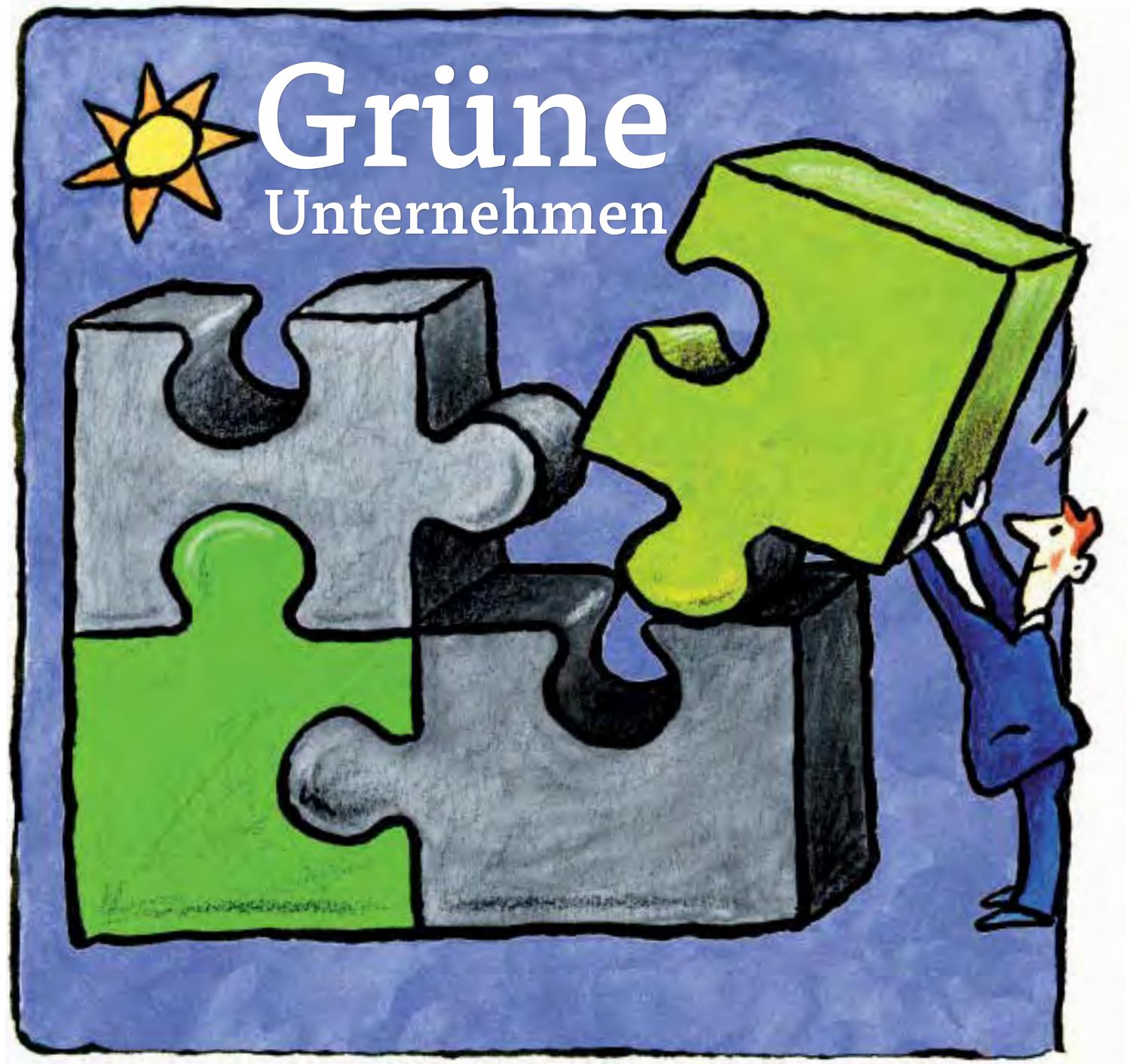




Grüne Unternehmen



Grüne Logistik // Incentivierung // Ressourceneffizienz // Industrieproduktion // Umwelt-Kommunikation // Siegel-Vielfalt // Sozialunternehmer // Start-ups // Kolumbien // Griechenland // Forschungsagenda Green Economy // CSR-Forschung // NRW-Interview // Textil-Bündnis // CSR-Reporting // Themen 2015

Unser Nachhaltigkeitsbericht

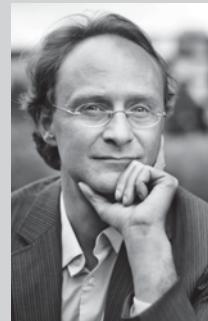
Jetzt online!



