. Es lässt sich auch der Wasser-Fußabdruck eines Individuums, eines gesamten Unternehmens oder einer Nation errechnen. Für Deutschland hat der World Wildlife Fund (WWF) in seiner Studie „Der Wasser-Fußabdruck Deutschlands“ aus dem Jahr 2009 einen Gesamtverbrauch von 60 Milliarden Kubikmetern Wasser pro Jahr errechnet, wovon fast 70 Prozent außerhalb Deutschlands anfallen. Der durchschnittliche Deutsche verbraucht danach jeden Tag rund 5.300 Liter oder 25 Badewannen voller Wasser.

25 Badewannen pro Person und Tag

Wie kommt diese hohe Zahl zustande? Zu den besonders wasserintensiven Produkten gehören importierte Nahrungsmittel wie Kaffee, Kakao und Reis, ebenso Rind- und Schweinefleisch sowie Textilien aus Naturfasern. Bei der Berechnung des Wasser-Fußabdrucks dieser Produkte muss man sich jeden einzelnen Schritt im Herstellungsprozess genau anschauen. Beispiel Rindfleisch: Bis ein Kilo Rindfleisch auf dem Teller des Konsumenten liegt, bedarf es im Durchschnitt 15.500 Liter an virtuellem Wasser. Diese Summe kommt folgendermaßen zustande: In der Regel dauert es drei Jahre, bis ein Rind schlachtreif ist und dann etwa 200 Kilogramm knochenloses Fleisch liefert. In diesem Zeitraum hat jedes Tier fast 1.300 Kilogramm Getreide und 7.200 Kilogramm Heu oder Silage gefressen. Fast die gesamte Wassermenge steckt in der Produktion des Viehfutters, so hat es der WWF in seiner Studie errechnet. Hinzu kommen etwa 24 Kubikmeter Trinkwasser und weitere sieben Kubikmeter Wasser für die Reinigung der Ställe.

Grünes, graues und blaues Wasser

Bei den Naturfasern verschlingt vor allem Baumwolle sehr viel Wasser. Vom Anbau der Pflanze über die verschiedenen Stufen der Verarbeitung bis hin zum fertigen Kleidungsstück werden dabei unterschiedliche Formen von virtuellem Wasser unterschieden. Grünes virtuelles Wasser bezeichnet die Menge an Regenwasser, die von Pflanzen für ihr Wachstum aus dem Boden aufgenommen wird.

Unter blauem virtuellem Wasser versteht man das Wasser aus Flüssen und Seen, aber auch aus künstlicher Bewässerung, die auf die Felder geleitet wird. Durch Verdunstung vor allem bei künstlicher Bewässerung entstehen beim virtuellen blauen Wasser je nach Region und klimatischen Bedingungen unterschiedlich hohe Verluste.

Mit dem grauen virtuellen Wasser wird vor allem jene Wassermenge berechnet, die nötig ist, um durch den Einsatz von Chemikalien verschmutztes Wasser so weit zu verdünnen, dass es wieder nutzbar ist. Konventioneller Baumwollanbau verbraucht deshalb so viel Wasser, weil in der Regel mit künstlicher Bewässerung und unter hohem Einsatz von Chemikalien gearbeitet wird. Weil im Bio-Anbau deutlich weniger toxische Stoffe eingesetzt werden, bedeuten Öko-Textilien immer auch einen sparsameren Umgang mit Wasser. Nach Berechnungen des Water Footprint Network stecken in einer einzigen Jeans durchschnittlich 11.000 Liter virtuelles

Wasser. Die Rohmaterialien für in Deutschland verkaufte Textilien werden dabei überwiegend außerhalb Europas produziert.

Es sei also letztlich der Konsum, der zu einer Belastung der Süßwasser-Systeme durch den Menschen führe, meint der britische Wissenschaftler Arjen Y. Hoekstra, der das Konzept vom Wasser-Fußabdruck entwickelt hat.

„Probleme wie Wasserknappheit und Verschmutzung können durch die Berücksichtigung von Produktions- und Lieferketten als Ganzes besser verstanden und gelöst werden.“ Weltweit hat circa eine Milliarde Menschen keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser. Klimawandel, Bevölkerungswachstum und steigende Lebensstandards tragen dazu bei, dass der Druck auf die knappen Wasserressourcen vor allem in Entwicklungsländern weiter zunimmt.

ISO-Standard für Wasserverbrauch

Die niederländische Initiative Water Footprint Network hat in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus dem Konzept von Hoekstra ein Instrumentarium entwickelt, mit dem Unternehmen den Wasser-Fußabdruck ihrer Produkte entlang der gesamten Lieferkette ermitteln können. Rund 200 multinationale Unternehmen arbeiten inzwischen nach der 2008 eingeführten Methode. Als weltweit erstes Unternehmen hat Coca Cola seine Unternehmensprozesse nach der Methodik untersucht und dafür 2013 den Goldstandard der europäischen Water Alliance Stewardship erhalten. „Bei den großen Unternehmen gibt es ein wachsendes Interes-

Weil im Bio-Anbau deutlich weniger toxische Stoffe eingesetzt werden, bedeuten Öko-Textilien einen sparsameren Umgang mit Wasser.



**1kg =
15.500 Liter**



Der WWF unterstützt Edeka bei der Analyse hauseigener Produkte auf ihr Wasserrisiko.

se an einer Analyse des Wasser-Fußabdrucks entlang ihrer gesamten Lieferkette“, sagt Nicolas Franke von Water Footprint Network in Amsterdam. Bis Ende 2014 soll zudem der ISO Standard 1406 in Kraft treten, nach dem sich Unternehmen zertifizieren lassen können, die regelmäßige Analysen ihres Wasserverbrauchs durchführen.

Zu den ersten deutschen Unternehmen, die eine umfassende und unabhängige Analyse ihres Wasser-Fußabdrucks durchgeführt haben, gehört der Bekleidungshersteller C&A. In einer 2013 veröffentlichten Studie haben C&A und Waterfootprint Network untersucht, an welcher Stelle der globalen Lieferkette am meisten Wasser verschwendet wird. Zur Erzeugung der rund 200.000 Tonnen Baumwoll-Textilien von C&A werden insgesamt 3,6 Milliarden Kubikmeter virtuelles Wasser benötigt. Mehr als ein Drittel der Baumwolle stammt aus Indien, gefolgt von China, der Türkei und den USA. Gerade in Indien ist aber der Wasser-Fußabdruck mit Abstand am höchsten. Das Indusbecken, in dem die Baumwolle zum größten Teil kultiviert wird, gehört zu den ganzjährig von akutem Wassermangel bedrohten Regionen. Welche Konsequenzen will der Bekleidungshersteller daraus ziehen? „Für uns ist die Studie ein weiteres Argument, gemeinsam mit unseren Partnern die Umstellung der Produktion vom konventionellen auf den Bio-Anbau voranzutreiben“, sagt Thorsten Rolfes, Leiter der Unternehmenskommunikation bei C&A. Bis 2020 will der Hersteller den Anteil an Bio-Baumwolle von derzeit 38 Prozent verdoppeln.

Wasserrisiko-Filter

Inzwischen wurde das Konzept vom Wasser-Fußabdruck auch weiterentwickelt. Der WWF hat zusammen mit der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft DEG 2012 einen Wasserrisiko-Filter vorgestellt.

Mit diesem kostenlosen Online-Tool (www.waterriskfilter.org) können Unternehmen schnell weltweit ihre Wasserrisiken ermitteln und erhalten gleichzeitig Vorschläge zur Verbesserung des Wassermanagements. Rund 50.000 Industriestandorte wurden bereits danach beurteilt. Das Unternehmen H&M hat mit diesem Tool eine neue Wasserstrategie für seine gesamte Liefer- und Produktkette entwickelt. Zum besseren Wassermanagement kooperiert H&M jetzt in den gefährdeten Flussgebieten des Yangtse in China und des Brahmaputra in Bangladesch mit Regierungsvertretern, Nichtregierungsorganisationen und lokalen Wasserinstitutionen.

Im Unterschied zur Vorgehensweise des Water Footprint Network werden im Wasserrisiko-Filter auch soziale Aspekte geprüft. Gibt es Konflikte mit anderen Wassernutzern? Hat die lokale Bevölkerung wegen unzureichender Wasserversorgung protestiert? In Zusammenarbeit mit dem WWF hat der Lebensmittelkonzern Edeka 2013 begonnen, rund 2.300 seiner hauseigenen Produkte auf ihr Wasserrisiko hin zu analysieren. In Pilotprojekten soll jetzt untersucht werden, wie sich diese Risiken minimieren lassen.

Ob Wasser-Fußabdruck oder Wasserrisiko-Filter: Beide Verfahren erlauben eine standardisierte Messung des virtuellen Wasserkonsums. Dadurch lässt sich der Umgang von Unternehmen mit der kostbaren Ressource vergleichen. Der globale Wasserverbrauch wird so zunehmend zu einem zentralen Element von Nachhaltigkeitsstrategien. □



Weitere Praxishilfen finden Sie in unserem Dossier „Wasser“:
→ http://link.csr-news.net/14_Wasser

1 Jeans =
11.000 Liter



Ob Wasser-Fußabdruck oder Wasserrisiko-Filter: Beide Verfahren erlauben eine standardisierte Messung des virtuellen Wasserkonsums.