In unserem neu erschienenen C&A Corporate Responsibility Report berichten wir über aktuelle Entwicklungen und unser Engagement für nachhaltigere Mode!

Wir bei C&A möchten nachhaltigere Mode möglich machen. Warum uns das wichtig ist und was wir dafür tun, erklären wir in unserem Bericht unter:
www.canda.com





Thomas Beschorner
Wissenschaftlicher
Direktor



Achim Halfmann
Chefredakteur

„Umweltschutz durch Unternehmen – War das nicht ein Thema der 90er-Jahre?“

So lautete eine der ersten Reaktionen, als wir den Schwerpunkt dieser Magazinausgabe vorstellten. Und in der Tat: Abgesehen vom Klimaschutz gelangt nur noch ein unternehmensrelevantes Umweltthema in die großen öffentlichen Debatten: die Ressourceneffizienz. Weil bestimmte seltene Erden und Energieträger knapp werden, gewinnen Material- und Energieeffizienz ebenso wie die Kreislaufwirtschaft an Bedeutung. Dazu lesen Sie Aktuelles in dieser Ausgabe.

Eine Branche nehmen wir besonders in den Blick: die Logistik. Fortschreitende Globalisierung, Just-in-time-Lieferprozesse und der Onlinehandel bescheren der Logistik weiterhin überdimensionale Zuwächse – und nachhaltige Herausforderungen. Die kann – bei allem Engagement – kein Dienstleister alleine lösen, aber Kooperation und Koordination fehlen weitgehend. Kurz vor Fertigstellung dieses Magazins veröffentlichte die Stiftung Warentest ihren CSR-Test der Paketdienstleister und legte ihren Finger auf die Arbeitsbedingungen. Lösungsansätze zu einer verantwortungsvollen Flexibilisierung des Personaleinsatzes hatten wir uns in einem großen Logistikzentrum angesehen.

In Zeiten vieler Anbieter mit „grünen“ Verkaufsargumenten stellt sich die Frage nach der Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation. Dem gehen wir mit Blick auf Unternehmensnetzwerke, grüne Label und die Umweltkommunikation nach.

Und nicht zuletzt geht es uns um die Zukunft der „Green Economy“. Dazu berichten wir über die gleichnamige Forschungsagenda der Bundesregierung und stellen Start-ups als Innovationstreiber vor. In Sachen Wissenschaft bieten wir Ihnen zugleich eine Übersicht zu CSR-relevanten Forschungsprojekten an deutschsprachigen Hochschulen und Instituten.

Zudem werfen wir einen Blick ins Ausland: Unsere Autoren berichten von der Bedeutung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung angesichts der Wirtschaftskrise in Griechenland und der Bedrohung von Gewerkschaftlern in Kolumbien. Sozusagen als Kontrapunkt zum Blick in die Welt betrachten wir zudem eine Region in Deutschland genauer: Mit dem nordrhein-westfälischen Staatssekretär Günther Horzetzky sprachen wir über die Unternehmensverantwortung in seinem Bundesland und politische Impulse. Und nicht zuletzt finden Sie einen aktuellen Hintergrund zum Textilbündnis, das Bundesentwicklungsminister Gerd Müller auf den Weg bringt.

Im CSR MAGAZIN bieten wir Ihnen Informationen aus erster Hand. In Kolumbien und Griechenland, bei den Bahn-, Post- und Hafenlogistikern, bei Start-ups in Berlin und München und der Präsentation einer neuen Forschungsagenda: Überall sind unsere Autoren für Sie vor Ort gewesen und haben mit Beteiligten gesprochen. Weil lange nicht alle Informationen ins Magazin passen, finden Sie online viele weitere Details und Hintergründe.