Claudia Mende

› ist freie Journalistin mit Schwerpunkt Wirtschaft und internationale Zusammenarbeit.

claudia.mende@csr-magazin.net

Von der Kloake zum Biotop

Industrialisierung und Gewässerschutz an der Wupper

Die Wupper bietet ein gutes Beispiel dafür, wie Bevölkerungswachstum und Industrialisierung einem Fluss zum Verhängnis wurden – und wie der Gewässerschutz eine stinkende Kloake wieder zu einem Wasserbiotop werden lässt. Im Jahr 1904 gab der Fluss dem sozialdemokratischen Reichstagsabgeordneten Philipp Scheidemann Anlass zu einem mehrdeutigen Witz.

Er schrieb: „Die Wupper ist tatsächlich so schwarz, dass, wenn sie einen Nationalliberalen darin untertauchen, sie ihn als Zentrumsmann wieder herausziehen können.“ Heute erobern die Lachse dieses Gewässer zurück. Noch Anfang des 19. Jahrhunderts war der „Bergische Amazonas“ so reich an Lachsen, dass eine Verordnung regelte: Dienstboten darf dieser Fisch höchstens fünfmal pro Woche vorgesetzt werden. Der vorerst letzte Lachs wurde 1841 aus dem Fluss gezogen und Anfang der 1970er-Jahre galt die Wupper neben Elbe und Rhein als einer der am stärksten verschmutzten Flüsse Europas. Metall-, Farben- und Textilindustrie hatten sich an ihren Ufern angesiedelt und den Fluss für ihre Produktion genutzt: Wasserräder trieben die Schleifkotten an und Textilfärber breiteten ihre Garne zum Bleichen an den Ufern aus und befeuchteten sie mit Wupperwasser. Die wirtschaftliche Entwicklung ließ die Städte rasant wachsen. Industrie- und Haushaltsabwässer verseuchten die Wupper, Flora und Fauna starben. Eine Vielzahl an Wehren und Staustufen sowie Uferbefestigungen und Flusseinfriedungen taten ein Übriges zur Vertreibung der Fische.

Den „Bergischen Amazonas“ erwecken

Heute kehren die ersten Lachse in die Wupper zurück und Graureiher nisten in ihren Randzonen. „Wir haben inzwischen wieder einen beachtlichen Artenreichtum in dem Fluss“, sagt der Vorstand des Wupperverbands, Georg Wulf. Der Verband ist für

die Wasserwirtschaft im Einzugsgebiet der Wupper verantwortlich, betreut zwölf Talsperren und betreibt elf Kläranlagen. Letztere sowie ein 1990 erlassener „Bewirtschaftungsplan Untere Wupper“ trugen wesentlich zu der verbesserten Wasserqualität bei. „Der Blickwinkel der Planung hat sich verändert“, sagt Wulf. „Die Frage lautet heute: Was wollen wir für die Wupper erreichen? Und nicht: Was kann die Wupper noch verkraften?“ Planungsziel ist die Rückversetzung der Wupper in einen möglichst naturnahen Zustand, den Maßstab bildet der Zustand unbeeinträchtigter Mittelgebirgsflüsse. Zu den planerischen Maßnahmen gehört, dass durch den Rückbau von Befestigungen und Staustufen eine Strömungsdiversität wiederhergestellt wird und Fische in den strömungsarmen Bereichen Ruhe- und Laichplätze finden.

Entzündungshemmer im Trinkwasser

Reicht das an der Wupper Erreichte? Oder müssen weitere Spurenstoffe im Wasserkreislauf reduziert werden, um Mensch und Natur zu schützen? Denn auch das auf den ersten Blick saubere Wasser ist nicht rein von anthropogenen Spurenelementen. „Es ist eine Illusion zu glauben, dass wir mit unseren Kläranlagen alle Mikroschadstoffe aus dem Wasserkreislauf fernhalten können“, sagt Wulf. □



Hier lesen Sie den ganzen Bericht und finden zudem eine Fotoserie und ein Video zum Beitrag:
http://link.csr-news.net/14_Wupper



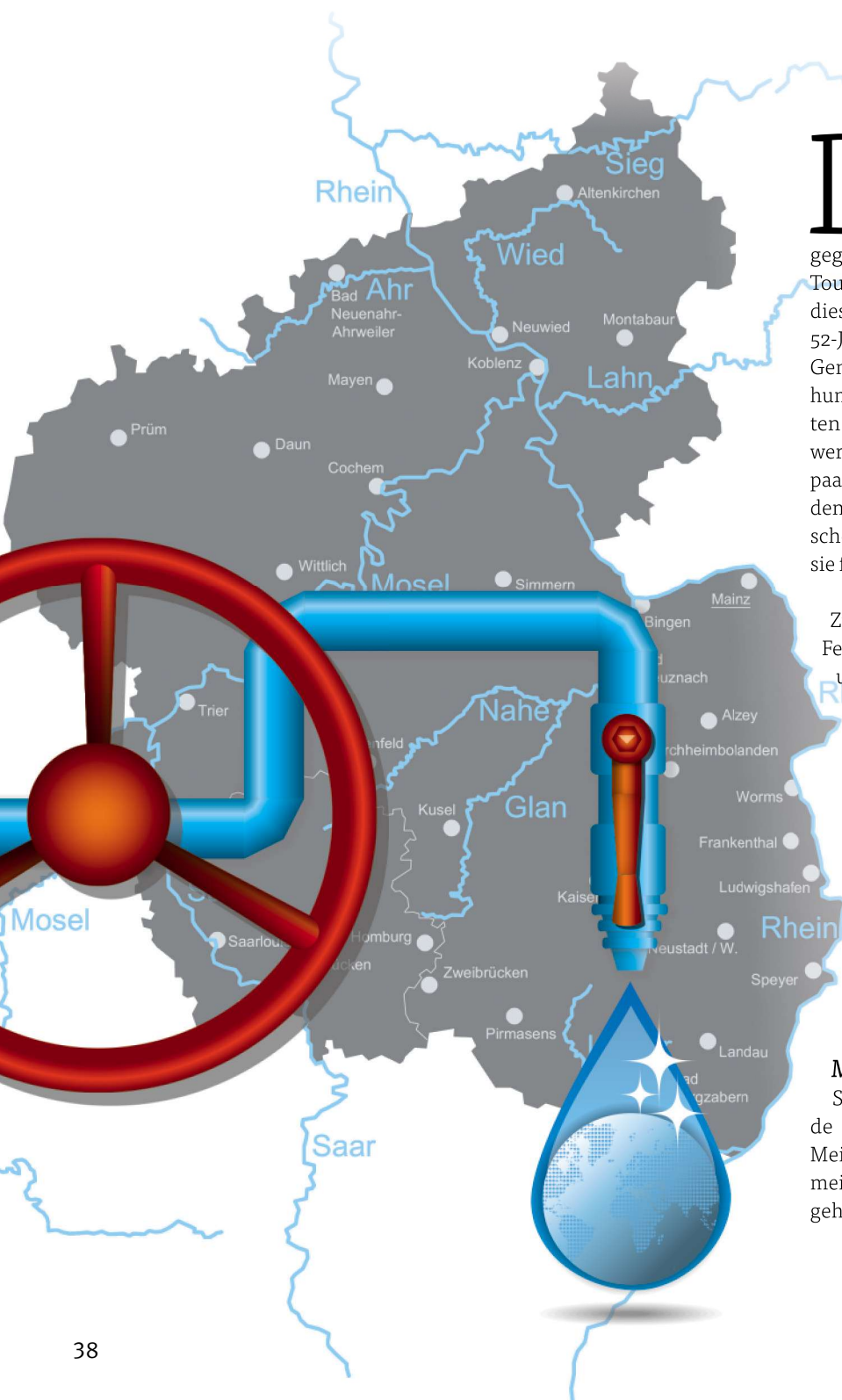
Schwebelbahn: In Wuppertal dient der Fluss als Verkehrsachse.



Ökosystem Rhein:

Wasserschutz als Gemeinschaftsaufgabe

Der Rhein ist der wasserreichste Zufluss zur Nordsee, längster durch Deutschland fließender Strom und zudem ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die umliegende Industrie. Die Balance zwischen industrieller Nutzung und Naturschutz beschäftigt viele Menschen. Ein verblüffendes Ergebnis: Der vom Rhein durchquerte Bodensee ist heute für viele Fische zu sauber. VON JAN THOMAS OTTE



Der Wind pfeift durch die Netze, Eimer und Taue, die auf dem Bootsdeck verstaут sind. Immer wieder peitschen größere Wellen des Bodensees über die Reling, gegen die Öljacke von Fischer Gert Meichle. Für Touristen, die er gelegentlich mitnimmt, gleicht dieser Morgen einem kleinen Abenteuer. Für den 52-Jährigen ist es mehr als nur ein Job – in siebter Generation. So wie Meichle arbeiten noch rund hundert andere Berufsfischer auf dem See, die meisten mittlerweile im Nebenjob, was auf geringer werdende Einnahmen weist. Meichle: „Wegen der paar Fische fahre ich nur raus, weil das meine Leidenschaft ist.“ In seinen Eimern zappeln Flussbarsche, ein paar Hechte und Felchen. Später werden sie filetiert und geräuchert.

Zurück an Land bekommt Meichle für ein Kilo Felchen von den regionalen Restaurantbesitzern um die zehn Euro. Im Vergleich dazu kostet das Öko-Pangasius-Filet aus Vietnam im Supermarkt nur ein Drittel. Aufgrund zurückgehender Bestände am Bodensee wird es für die Fischer immer schwieriger, kostendeckend zu arbeiten. Meichles vierköpfige Familie lebt daher hauptsächlich vom monatlichen Gehalt seiner Frau. Sie arbeitet in Friedrichshafen als Chemielaborantin und misst in ihrem Beruf Werte wie den Phosphatgehalt im Wasser des Sees. Genau dieser Wert ist es, der Meichle und seinen Kollegen höhere Erträge in den Netzen bescheren könnte.

Mehr Trinkwasser, weniger Fisch

Statt ein paar Kilo Fisch am Tag seien es bis Ende der 1980er-Jahre bis zu 150 Kilo gewesen. Meichle erinnert sich gern an diesen Tag: „Da ging mein Boot fast unter“. Allerdings lag der Phosphatgehalt zu dieser Zeit laut dem baden-württember-

gischen Umweltschutzministerium bei 80 Milligramm pro Kubikmeter, auf dem Bodensee schwamm Schaum, Touristen blieben der Kloake fern. Die Haupttreiber des Phosphats sind neben der Industrie rund um den See die intensivere Landwirtschaft gewesen, sowie immer mehr Bewohner in der Zuzugsregion, die ihre Abwässer meist ungefiltert einleiteten.

Anfang der 1990er-Jahre kamen moderne Kläranlagen, gefördert mit Millionensubventionen von Bund und Ländern. Die Zentralkläranlage in Konstanz ist die größte Anlage zur Abwasserreinigung am Bodensee. Täglich werden hier bis zu 40 Millionen Liter Abwasser aus dem Umland gereinigt. Ein Volumen, das etwa dem Inhalt von 2.000 Tanklastzügen entspricht. Das Ergebnis kann sich 20 Jahre später sehen lassen: Der Bodensee ist so sauber wie seit Jahrzehnten nicht mehr.

Mit dem Glück des sauberen Seewassers haben Fisch und Fischer aber auch Pech: Weniger Phosphat bedeutet weniger Algenwachstum, was das Futterangebot für die Fische verringert, und damit die Erträge der Fischer schmälert. Seit dieser Zeit zappeln weniger Felchen in ihren Netzen. Heute liegt der Phosphatgehalt bei rund fünf Milligramm, so viel wie zuletzt in den 1950er-Jahren.

Die regionalen Fischerverbände halten zehn bis 20 Milligramm für einen guten Kompromiss, Umweltminister Franz Untersteller (Grüne) in Baden-Württemberg weniger. Seine Antwort auf die Idee der Fischer: Als Umweltminister sei er vor allem dazu da, die Qualität des Wassers zu verbessern – und nicht zu verschlechtern. Zudem sei es nicht sinnvoll, die durch die Kläranlagen „nach erheblichen Anstrengungen erreichte sehr gute Wasser-

qualität durch künstliche Phosphatzufuhr mutwillig zu verschlechtern“.

1.233 Flusskilometer durch acht Staaten

Neben Normen aus Stuttgart und Berlin kommen andere aus Brüssel hinzu. So widerspricht die von den Fischern geforderte Teil-Düngung einer zur Jahrtausendwende verabschiedeten EU-Wasserrahmenrichtlinie, die auf eine nachhaltige umweltverträgliche Wassernutzung abzielt. Rund fünf Millionen Menschen in Süddeutschland trinken jeden Tag Wasser aus dem Bodensee, dass per Pipeline in die Haushalte gepumpt wird. Die Internationale Kommission zum Schutz des Rheins (IKSR) beschäftigt sich von Koblenz aus mit diesen und anderen Fragen der Wassernutzung.

Vertreter aus Umweltministerien und Landesbehörden, von Wasserwirtschaft und Gewässerschutz kommen in Koblenz aus allen Ländern zusammen. Flussabwärts sind dies entlang der 1.233 Flusskilometer von den Alpen bis zum Atlantik acht Staaten: die größten Länder sind dabei Deutschland und Frankreich, dazu die Alpenrepubliken Schweiz und Österreich, die Fürstentümer Liechtenstein und Luxemburg sowie das Königreich Belgien und das der Niederlande. Dazu kommen 17 unterschiedliche NGOs, die seit rund 20 Jahren mit den IKSR-Gremien zusammenarbeiten.

Zentrale Themen der Schutzkommission sind neben der Bewirtschaftung das Wiederherstellen der



„ökologischen Funktionsfähigkeit“ des Rheins und „aquatischer Lebensräume“ im Fluss. So wandert beispielsweise der Lachs mittlerweile wieder ungehindert von der Flussmündung bis hinauf ins Elsass, nach Straßburg. Zum Lachs kommt ein Dutzend anderer Fischarten hinzu, die im renaturierten Rhein schwimmen. Unter anderem Bachneunaugen, Aale und Rapfen. Die gestiegene Wasserqualität macht es möglich – völlig frei von Schadstoffen wird der Rhein aber nicht werden.

Gewässerschutz der Großindustrie

Professor Wilhelm Püttmann forscht am Institut für Atmosphäre und Umwelt der Universität Frankfurt. Der Wissenschaftler untersucht heute trotz moderner Filteranlagen noch in den Flüssen vorkommende Schadstoffe, so zum Beispiel das vor allem in Druckerfarben aber auch anderen Farben vorkommende TMDD. Dieser Stoff gerät über Papierrecycling in den Wasserkreislauf und wird bisher in Kläranlagen nur unzureichend abgebaut. Vor allem Anlagen in der Nähe der Papierindustrie, die sich auf Recycling spezialisiert hat, vor allem für größere Kartonagen aber auch das hauseigene Klopapier, seien auffällig.

Eine umfassende toxikologische Bewertung des Stoffs steht noch aus, erklärt der Umweltchemiker. Von der Kosmetikindustrie wurde dieser Stoff nicht zugelassen. Püttmann: „Aufgrund unserer Analyseergebnisse aus den Fließgewässern kommen von diesem Stoff pro Jahr in Deutschland mindestens 1.000 Tonnen zum Einsatz.“

Zurück zum Rheinufer, wo eines der weltweit größten Chemiewerke steht, die BASF-Zentrale in Ludwigshafen. Anders als Meichles Ein-Mann-Unternehmen am Bodensee arbeiten auf dem Firmengelände am Oberrhein über 30.000 Mitarbeiter. Der Weltmarktführer verfügt in Brüssel über eine wesentlich stärkere Lobby als der schwäbische Fischereiverband im primären Sektor. Um Artenvielfalt und Gewässerschutz im Rhein zu unterstützen, hat die BASF zur Jahrtausendwende ihre betriebseigene Kläranlage umgebaut und dadurch ihre Emissionen nach eigenen Angaben um über 90 Prozent reduziert.

Im letzten Jahr sei eine Menge organischer Stoffe in den Rhein geleitet worden, so BASF-Firmensprecherin Ursula von Stetten, insgesamt 6.500 Tonnen an chemischem Sauerstoffbedarf. Vor 20 Jahren sei diese Menge aber noch doppelt so hoch gewesen und lag bei rund 15.000 Tonnen. Bei den Stickstoff-

fissionen der Kläranlage wirkt der Vorher-Nachher-Vergleich krasser: Letztes Jahr lag er bei 1.230 Tonnen, in den 1980er-Jahren waren es nach BASF-Informationen noch 43.000 Tonnen. Zwischenfälle passieren trotzdem, zum Beispiel 2010, als im Werksteil Süd geschätzte 1,2 Tonnen eines chemischen Stoffgemischs in den Rhein flossen.

Freiwillige Initiativen und ihre Ziele

Das Ziel vom BASF-Konzern, der neben Deutschland in 80 weiteren Ländern operiert: Bis 2020 an allen Standorten in sogenannten „Wasserstressgebieten“ wie dem Rhein das Wassermanagement zu optimieren. BASF-Mitarbeiter haben dafür den sogenannten European Water Stewardship Standard mitentwickelt und ein halbes Jahr in Ludwigshafen auf seine Praxistauglichkeit hin getestet. Die Initiative European Water Partnership (EWP) koordiniert das Projekt als unabhängige Non-Profit-Organisation. Unternehmen und landwirtschaftliche Betriebe können hier nun prüfen, wie nachhaltig sie mit Wasser umgehen. Die Kriterien: Entnahmemenge, Grad der Wasserverschmutzung, Höhe der Biodiversität und Effizienz des Wassermanagements.