Mit dieser Ausgabe wünschen wir Ihnen zugleich ein besinnliches Jahresende und alles Gute für 2015! Wir freuen uns, wenn Sie CSR NEWS auch im neuen Jahr aufmerksam begleiten,

Ihre

Achim Halfmann Thomas Beschorner

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

„In Kolumbien und Griechenland, in Berlin und München: Überall sind unsere Autoren für Sie vor Ort gewesen und haben mit Beteiligten gesprochen.“

inh



6



EDITORIAL Seite 3

KERNGESCHÄFT

Herausforderungen der grünen Logistik: Soziale Verantwortung und Vergleichbarkeit des CO₂-Accountings

Ökologische Nachhaltigkeit trotz Margendruck
von THORSTEN KLAAS-WISSING Seite 6

Incentivierung:
Manager mit „Bock auf Nachhaltigkeit“
Boni für Nachhaltigkeitsleistungen und Ziel-
kontrollen von ELKE BIEBER Seite 8

TITEL



11



Nachhaltige Industrieproduktion:
Wertschöpfung bei geringerem Ressourceneinsatz
Fabrik der Zukunft verändert die Arbeitswelt
von THOMAS FELDHAUS Seite 11

Grünes Mäntelchen oder weiße Weste?
Wie Unternehmen glaubwürdig Umwelt-
Engagement kommunizieren
...und Greenwashing vermeiden
von CHARLOTTE SCHMITZ Seite 14

Siegelvielfalt: Label-Orientierung für
Verbraucher und Unternehmen
Ein System an seinen Grenzen
von JOHANNA TÜNTSCH Seite 17

Sozialunternehmer gründen Start-ups:
Neue Ideen für alte Herausforderungen
Was sie erfolgreich macht
von ACHIM HALFMANN Seite 20

Nachhaltige Logistik: Zukunftslösungen
brauchen Kooperation und Kommunikation
...mit der Gesellschaft, Kunden und in der Branche
von ACHIM HALFMANN Seite 23

Unternehmensnetzwerke:
Zwischen Imagepflege und Nachhaltigkeit
Unterschiede im Selbstverständnis
von CLAUDIA MENDE Seite 27



14



LIEFERKETTE



30



Frieden für Kolumbien: Was bringen europäische
Investoren den Arbeitern?

...in einem Land mit gewalttätigen Konflikten
von JULIA BUSCHMANN Seite 30

CSR in Griechenland:
Unternehmen definieren Verantwortung neu
...als Corporate Citizen und darüber hinaus
von FILIPPOS ACHARIS Seite 33

■ GESELLSCHAFT

Forschungsagenda Green Economy:
Gemeinsame Lösungen für nachhaltige Probleme
und eine Übersicht zur CSR-Forschung.....Seite 36

Interview mit NRW-Staatssekretär Günther Horzetzky:
Das CSR-Engagement der Wirtschaft sichtbar machen Seite 40

■ CONTENT

Neues aus dem CSR NEWS Partnernetzwerk.....Seite 42

Textile Lieferkette:
Die Politik greift ein
Gefährdete Multi-Stakeholder-Initiative
von KRISTIN VORBOHLE..... Seite 44

■ SERVICE

StudienSeite 46
EventsSeite 47
LiteraturSeite 48
CSR im WebSeite 49
In eigener SacheSeite 50



33



36



44

■ 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 Beschornier

Redaktion
Elke Bieber, Julia Buschmann, Thomas Feldhaus, Lena Gerhard, Thomas Hajduk, Achim Halfmann, Claudia Mende, Filippos Sacharis, Charlotte Schmitz, Johanna Tüntsch, Kristin Vorbohle, Thorsten Klaas-Wissing

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 Jaxheimer, Gunther Schunk

Layout
Agentur Print/Online

Herstellung
Frank Schormüller

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

Titelbild
Fotolia © Mario

Kommunikation (Anzeigen, Banner)
CSR NEWS GmbH
August-Hermann-Francke-Str. 2

42499 Hückeswagen
Tel.: +49 (0)2192 8546458
E-Mail: marketing@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 Wipperfürth



Herausforderungen der grünen Logistik

Soziale Verantwortung und Vergleichbarkeit des CO₂-Accountings

Die Logistikbranche nimmt sich dem Thema ökologischer Nachhaltigkeit an. Eine Herausforderung für eine Branche, die durch hohen Margendruck und fragmentierte Marktstrukturen gekennzeichnet ist. EIN KOMMENTAR VON THORSTEN KLAAS-WISSLING



Die Logistikbranche hat sich seit mehr als zehn Jahren aktiv den grünen Mantel angezogen. Darunter wird vornehmlich das Thema Klimaschutz verstanden. Jedoch bietet das umweltverträglichere Wirtschaften in der Regel keinen Mehrwert für den verladenden Kunden, als dass sich auch ein Mehraufwand wirtschaftlich in einer höheren Zahlungsbereitschaft auszahlt würde. Das Thema „grüne Logistik“ wird aber für die Anbieter der Logistikbranche mehr und mehr zum Hygienefaktor. Große Industrie- und Handelsunternehmen integrieren zunehmend ökologische Kriterien in ihre Ausschreibungen, doch der effektive Vergleich zwischen den Logistikunternehmen ist mangels einheitlicher Carbon-Berechnungen schwierig. Es liegt im Wesen der Logistik, dass bei aller ökologischer Verantwortung die Branche per se keine andere Wahl hat, als immer effizienter zu wirtschaften, was nicht selten zu Lasten der sozialen Nachhaltigkeit geht.