Ursula von Stetten rät Wettbewerbern wie Umweltschutzorganisationen zum engen Dialog: „Gewässerschutz ist eine Gemeinschaftsaufgabe.“ In der Industrie sei in den vergangenen Jahrzehnten sehr viel für den Gewässerschutz getan worden, bestätigt Anne Schulte-Wülwer-Leidig von der internationalen Schutzkommission für den Rhein: „Fast alle großen Chemiewerke haben eigene Kläranlagen und stark auf Abwasser vermeidende Produktion umgestellt.“ Weiter sagt die Kommissionssprecherin: „Direkte Einleitungen der chemischen Industrie sind massiv zurückgegangen.“

Diffuse Einleitungen ins Gewässer spielen mittlerweile eine prozentual größere Rolle, verursacht durch die Landwirtschaft mit Nitrat und Pflanzenschutzmitteln. Dazu kommen die Kläranlagen der Kommunen, in die die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen ihre Abwässer einleiten. Dort landen zudem Schadstoffe, die Verbraucher mehr oder weniger bewusst in den Ausguss kippen: angefangen bei Arzneimittelnrückständen über Drogen bis zum Auswaschen eines Malerpinsels und der alltäglichen Füllung der eigenen Waschmaschine. □



Jan Thomas Otte

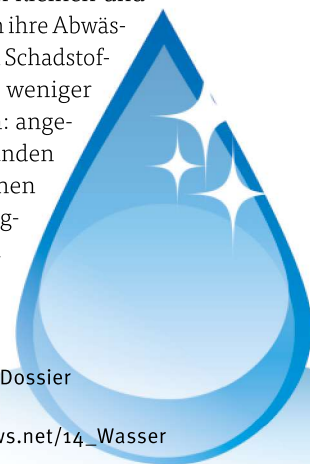
ist Journalist. Er recherchiert schwerpunktmäßig zum Thema Unternehmensethik und hat dazu das Onlinemagazin „Karriere-Einsichten“ gegründet.

jan-thomas.otte@
csr-magazin.net



Lesen Sie mehr in unserem Dossier
„Wasser“:

→ http://www.link.csr-news.net/14_Wasser



Personalverantwortung: Wie CSR und HR Hand in Hand gehen können

Viele Arbeitgeber haben die Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) für ihr Personalmanagement (HR) noch nicht erkannt. Diese Auffassung vertritt Petra Lewe, Geschäftsführerin des Vereins Enactus. „CSR und HR müssen viel mehr Hand in Hand gehen“, so Lewe gegenüber CSR NEWS. Wir haben Leser, CSR- und HR-Manager zu einem Statement gebeten, wie CSR und HR Hand in Hand gehen können.

► **Carsten Dietsche, Umweltbetriebsprüfer:**

„Wie CSR und HR Hand in Hand gehen können? – Ganz einfach: Bei einem Unternehmen ohne erkennbare Umsetzung von CSR möchte ich mich persönlich nicht bewerben.“

► **Birgit Klesper und Frank Hohenadel, Deutsche Telekom AG:**

„Corporate Responsibility und HR haben bei der Telekom viele Berührungspunkte. Durch ehrenamtliches Engagement bauen Mitarbeiter Kompetenzen aus – nicht nur soziale, auch interkulturelle oder fachliche. Aber auch Teams erleben sich bei Social Days auf eine ganz andere Art. Dort arbeiten sie in fremden Kontexten mit heterogenen gesellschaftlichen Gruppen an konkreten Projekten. Das unterstützt die gemeinnützige Organisation, schafft ein Teamerlebnis, das zusammenschweißt und erweitert den Horizont.“

► **Kai Völker, Barmenia Versicherungen:**

„Als verantwortungsbewusster Arbeitgeber sind für uns die fachliche sowie persönliche Förderung der Mitarbeiter, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein zuverlässiges Gesundheitsmanagement von besonderem Interesse. Maßnahmen wie beispielsweise Vertrauensarbeitszeit, Telearbeit, eine hauseigene Kita und die betriebliche Altersvorsorge helfen, dass sich die Mitarbeiter stark mit der Barmenia identifizieren. Dies führt zu ausgezeichneten Arbeitsergebnissen.“

► **Klaus Pohlmann, VEDA GmbH:**

„Im enger werdenden Arbeitsmarkt haben qualifizierte Mitarbeiter die Wahl. Sie möchten Arbeitgeber, auf die sie stolz sind, deren Werte sie teilen können und wollen. Damit wird CSR ein wesentlicher Baustein in der HR-Strategie. Unternehmen,

die für ihre Mitarbeiter und die Gesellschaft Verantwortung übernehmen, können die besseren Mitarbeiter länger binden. Das ist einer der Gründe, warum CSR Unternehmen letztlich erfolgreicher macht.“

► **Hubertus Wolf, Institut für Zukunftsmanagement:**

„Ein strategisch grundgelegtes Leitbild der Partnerschaft von Ökonomie, Teilhabe, sozialer Akzeptanz und Ökologie legt die Brücken für die neue Nachhaltigkeit des Erfolgs. Mit einer systemischen 360°-Unternehmensdiagnose erkennt eine Führung die Signalwege und gelangt an die Punkte ihrer Veränderungsmarken. Die Klarheit ihrer Vorteile prägt fortan die ganze Organisation, ihre Prozesse und Kultur. Und je vernetzter sie diesem Weg folgt, desto nachdrücklicher und belegbarer wird diese Lebenskurve.“

► **Oliver Eggert, HR-Trainer:**

„NGOs können sich nicht mit ihren Forderungen für eine verbindliche Nachhaltigkeitsberichtserstattung oder Personalberichtserstattung stark politisch durchsetzen, die Personalverbände haben keine gemeinsame Linie und Investoren können sich nicht auf einen Standard ergänzend zum Jahresabschluss einigen. Zugegeben, es wurde viel in EU-Gremien im Zuge der ‚Neuen EU-Strategie (2011-2014) für CSR von Unternehmen‘ diskutiert. Es kommt nun eine EU-Rahmenrichtlinie für nicht-finanzielle Informationen im Jahresabschluss, die nur für rund ein Siebtel aller europäischen Großunternehmen mit über 500 Mitarbeitern gelten wird. Der Punkt ist jedoch: Firmenvertreter und Lobbyisten auf Arbeitgeberseite wollen solche Berichte in der Breite nicht anfertigen müssen, da sie den Aufwand scheuen.“



Carsten Dietsche,
Umweltbetriebsprüfer



Birgit Klesper und
Frank Hohenadel,
Deutsche Telekom AG



Kai Völker, Barmenia
Versicherungen



Klaus Pohlmann,
VEDA GmbH



Hubertus Wolf, Institut
für Zukunftsmanagement



Oliver Eggert, HR-Trainer

Neues aus dem CSR

C&A Let's take Bio Cotton to everyone every day

Seit über zehn Jahren kooperiert C&A mit Farmergemeinschaften, NGOs und Lieferanten zum Aufbau einer Lieferkette für Biobaumwolle. Mit dem biologischen Baumwollanbau die Umwelt schonen und die Einhaltung von Ethikstandards bei der Produktion voranbringen. Inzwischen ist der Konzern mit einem Absatz von 110 Mio. Biobaumwoll-Produkten pro Jahr einer der globalen Marktführer für Biobaumwolle. Dies entspricht rund 38 Prozent des C&A-Gesamtumsatzes mit Baumwollartikeln im Jahr 2013. Über die Biobaumwolle informiert das Unternehmen nun in einer übersichtlichen Broschüre. Dort ist u. a. zu lesen: Die Wasserverschmutzung fällt beim konventionellen Baumwollanbau fünfmal so hoch aus wie beim biologischen. Die Broschüre als PDF zum Download:

→ http://link.csr-news.net/14_C&A

Deutscher Mittelstands-Summit von compamedia

Auf dem von compamedia erstmals ausgerichteten Deutschen Mittelstands-Summit stand Ende Juni auch das Thema Unternehmensverantwortung auf der Agenda. So diskutierten die Teilnehmer eines Fach-Panels über den Weg von der „Spendenethik zur Firmenethik“. Mit dabei waren Prof. Dr. Thomas Beschorner in seiner Eigenschaft als wissenschaftlicher Leiter der Wirtschaftsinitiative „Ethics in Business“, die Direktorin CSR-Management des Fußball-Bundesligisten SV Werder Bremen, Anne-Kathrin Laufmann und der Geschäftsführer der Life Food GmbH, Alfons Graf. Es moderierte Silke Masurat von compamedia. Einen Rückblick auf den Summit finden Interessierte unter

→ <http://www.deutscher-mittelstands-summit.de>

Kaufland unterstützt Handicap International

Auch in diesem Jahr bietet Handicap International zum Beginn des neuen Schuljahrs die praktischen Plio-Produkte an: Das „Plio-Set“ zum Einbinden von Schulbüchern ist zum zweiten Mal in über 650 Filialen von Kaufland bundesweit käuflich zu erwerben. Die zehn Klarsichtfolien sind passend für alle Formate bis 24x32 cm und ohne Schere und Klebeband einfach zu benutzen. Erstmals gibt es auch den passenden Familienkalender „Plio-Plan“. Damit können die Termine der ganzen Familie praktisch und übersichtlich in einen Kalender eingetragen werden. Im Rahmen der CSR-Partnerschaft mit Kaufland geht ein Euro jedes verkauften Plio-Produkts an Handicap International. Mit diesem

Spendenanteil unterstützen die Kunden von Kaufland gleichzeitig Projekte zur inklusiven Schulbildung von Kindern mit Behinderung weltweit – damit alle Kinder in die Schule gehen können.