Prominent: Klimaschutz

Weltweit verursachen Transport und Verkehr etwa ein Drittel der CO₂-Emissionen. NGOs, der Gesetzgeber, aber auch Industrie- und Handelsunternehmen streben daher zunehmend Transparenz und die Senkung von CO₂-Emissionen an. Angesichts dessen hat sich das Thema grüne Logistik für den Transport- und Logistiksektor zu einem strategischen Zukunftsthema entwickelt. Dabei erfordert die Realisierung von grüner Logistik das gezielte Management der durch ein Unternehmen durch seine Logistikaktivitäten verursachten Umweltwirkungen. Angesichts der hohen Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen wird hierunter in der Logistik und Transportbranche prominent das Thema Klimaschutz bzw. Treibhausgase verstanden. Ziel ist es, bestehende Defizite im operativen

Betrieb aufzudecken und die CO₂-Effizienz durch gezielte Maßnahmen konsequent zu erhöhen. Hinzu kommt der Anspruch, auch die Geschäftsbeziehungen, zum Beispiel zu anderen Logistikdienstleistern, mit in das eigene CO₂-Management einzubeziehen. Grüne Logistik beginnt somit im eigenen Unternehmen – konkreten Klimaschutz liefern kann man aber nur durch eine konkrete Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in der Dienstleisterkette.

Das CO₂-Management soll bestehende Effizienzdefizite aufdecken und durch gezielte Maßnahmen Verbesserungen erreichen. Grundlage hierfür ist ein fundiertes CO₂-Accounting, das die notwendige Daten- und Informationsgrundlage für die gezielte Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle von CO₂-Effizienz-steigernden Maßnahmen bereitstellt. Beim CO₂-Accounting geht es um die systematische Erfassung, Berechnung, Auswertung und Allokation von CO₂-Emissionen auf der Grundlage internationaler Standards. Diese Standards umfassen Richtlinien zur einheitlichen Berechnung von CO₂-Emissionen. Gleichwohl lassen die Standards Gestaltungsspielräume, die von Unternehmen individuell zu spezifizieren sind. Die im Rahmen der Transportlogistik zurzeit wichtigsten Standards sind der GHGI-Standard sowie die DIN EN 16258. Das CO₂-Accounting liefert die Zahlen für externe und interne Zwecke. Wichtig für die Nachvollziehbarkeit unternehmensspezifischer Berechnungen ist, dass in Abhängigkeit der Datengrundlagen, CO₂-Kennzahlen sehr unterschiedliche Qualitäten aufweisen können. Insbesondere mit Blick auf die Verbesserung der Klimafreundlichkeit sollten die Kennzahlen möglichst auf Echtwerten beruhen, die in der Branche aber meist nur schwer zu bekommen sind. Das CO₂-Accounting weist hohe Ähnlichkeit zum Rechnungswesen, insbesondere zur Kosten- und Leistungsrechnung, auf. Diese enge Verwandtschaft legt eine enge Verknüpfung von Kostenrechnungssystemen mit einem System zum Carbon Accounting nahe, was in der Regel aber bislang nur die großen Player der Branche realisiert haben – an vorderster Stelle steht hier der Branchenriese Deutsche Post/DHL.

Kooperationsinitiativen

Um relevante Verbesserungen der Klimafreundlichkeit zu erzielen, ist es notwendig, CO₂-Kennzahlen der Logistik aktiv in unternehmerische Entscheidungsprozesse zu integrieren, was eine entsprechende Verantwortungszuweisung sowie organisationale Verankerung des CO₂-Managements und des CO₂-Accountings im Unternehmen voraussetzt. Hierzu gehört auch die Entwicklung und technische Einbettung entsprechender Informationssysteme. Dies stellt gerade für kleine und

mittelständische Logistikunternehmen – das heißt, die Mehrzahl aller Logistikdienstleister dieser stark fragmentierten Branche – eine große Herausforderung dar. Um hier Fortschritte zu erzielen, etablieren sich zunehmend Kooperationsinitiativen, wie zum Beispiel Green Freight Europe, Eco TRANSIT oder die Clean Cargo Working Group, die eine Zusammenarbeit aller interessierten Unternehmen im Rahmen neutraler Plattformen auf Augenhöhe gewährleisten sollen.