Weitere Informationen:

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

akzente: die neuen Nachhaltigkeitsberichte

Im Fokus der 1993 in München gegründeten Nachhaltigkeits- und Verantwortungsberatung akzente kommunikation und beratung steht von Anfang an das wachsende Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Damit ist akzente eine der ganz wenigen Beratungsagenturen in Deutschland, die sich seit Langem erfolgreich auf die Verknüpfung ökologischer, sozial-gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Themen spezialisiert haben. Zu den akzente-Kunden zählen vor allem große deutsche Unternehmen, darunter mehrere DAX-30-Mitglieder, zahlreiche Mittelständler sowie Institutionen und Ministerien. CSR-REPORTING.NET bietet eine aktuelle Übersicht zu den von akzente begleiteten Nachhaltigkeitsberichten:

→ http://link.csr-news.net/14_akzente

Bayer Cares Day: Dialog fördern und „Pilotprojekte auf eine Plattform heben“

„Vernetzen Sie sich miteinander!“ So begrüßte Michael König, Vorstand der Bayer Cares Foundation, die Besucher des Bayer Cares Day in Dormagen. Bayer wolle den Dialog fördern, unter anderem mit dieser Veranstaltung, damit neue Ideen für gesellschaftliche Verantwortung im Gesundheitswesen entstünden. Der Nachmittag fand unter dem Titel „Soziales Engagement im Gesundheitswesen“ statt. Dialog bot sich vor allem auf dem „Marktplatz der Bürgerprojekte“ an. Dort stellten rund 30 Ehrenamtsinitiativen – darunter die zehn Finalisten des Aspirin Sozialpreises – ihre Ideen vor. Zudem diskutierten Ehrenamtler, Vertreter der Wissenschaft und der Bayer-Stiftung über die Bedeutung des sozialen Engagements für das Gesundheitswesen in einer Podiumsdiskussion. Am Abend gab Bayer die Gewinner des diesjährigen Aspirin Sozialpreises bekannt, für den sich 132 Ehrenamtler beworben hatten. Lesen Sie weiter:

→ http://link.csr-news.net/14_Bayer

CR-Bericht:

Messbare Fortschritte bei der Telekom

Die Deutsche Telekom will weltweit Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten werden und

NEWS Partnernetzwerk

dabei auch eine führende Rolle bei der Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung übernehmen. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden auf diesem Weg einige wesentliche Schritte erreicht. Zu den Highlights gehört die Verabschiedung einer konzernweit gültigen CR-Richtlinie und auch die Lieferanten werden verpflichtet. „Die Telekom ist international treibende Kraft für nachhaltiges Handeln, sie setzt Maßstäbe für ein vernetztes Leben und Arbeiten, ist beispielhaft in der Integration von Menschen in die Informationsgesellschaft und führend auf dem Weg zu einer klimafreundlichen Gesellschaft“, so hat die Telekom ihre Vision formuliert.

Lesen Sie weiter:

→ http://link.csr-news.net/14_Telekom

NWB Verlag unterstützt bei nachhaltiger Unternehmensführung

Laut aktuellem EU-Vorhaben soll die CSR-Berichterstattung in Unternehmen verpflichtend werden. Dies stellt einige Unternehmer und deren Zulieferer vor die Herausforderung Nachhaltigkeitskennzahlen zu erfassen bzw. zu berichten. Für mittelständische Unternehmen, die vorab Hilfe bei der Analyse ihrer Nachhaltigkeitsthemen benötigen, bietet der NWB Verlag Unterstützung mit dem N-Kompass. Dieses Online-Werkzeug ermittelt über einen Fragebogen die relevanten Handlungsfelder und ermöglicht eine Bestandsaufnahme zu den bereits umgesetzten Aktivitäten. Es werden zusätzliche Maßnahmen mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen und entsprechenden Kennzahlen zur Erfolgsmessung vorgeschlagen. Weitere Infos:

→ <http://www.n-kompass.de>

Mobil.Pro.Fit.® – Regionale Netzwerke für Nachhaltige Mobilität

B.A.U.M. bietet mit Mobil.Pro.Fit.® ein Projekt, in dem genau die Verbindung zwischen kommunalen Klimaschutzstrategien und betrieblichem Mobilitätsmanagement in der bundesweiten Erprobung gesucht wird. Ziel ist es, in einem Zeitraum von drei Jahren betriebliches Mobilitätsmanagement in rund 160 Betrieben einzuführen und dabei Maßnahmen für eine nachhaltige und klimafreundliche Mobilitätsgestaltung umzusetzen. B.A.U.M. greift bei der Durchführung des Projekts auf die Erfahrungen aus bundesweit über 100 ÖKOPROFIT-Projekten mit über 1.200 Betrieben sowie auf Erfahrungen aus diversen Projekten für betriebliches Mobilitätsmanagement

zurück. In elf Regionen werden jeweils zwei Mobil.Pro.Fit.®-Projekte durchgeführt.

Hier erfahren Sie mehr:

→ http://link.csr-news.net/14_BAUM

CSR Company: Sparringpartner und Mentor in Umweltthemen und Berichterstattung

Seit 1999 begleitet die CSR Company den Flughafen Innsbruck bei der internen Umsetzung von EMAS und ISO 14000. Nun wurde der Flughafen für den europäischen EMAS -Award 2014 in der Kategorie „Kleine Organisationen aus dem öffentlichen Sektor“ nominiert. Die Zeremonie fand in Hannover, Deutschland, statt und stellte für das Umweltteam des Flughafens wie auch die CSR Company, nach dem Gewinn des österreichischen EMAS Preises im Jahr 2013, eine weitere Anerkennung ihrer Leistungen dar. Besonders hervorgehoben wurde der europaweit erste Einsatz eines LED-Lichtsystems zur Vorfeldbeleuchtung, der neben einer Senkung des Energiebedarfs von mehr als 60 Prozent auch mit einer starken Verringerung der Lichtverschmutzung verbunden ist. Als nächster Schritt ist die Erweiterung der Umweltberichterstattung zu umfassendem Nachhaltigkeitsreporting geplant, das weiterhin von der CSR Company betreut werden wird. Weitere Infos:

→ <http://www.csr-company.com/>

Dibella-Video: The Fair Trail

Wie wird Fairtrade-Cotton angebaut und auf welchen Wegen findet sie zum Verbraucher? Was bewirkt Fairtrade für die Landarbeiter in Indien? Dazu lässt ein englischsprachiges Video von Dibella die Beteiligten in Indien zu Wort kommen und bietet Einblicke in die Supply Chain der Fairtrade-Baumwolle. Das Video bei Vimeo:

→ http://link.csr-news.net/14_Dibella

Ritter Sport Nachhaltigkeitsmanager Georg Hoffmann im Interview

Herr Hoffmann, was macht ein Nachhaltigkeitsmanager bei Ritter Sport?

Georg Hoffmann: Als Nachhaltigkeitsmanager ist es meine Aufgabe, die globale Sicht auf das Thema im Unternehmen zu haben. Ich kontrolliere die Prozesse bei der Durchführung von Nachhaltigkeitsprojekten der einzelnen Abteilungen und bin dafür verantwortlich, dass alle Aktivitäten auf die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens einzahlen. Hier lesen Sie das ganze Interview:

→ http://link.csr-news.net/14_RitterSport

Der Wolf im Schafspelz:

Vom zweifelhaften Wert des „Creating

„Creating Shared Value“ (CSV) – gemeinsame Werte schaffen – so lautet der Vorschlag der Harvard-Professoren und Management-Gurus Michael Porter und Mark Kramer. In einem vielbeachteten Artikel der Harvard Business Review empfehlen sie ein stärker wertebasiertes Management, das zu nicht weniger als einer Neuerfindung des Kapitalismus führen soll. Thomas Beschorner und Thomas Hajduk von der Universität St. Gallen und andere Wirtschaftsethiker sind mehr als skeptisch.

VON THOMAS BESCHORNER UND THOMAS HAJDUK

Der Beitrag „Creating shared value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth“ (2011) von Michael Porter und Marc Kramer zählt zu den meist zitierten Artikeln im Management in den vergangenen Jahren (CSR MAGAZIN berichtete dazu in der Ausgabe 2/2012). An die Stelle eines verengten Managementverständnisses mit seiner Fixierung auf kurzfristigen Profiten soll die Schaffung gemeinsamer Werte rücken, so die Hauptthese der Autoren. Damit soll es gelingen, das gegenüber der Wirtschaft verlorene Vertrauen zurückzugewinnen. Es geht Porter und Kramer um eine Reintegration und eine Wiedereinbettung der Wirtschaft in die Gesellschaft.

Das sind durchaus ungewohnte Töne zweier wichtiger Managementtheoretiker, denn Themen wie Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit fristen im Mainstream der Managementlehre leider weiterhin eher ein Nischendasein. Doch inwieweit tragen die Vorschläge der Autoren wirklich? Bricht nun eine neue Zeit an, in der Corporate Social Responsibility (CSR) durch Creating Shared Value (CSV) ersetzt werden sollte?

Tatsächlich deutet das CSV-Konzept in Teilen einige fortschrittliche Ideen an: Interessant ist beispielsweise, dass die Autoren die möglichen positiven Beiträge von Unternehmen betonen und diese in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Sie lehnen damit ein bloß (Reputations-) Risiken vermeidendes, defensives Konzept ab. Unternehmen sollten stattdessen „ihre Fertigkeiten, Ressourcen und Managementfähigkeiten nutzen, um sozialen Fortschritt anzuführen“ (S. 77).