Eco TRANSIT

GREEN FREIGHT EUROPE

Initiativen fördern die Zusammenarbeit und gemeinsame Standards.

Grüne Logistik ist ein elementarer Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements in logistischen Geschäftsbeziehungen. Um Lieferketten auch in Sachen Klimaschutz weiterzuentwickeln, ist es nötig, dass Geschäftspartner unter anderem auch ihre Logistikprozesse auf den Prüfstand stellen und mit geeigneten Kriterien bewerten. Eine wichtige Grundlage sind gestiegene Anforderungen an eine umfängliche Erfassung und Auswertung von Energieverbräuchen und der Einsatz moderner Steuerungsinstrumente, die eine optimierte Auslastung logistischer Ressourcen entlang der logistischen Kette sicherstellen. Logistikdienstleister reagieren mit modernen Flottenmanagementsystemen und der Implementierung von CO₂-Kennzahlen. Die Transparenz solcher Berechnungen ist jedoch sehr begrenzt, weshalb eine konkrete Vergleichbarkeit der CO₂-Performance von Transport- und Logistikprozessen unterschiedlicher Unternehmen nicht unmittelbar gegeben ist.

Erster Schritt

Die Einbindung ökologischer Kriterien in Managemententscheidungen stellt gerade die kleinen und mittelgroßen Logistikunternehmen vor große Herausforderungen, da sie oft nicht über die Ressourcen verfügen, Kompetenzen aufzubauen, um Strategien und Instrumente für eine grüne Logistik zu entwickeln. Der hohe Wettbewerbs- und Preisdruck im Transportmarkt tut sein Übriges. Hinzu kommt, dass Themen wie Fahrermangel, Arbeitsbedingungen im Paketzustelldienst oder Niedriglohn-Beschäftigungsmodelle in der Logistik zunehmend in die Tagespresse gelangen. In letzter Konsequenz kann die ökologische Orientierung nur ein erster Schritt der Logistikbranche in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens sein, die neuen Herausforderungen der Logistikbranche werden in der Wahrnehmung ihrer sozialen Verantwortung liegen. □



Dr. Thorsten Klaas-Wissing

› ist Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen.

thorsten.klaas@unisg.ch



Mehr Informationen lesen Sie hier:

→ http://link.csr-news.net/16_Logistik

Incentivierung Manager mit „Bock auf Nachhaltigkeit“

Boni für Nachhaltigkeitsleistungen sind selbst in großen Unternehmen selten, in kleinen praktisch nicht existent. Zudem hapert es an integriertem Nachhaltigkeitsmanagement, das die Zielkontrolle erleichtern würde. Trotzdem gibt es bereits eine Vielfalt funktionierender Anreizsysteme. VON ELKE BIEBER



Ein Ziel, ein Anreiz, ein Erfolg – das kann erstaunlich gut funktionieren, vor allem, wenn satte Prämien für brillante Ideen im Unternehmen gut etabliert sind. Wie bei der BMW Group, die seit Ende 2012 gut 5,3 Millionen Euro für geldwerte Ideen ausschüttete. Die realisierten Verbesserungen brachten dem Unternehmen Ersparnisse von 32 Millionen Euro. Die Prämienhöhe folgt dem Prinzip Leistung-Gegenleistung und kann bis zu 120.000 Euro betragen.

Das Ideenmanagement hat im Konzern eine jahrzehntelange Tradition und wurde vor zwei Jahren grundlegend überarbeitet, die Mitwirkungsmöglichkeiten deutlich vereinfacht. „Mit der aktiven Einbindung unserer Mitarbeiter fördern wir nicht nur deren Kreativität“, sagt Milagros Caiña-Andree, die im Vorstand für Personal- und Sozialwesen zuständig ist. „Wir stärken damit auch die Iden-

„Führungskräfte müssen sich immer mehr mit Themen der Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung beschäftigen, Fachkräfte werden immer mehr mit Führungsaufgaben betraut.“

tifikation mit dem Unternehmen und erzielen beachtliche Kosteneinsparungen.“ Der Konzern hat Nachhaltigkeit entlang seiner Wertschöpfungskette, Produktverantwortung sowie das Bekenntnis zur Ressourcenschonung in seiner Strategie verankert und würdigt dementsprechend auch Vorschläge, die sich darauf beziehen. Wenngleich Mitarbeiter meist einen monetären Nutzen anstreben, so spielt doch der Umweltgedanke bei vielen Vorschlägen zunehmend eine Rolle, sagt Kai Zöbelein, Presse- und Sprecher Nachhaltigkeit der BMW Group.