Auch wenn dieses Verständnis von Unternehmen als proaktive Akteure in der akademischen Diskussion bereits seit einiger Zeit umfangreich behandelt wird, so weist diese Ausrichtung durchaus in eine richtige und wichtige Richtung. Zusätzlich schlagen Porter und Kramer vor, von gesellschaftlichen „Bedürfnissen“ her – statt in den Kategorien „Produkte“ und „Dienstleistungen“ – zu denken und diese als Ausgangspunkt für Innovationen zu wählen. Diese Unterscheidung ist entscheidend für unternehmerische Geschäftsmodelle. Geht man etwa von einem Bedürfnis nach Mobilität aus, so wären die Herstellung und der Verkauf von Kraftfahrzeugen ein mögliches Mittel zum Zweck. Darüber hinaus lassen sich aber andere Produkte und Leistungen denken, um Menschen mit Mobilität zu versorgen: Aus Autobauern würden so Mobilitätsunternehmen, die neue, nachhaltige Märkte erschließen (z. B. Car-sharing, Mobilitätspässe).

Während Porter und Kramer mit diesen zumindest angedeuteten Ideen noch positiv überraschen, zeigt sich in ihren Hauptargumenten gleichwohl die orthodoxe Prägung ihrer Zukunft. Früh machen sie klar, dass CSV weder mit sperrigen normativen Begriffen wie Gerechtigkeit, Verantwortung oder Gemeinwohl noch mit den bekannten CSR-Debatten verbunden ist, sondern es um ein neues Verständnis von Wertschöpfung geht. Mit diesem begrifflichen Wandel von „Verantwortung“ zu „Wertschöpfung“ gelingt es ihnen, einen bis dato skeptischen Mainstream anzusprechen, der wohl sonst weiterhin auf Distanz geblieben wäre.

Doch was haben die Autoren eigentlich zu sagen? In einem ersten Schritt versuchen sie, ihr CSV gegen

Zur Person



Prof. Dr. Thomas Beschorner

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

thomas.beschorner@unisg.ch



Thomas Hajduk

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

thomas.hajduk@unisg.ch

Shared Value“-Konzepts

einen CSR-Begriff in Stellung zubringen. CSR beschreiben sie dabei als philanthropische Tätigkeit, die vom Kerngeschäft des Unternehmens losgelöst ist, während CSV in die „Profitmaximierung integriert“ sei (S. 76). Ein solch simples CSR-Verständnis vertritt heute aber so gut wie niemand mehr – weder in Theorie noch Praxis. Die Formel, dass es bei CSV nicht darum geht, wie Profite ausgegeben, sondern wie sie erwirtschaftet werden, sollte sich eigentlich auch bis nach Boston herumgesprochen haben.

Im Weiteren argumentieren die Autoren aus strikt ökonomischer Perspektive. Gewinnmaximierung, über die sie mit CSV eigentlich hinauswollten, ist der normative Dreh- und Angelpunkt ihres Ansatzes (so schon Friedman 1970). Dieses Maximierungspostulat wird nicht nur empirisch vorausgesetzt – Unternehmen sind im Wettbewerb dazu „gezwungen“ –, sondern als moralisch richtige Praxis angenommen. CSV bekräftigt diese normative Festlegung, indem Unternehmen weiterhin Profite machen und dabei „soziale Bedürfnisse“ der Gesellschaft abdecken. Entscheidend bleibt aber das reine Profitmotiv; die gesellschaftlichen Bedürfnisse dienen lediglich als Mittel zum Zweck, indem clevere Unternehmen einen Absatzmarkt erkennen, den Business Case kalkulieren und gewinnbringend investieren. Solche Unternehmen wären gute „Rechner“ im Sinne eines Homo oeconomicus; mit verantwortungsvollem, ethischem Verhalten hätte das aber nicht viel zu tun.

Anstelle des funktionalen CSV-Konzepts brauchen Unternehmen ein ethisches Leitbild, mit dem sie sich nicht nur als ökonomische, sondern auch als umfassendere gesellschaftliche Akteure begreifen. Ein normatives Leitbild ist nicht ein bloßes Managementkonzept wie CSV, sondern es bildet das Fundament für unternehmerisches Handeln. Auf dieser Grundlage und nur auf dieser Grundlage

werden Geschäfte gemacht. Dies schließt Profitstreben nicht aus. Im Gegenteil: Die normative Grundlage verleiht Profiten erst ihre Legitimität.

Diese Legitimität und der (Wieder-) Gewinn von gesellschaftlichem Vertrauen sind auch für die Neuerfindung des Kapitalismus erforderlich, die sich Porter und Kramer auf die Fahnen geschrieben haben. Es reicht dafür nicht aus, die alte Geschichte von ökonomischer Rationalität, Innovationen und Wachstum zu erzählen. Ein echter Paradigmenwechsel braucht mutigere Ideen. Dazu gehört ein zeitgemäßes Verständnis von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure, das wenigstens drei zentrale Dimensionen umfasst:

Erstens, Unternehmen sind nicht nur ökonomische Akteure, sondern sie beteiligen sich darüber hinaus aktiv an der Governance öffentlicher Güter und am Gemeinwesen. Zweitens, Unternehmen konkurrieren nicht nur miteinander, sondern beherrschen unter den Bedingungen der Globalisierung auch Kooperationsformen mit einer Vielzahl anderer gesellschaftlicher Akteure. Dies dient u. a. der Schaffung von kollektiven Selbstverpflichtungen. Drittens, Unternehmen sprechen nicht nur die Sprache der Ökonomie. De facto finden wir in ihnen multiple Rationalitäten wie etwa technischer, juristischer, sozialer oder moralischer Art. Moralische Rationalität in Organisationen zu aktivieren, ist eine der vordersten Aufgaben von CSR und eine Grundvoraussetzung für die aktive Teilhabe von Unternehmen an einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung.

So verstandene Unternehmen gibt es bereits, sie werden jedoch von dem engen CSV-Konzept ausgeblendet, da sie in der dazugehörigen verengten ökonomischen Sicht schlicht nicht existieren. Die CSR-Debatte ist hier glücklicherweise weiter als Porter und Kramer, die – ähnlich wie die Apologeten des „Ehrbaren Kaufmanns“ – eine Unternehmensverantwortung light anbieten, nachdem sie sie von der Komplexität der modernen Unternehmenswelt befreit haben.



Foto: © Malena und Philipp K - Fotolia.com

Internationale Kritik am CSV

Im vergangenen und in diesem Jahr kritisierten international führende Unternehmensethiker aus Nordamerika und Europa das „Creating Shared Value“-Konzept von Porter und Kramer. Eine Übersicht dazu finden Sie in unserem Dossier unter http://link.csr-news.net/14_CSV. Auch der englischsprachige Originaltext, der in diesem Beitrag zusammengefasst wurde, ist online verfügbar: http://link.csr-news.net/14_St.Gallen

Studien



UNICEF

Children's Rights in Sustainability Reporting

Welche Rolle spielen Kinderrechte in CSR-Berichten? Keine angemessen wichtige, meint UNICEF, und hat deswegen einen Leitfaden veröffentlicht. Dieser zeigt auf, wie Kinderrechte, die mehr als das Verbot von Kinderarbeit sind, in Berichten nach dem GRI-Standard stärker berücksichtigt werden können. PDF: http://link.csr-news.net/14_Service7

Germanwatch und Misereor

Globales Wirtschaften und Menschenrechte: Deutschland auf dem Prüfstand

Im Jahr 2011 wurden die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet. Grund genug für Germanwatch und Misereor zu fragen, wie diese Norm bisher in der Praxis umgesetzt wurde. In der vorliegenden Studie haben die beiden NGOs u. a. eine Befragung der DAX-30-Unternehmen vorgenommen. Ein Ergebnis: Unternehmen nehmen das Thema ernst. Eine Herausforderung liegt aber besonders in der Umsetzung von Verhaltenskodizes.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service8

future-Programm: Nachhaltigkeitsberichte analysieren und bewerten

Die Unternehmensinitiative future bietet kleinen und mittleren Unternehmen mit Sitz in Deutschland eine Analyse und Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsberichte. Die kostenpflichtige Bewertung erfolgt nach dem Ranking-Verfahren von IÖW und future und umfasst ein detailliertes Feedback. Die Ergebnisse werden mit anderen Teilnehmern in einem gemeinsamen Workshop diskutiert.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service9

Öffentliche Konsultation zur CSR-Strategie der EU

Vor drei Jahren hat die Europäische Kommission eine CSR-Strategie vorgestellt, mit der u. a. eine neue CSR-Definition und der Vorschlag für die Transparenzrichtlinie lanciert wurden. Die Strategie läuft 2014 aus und die Kommission hat daher eine öffentliche Konsultation gestartet, um Rückmeldungen zu der Strategie einzuholen. Die Online-Konsultation steht allen Bürgern, Unternehmen und Organisationen offen und läuft bis zum 15. August. Der Fragebogen liegt auch auf Deutsch vor.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service10

CSR im Web

Literatur

◉ Maximilian Waldvogel

Gesellschaftliches Engagement im Profifußball: Ein Bewertungsmodell für die 1. Bundesliga

Springer Gabler, 18.3.2014, 116, 365805235X.
Professionelle Fußballvereine sind heute auch Unternehmen und kommen als solche nicht um die Auseinandersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung herum. Doch wie ist das jeweils konkrete Engagement der Vereine zu werten? Der Autor stellt ein Bewertungsmodell vor, dessen zentraler Bestandteil ein Katalog aus zwölf Bewertungskriterien ist. Auf dieser Grundlage erstellt er ein Ranking der Vereine in der 1. Bundesliga.

◉ Matthias Fifka (Hrsg.)

CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen

Springer Gabler, 31.5.2014, 251, 3642538924.
Mit der Veröffentlichung der vierten Generation des Berichtsstandards der Global Reporting Initiative steht der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine weitere Entwicklungsstufe bevor. In dem Sammelband ziehen die Autoren ein Zwischenfazit der bisherigen Entwicklung und beleuchten diverse Aspekte. Praktiker aus Wirtschaft und Gesellschaft illustrieren die Berichterstattung mit Beispielen aus ihren Unternehmen und Organisationen.

◉ Alexandra Hildebrandt (Hrsg.)

CSR und Sportmanagement: Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen

Springer Gabler, 31.5.2014, 599, 3642548830.
Nicht nur im Profifußball spielt CSR eine immer wichtigere Rolle. Die Autoren dieses Sammelbands argumentieren theoretisch und anhand von Praxisfällen, dass nachhaltiges Management auch im Sport seinen Platz hat. Zentral seien dabei eine konsistente Strategie, klare Identifikation der Wertebasis sowie Transparenz gegenüber Stakeholdern. Die Beiträge arbeiten die im Sportmanagement geführten Debatten, Sichtweisen und Interessenslagen heraus und bringen sie mit CSR-Ansätzen zusammen.

◉ Timo Meynhardt

Nachhaltigkeit - Kein Thema!: Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

Springer Gabler, 31.5.2014, 108, 3658048565.

Betriebliche Nachhaltigkeit lässt sich nicht ohne Weiteres mit „richtig“ und „falsch“ bewerten, sondern spielt sich in Spannungsfeldern ab. Dies vermitteln die sechs Fallstudien, in denen der Autor Unternehmen verschiedener Branchen entlang einer „Gemeinwohlpyramide“ analysiert und Reflexionsprozesse über konkrete Dilemmata eröffnet. Ein paralleler Aufbau und Fragen am Ende jeder Studie erleichtern den Einstieg und die Diskussion. Ein Lehrbuch, das auch für die Fort- und Weiterbildung geeignet ist.

◉ DIN e.V., Annette Kleinfeld, Annika Martens (Hrsg.)
DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen: Beispiele, Strategien, Lösungen

Beuth, Juni 2014, 150, 341024140X.
Bereits über drei Jahre liegt die DIN ISO 26000 im Deutschen vor. Mit diesem „Praxis-Band“ reicht der DIN e. V. nun eine Orientierungshilfe für die erfolgreiche Umsetzung der Verantwortungsnorm nach. Neben einer Übersicht über aktuelle Trends und einer wissenschaftlichen Einordnung der ISO 26000, berichten neun Unternehmen unterschiedlicher Größe über ihre eigenen Erfahrungen bei der strategischen Auseinandersetzung mit dem Thema CSR. Dabei kommen sowohl positive Ergebnisse als auch Schwierigkeiten und Herausforderungen zur Sprache, vor denen besonders kleine und Kleinstunternehmen stehen können.

◉ Robert Skidelsky, Edward Skidelsky

Wie viel ist genug?: Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens

Goldmann, 21.7.2014, 320, 3442158052.
Seit einigen Jahren nimmt die Kritik an Wirtschaftswachstum und rein materiellem Wohlstand wieder zu. In dieser Debatte beziehen die beiden Ökonomen Stellung, indem sie alte Grundfragen neu stellen: Was macht ein gutes Leben aus, und was droht uns im Wachstumsglauben verloren zu gehen? Die Autoren zeichnen nach, wie führende Denker von der Antike bis ins 21. Jahrhundert über Entstehung und Gebrauch des Reichtums, aber auch über ein erfülltes Leben jenseits der Arbeit nachgedacht haben. Abschließend machen sie konkrete Vorschläge, mit denen die Leser die Frage, wie viel genug ist, für sich selbst beantworten können.



Events

⊙ *Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg*

3.7.2014, Stuttgart, Verleihung des Mittelstandspreises für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg und die Caritas verleihen zum nunmehr achten Mal in Folge den Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg. Auf der feierlichen Veranstaltung wird das Engagement der prämierten Unternehmen und ihrer zivilgesellschaftlichen Partner gewürdigt.

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

⊙ *Messe Stuttgart und Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen – DGNB e.V.*

1.-2.7.2014, Stuttgart, Consense 2014 – internationale Fachmesse und Kongress für nachhaltiges Bauen, Investieren und Betreiben

Die Consense ist eine der größten Fachmessen für nachhaltiges Bauen, Investieren und Betrieben. Unternehmen stellen neue Produkte und Dienstleistungen vor und Experten diskutieren hier aktuelle Themen und Herausforderungen. Neben der allgemeinen Ausstellung widmen sich Foren konkreten Themenschwerpunkten.

PDF: <http://www.messe-stuttgart.de/consense/>

⊙ *genesis u.a.*

10.-11.9.2014, Berlin, Vision Summit 2014 – Social Innovation

Der Vision Summit ist über Deutschland hinaus zu einer Institution für Social Business geworden. Dieses Jahr stehen soziale Innovationen im Vordergrund. Erfolgreiche Sozialinnovatoren werden ihre Ideen vorstellen und die Teilnehmer entwickeln in Workshops ihre eigenen Ideen. Wie jedes Jahr wird auch wieder der VISION Award vergeben.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service1

⊙ *Bundesministerium für Arbeit und Soziales*

17.9.2014, Berlin, Verleihung des CSR-Preises der Bundesregierung

Im Mai wurden die Finalisten bekanntgegeben, die es bis in die Endrunde des zweiten CSR-Preises der Bundesregierung geschafft haben. Prämiert werden Unternehmen in vier Größenklassen. Nähere Infor-

mationen zur Verleihung werden zeitnah auf der Website zum CSR-Preis veröffentlicht.

PDF: <http://www.csr-preis-bund.de>

⊙ *PYXERA Global, SAP und UPJ.*

25.9.2014, Berlin, Workshop: Global Pro Bono Volunteering – Innovation in Corporate Investment

Der Workshop zeigt auf, wie Unternehmen über globale Pro-Bono Programme tiefgreifende, soziale Wirkung in der ganzen Welt erzielen können. Es werden existierende Programme vorgestellt, von denen die Teilnehmer lernen können, wie ein globales Pro-Bono Programm in der eigenen Firma eingeführt werden kann. Die Teilnahme an dem Workshop ist kostenlos.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service2

⊙ *Konzeptwerk Neue Ökonomie u.a.*

2.-6.9.2014, Leipzig, Vierte Internationale Degrowth-Konferenz für ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit

Das Wachstumsparadigma steht wieder verstärkt in der Kritik. Wie Alternativen aussehen könnten, ist Thema der Degrowth-Konferenz, bei der konkrete Schritte für eine Gesellschaft jenseits von wirtschaftlichem Wachstumszwang im Mittelpunkt stehen. Die Konferenz will die wissenschaftliche, praktische und künstlerische Auseinandersetzung mit „Degrowth“ fördern und Akteure vernetzen. Es werden aktuelle Forschungsergebnisse sowie konkrete Projekte und Politikvorschläge vorgestellt, ausprobiert und diskutiert.

PDF: <http://leipzig.degrowth.org/de/>

⊙ *Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH) u. a.*

23.-24.9.2014, Potsdam, Internationale Konferenz: Tourismus und Klimawandel in Mitteleuropa – Wissenschaft trifft Praxis

Der Klimawandel ist ein zentrales Verantwortungsthema in der Tourismusbranche. Einerseits bedrohen klimatische Veränderungen Destinationen, andererseits trägt Tourismus zum Klimawandel bei. Die Konferenz richtet sich besonders an Teilnehmer von Forschungs- und Erprobungsprojekten in Deutschland und seinen Nachbarstaaten. Wissenschaftler und Praktiker suchen dabei gemeinsam

2014



nach geeigneten Schutz- und Anpassungsmaßnahmen. Touristische Akteure, die einen Einstieg in das Thema suchen, sind ebenfalls angesprochen.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service3

⊙ **Deutsche UNESCO-Kommission e.V.**

29.9.-12.11.2014, Bonn / deutschlandweit, Nationale Konferenz und Aktionstage Bildung für nachhaltige Entwicklung

Die UN-Dekade für Bildung und nachhaltige Entwicklung endet in diesem Jahr. Aus diesem Anlass soll auf einer nationalen Konferenz in Bonn am 29. und 30. September ein Fazit gezogen werden. Zugleich fällt mit der Konferenz der Startschuss für die deutschlandweiten Aktionstage. Noch können Organisationen aller Art ihr Angebot anmelden und so auf der Website der Initiative einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen.

PDF: <http://www.bne-portal.de/aktionen/aktionstage/>

⊙ **Humboldt-Universität Berlin**

8.-9.10.2014, Berlin, 6th International Conference on Corporate Sustainability and Responsibility

Die internationale CSR-Konferenz der Humboldt-Universität findet zum sechsten Mal statt und erwartet wieder ein Fachpublikum aus Wissenschaft und Praxis. Der diesjährige Themenschwerpunkt ist dem Wechselspiel zwischen Innovationen und Nachhaltigkeit gewidmet. Zusätzlich laden 32 parallele Workshops und Plenarveranstaltungen zum Austausch und Kennenlernen ein.

PDF: <http://www.csr-hu-berlin.org/>

⊙ **Humanistic Management Center, Fordham Universität New York, Weltethos Institut Tübingen**

9.-10.10.2014, Tübingen, „Dignity and Business: The role of human rights and human responsibilities“

In vier Panels wird es darum gehen, ein stärkeres Verständnis für den Zusammenhang von Menschenwürde und wirtschaftlich-gesellschaftlicher Prosperität zu entwickeln. Als Referenten zugesagt haben

neben Unternehmensvertretern Repräsentanten von UN PRME, Deutschem Institut für Menschenrechte, Fair Wear Foundation und Gemeinwohl-Ökonomie.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service4

⊙ **Wilhelm Löhe Hochschule Fürth**

17.10.2014, Fürth, „Sozialunternehmer – Gestalter Sozialer Marktwirtschaft“

Sozialunternehmer gibt es nicht erst, seitdem „social business“ in aller Munde ist. Die Soziale Marktwirtschaft mit ihrem Gleichklang von Wirtschaftlichkeit, Solidarität und Subsidiarität kann ebenfalls ein wichtiger Referenzpunkt für Sozialunternehmen sein. Auf der Tagung stehen neben allgemeinen Betrachtungen des Sozialunternehmer-tums insbesondere Gestaltungsmöglichkeiten und konkrete Ansätze im Mittelpunkt.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service5

⊙ **GRÜNE LIGA Berlin e.V. u.a.**

23.-24.10.2014, München, Netzwerk21Kongress

Die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf Gemeinde- und Regionalebene ist das Ziel des „Lokale Agenda 21“-Prozesses. Dafür tauschen sich die beteiligten Akteure regelmäßig beim Netzwerk-21Kongress aus. Für das mittlerweile achte Treffen wird ein neues Format eingeführt, bestehend aus vier Workshopreihen zu den Themen Partizipation, Konsum, Energie und Mobilität.

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

⊙ **BUND**

15.-16.11.2014 und 29.-30.11.2014, Essen, Werkstatt praktische Umweltbildung Herbst

Die zweiteilige Werkstatt vermittelt Interessenten, wie ein Umweltbildungsangebot konzipiert, an Bildungseinrichtungen vermittelt und umgesetzt wird. Die Teilnehmer entwickeln dabei in Gruppenarbeit eigene Projekte und werden von erfahrenen Umweltbildnern unterstützt. Für den erfolgreichen Abschluss müssen beide Module belegt werden.

PDF: http://link.csr-news.net/14_Service6

DEUTSCHER ROHSTOFFEFFIZIENZ-PREIS 2014

Für Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes machen Materialkosten mehr als 40 Prozent ihrer Gesamtkosten aus. Zugleich ist die Rohstoffbeschaffung aufgrund politischer Verwerfungen mitunter unsicher und teuer. Daher zeichnet das Bundeswirtschaftsministerium Unternehmen und Forschungseinrichtungen für die Entwicklung und die Umsetzung von rohstoff-

und materialeffizienten Produkten, Prozessen, aber auch Dienstleistungen aus. Teilnahmeberechtigt sind Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern sowie Forschungseinrichtungen. Einsendeschluss ist der 23. September 2014.

Infos zur Anmeldung:

http://link.csr-news.net/14_Service11

CSR-MAGAZIN: online

Intensivseminar «CSR kompakt»
Universität St. Gallen
10. - 14. November 2014

NEWS REPORTING JOBS DIRECTORY LOCAL

CSR-NEWS.NET

ENSTAG, 10. JUNI 2014

NAVIGATION

Suche results

Mal 27th, 2014
Türöffner in eine Ausbildung: das Programm „Mensch – Mentoring für Schüler“

Mal 26th, 2014
„Geldkultur“: Finanzbildung für Nachwuchskräfte und Mitarbeiter 50+

Mal 9th, 2014
„CSR und HR müssen viel mehr Hand in Hand gehen“

Mal 8th, 2014
Trend zu 24-Stunden-Gesellschaft

Mal 8th, 2014
Clash der Generationen: Die Unzufriedenheit angehender Führungskräfte mit Entscheidung

Mal 7th, 2014
Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: „Da hilft nur der Dialog“

April 8th, 2014
Familienfreundlichkeit: Flexible Arbeitszeitwahl und Führen in Teilzeit

Die Themen des CSR MAGAZINs erarbeiten unsere Fachjournalisten weit umfangreicher, als sich dies im Printmagazin abbilden lässt. Deshalb bieten wir Ihnen online das Dossier Personalverantwortung: http://link.csr-news.net/14_Personal

Dossier Personalverantwortung

Nutzen Sie CSR MAGAZIN und CSR NEWS crossmedial

Die Themen des CSR MAGAZINs erarbeiten unsere Fachjournalisten weit umfangreicher, als sich dies im Printmagazin abbilden lässt. Deshalb bieten wir Ihnen online das Dossier Personalverantwortung: http://link.csr-news.net/14_Personal

http://link.csr-news.net/14_Personal

Dort lesen Sie u. a.:

Checkliste Personalverantwortung

Welche Themen spielen eine Rolle? Wie bewerten Arbeitnehmer die Unternehmen? Welches Arbeitgeberberranking hilft meinem Unternehmen weiter? Welche neuen und interessanten Ideen gibt es? Wo finde ich Unterstützung für meine Verantwortung gegenüber Arbeitnehmern? [...]

„Geldkultur“: Finanzbildung für Nachwuchskräfte und Mitarbeiter 50+

Unternehmen brauchen zuverlässige Mitarbeiter. „Wir geben mit Arbeitslosengeld pro Tag über eine Million Euro aus“, sagt Harald Neubauer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit München. Wer im persönlichen Bereich am Umgang mit Geld scheitert, gerät im Beruf möglicherweise schneller in Versuchung als seine privat erfolgreichen Kollegen. Die Agentur für Arbeit bietet ihren Nachwuchsführungskräften deshalb einen Kurs für den Umgang mit Geld an. [...]

Türöffner in eine Ausbildung: das Programm „Mensch – Mentoring für Schüler“

Benachteiligte junge Menschen finden Unterstützung auf dem Weg in den Beruf, Unternehmen lernen potenzielle Auszubildende kennen, Mitarbeiter engagieren sich für ihre Stadt: All das bietet seit 2011 das Programm „Mensch – Mentoring für Schüler“ in der Region Kassel. Das erfolgreiche Bildungsprojekt wird auch an anderer Stelle aufgelegt. [...]

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: „Da hilft nur der Dialog“

Das Audit „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung wendet sich der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu. „Da wiederholt sich Geschichte“, sagt Stefan Becker, Geschäftsführer der gemeinnützigen GmbH berufundfamilie. So wie Arbeitnehmer vor einigen Jahren die Vereinbarkeit von Kindererziehung und Beruf einzufordern begannen, tritt jetzt die Pflege

von Angehörigen in den Blickpunkt. Unternehmen sollten „nicht auf Gesetze warten“, sondern selbst die Initiative ergreifen, rät Becker. [...]

Risiken erkennen und Wettbewerbsvorteile nutzen: TÜV Rheinland bietet Nachhaltigkeitszertifikat

Seit dem vergangenen Jahr bietet der TÜV Rheinland ein eigenes Nachhaltigkeitszertifikat an. Der TÜV Rheinland-Standard „Nachhaltige Unternehmensführung“ knüpft an bereits bestehende Managementsystemprozesse an und bietet den Unternehmen zugleich eine Leitlinie für die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems. „Auch für den Mittelstand geht kein Weg daran vorbei, sich nachhaltig aufzustellen“, sagt Gabriele Rauße, Geschäftsführerin TÜV Rheinland. Dafür sorgen etwa Konzerne, die Nachhaltigkeitsanforderungen an ihre mittelständischen weiterreichen.

Familienfreundlichkeit: Flexible Arbeitszeitwahl und Führen in Teilzeit

Der baden-württembergische Maschinenbauer Triumph bietet seinen Mitarbeitern seit 2011 die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit alle zwei Jahre frei zu wählen – in der Regel innerhalb eines Korridors zwischen 15 und 40 Wochenarbeitsstunden. „Das war damals ein richtiger Sprung ins kalte Wasser“, sagte die Leiterin des Personal- und Sozialwesens bei Triumph, Astrid Oellerer. Rückblickend habe sich die Regelung bewährt, der Kulturwandel im Unternehmen ist aber noch nicht abgeschlossen. [...]

„CSR und HR müssen viel mehr Hand in Hand gehen“

Für junge Fachkräfte ist die ethische Orientierung ihrer zukünftigen Arbeitgeber ein „Hygiene-Kriterium“: „Unternehmen mit einem schlechten ethischen Verhalten kommen nicht in die engere Auswahl“, sagt Petra Lewe, Geschäftsführerin des Vereins Enactus, der mit seinen Angeboten insbesondere Studierende anspricht. Das bedeute allerdings nicht, dass als besonders nachhaltig positionierte Unternehmen automatisch zum Wunscharbeitgeber des wissenschaftlichen Nachwuchses würden.

Das Dossier Personalverantwortung:

http://link.csr-news.net/14_Personal

Rund 10.000
Fachartikel auf
CSR NEWS laden
zur Recherche ein.

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

Gemeinsam für Menschen mit Behinderung



- Der praktische Familienkalender fürs ganze Jahr – Termine besser planen.



- Die flexiblen Buchfolien zum Schützen von Schulbüchern – einfach und schnell.

DANKE!



1 Euro jedes verkauften Plio-Produktes geht an internationale Schulprojekte für Kinder mit Behinderung

Handicap International setzt sich weltweit 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.

Mehr Informationen unter: www.handicap-international.de

**HANDICAP
INTERNATIONAL**