Manager als Vorbilder

Nicht weniger als ein profitabler Marktführer, Umweltvorreiter und Top-Arbeitgeber will die Deutsche Bahn werden. So hat sie es in ihrer Konzernstrategie DB2020 festgeschrieben. Damit Personal, Umweltexperten und die anderen Funktionsbereiche des Unternehmens kooperieren, sorgt das Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit für regelmäßigen Austausch. Es ist mit Spitzenmanagern besetzt und wird von Chief Sustainability Officer Karl-Friedrich Rausch geleitet, der im Vorstand auch für Transport und Logistik zuständig ist. Bereits seit der Bahnreform 1994

sind Ingenieure, Natur- und Wirtschaftswissenschaftler im DB-eigenen Umweltzentrum aktiv. Die mehr als 100 Experten entwickeln beispielsweise die Umweltstrategie und unterstützen die Geschäftsfelder bei deren Umsetzung. Im Geschäftsjahr 2013 hat die Deutsche Bahn erstmals ihre Strategieziele aus allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales in die variable Jahresabschlussvergütung integriert:

Die Vergütung von rund 3.000 leitenden Angestellten und etwa 2.000 Mitarbeitern mit außertariflicher Bezahlung enthält einen variablen Anteil, der sich aus Leistungen im Vorjahr ableitet. Für einen leitenden Angestellten in der Konzernleitung setzt er sich beispielsweise zu 70 Prozent aus den gleichrangigen Zielen zu Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmenskennzahlen und spezifischen CO₂-Emissionen zusammen. Die verbleibenden 30 Prozent beziehen sich auf persönliche Ziele, die sich mit den DB2020-Zielen decken können. Dies ist eingebettet in ein neues Führungsverständnis, das der Konzern seit 2012 vorantreibt: Manager sollen mehr als bisher Vorbilder sein, die Talente der Mitarbeiter entwickeln.

„Mit diesem Instrument leistet die Deutsche Bahn Pionierarbeit. Nachhaltigkeitszielen auf diese Weise eine finanzielle Rolle zuzuweisen ist keineswegs Standard, auch bei Großunternehmen nicht“, sagt Dieter Brübach, Vorstandsmitglied des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.). „Um diese Ziele so herunterbrechen zu können, dass sie in die Leistungsbewertung und ins Controlling Eingang finden, muss man ein entsprechendes Bonussystem schon lange betreiben – für große Unternehmen ist das sehr sinnvoll.“

Dies sieht auch Wilfried Mödinger vom Institute of Sustainable Leadership an der Steinbeis University Berlin so. Flexible, nachhaltigkeitsorientierte Bestandteile ließen sich vor allem in das Gehalt der Fachführungskräfte integrieren, denn deren Beitrag zur Zielerreichung sei am größten. „Das Topmanagement spielt dagegen bei der Umsetzung im Geschäftsalltag keine Rolle, es ist vielmehr Initiator, bestenfalls ein Leuchtturmbeispiel“, sagt der Professor für Marketing und Wirtschaftsethik.

Aus seiner Studie „Nachhaltigkeit und Personalmanagement“ zieht Mödinger den Schluss: Dass Nachhaltigkeitsziele in den Funktionsbereichen des Unternehmens Realität werden, hängt in erster Linie von der Kompetenz der Fachführungskräfte ab – die wiederum eine Herausforderung für sich ist. „Führungskräfte müssen sich immer mehr mit Themen der Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung beschäftigen, Fachkräfte werden immer mehr mit Führungsaufgaben betraut.“ Darum müs-

se ein zeitgemäßes Personalmanagement heute mehr leisten: die richtigen Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset finden sowie Schlüsselkompetenzen und Nachhaltigkeit in die Fortbildung integrieren. Anreize stellten dabei nur ein Werkzeug von vielen dar. Weniger als an diesen habe es in der Praxis oft an der Zusammenarbeit zwischen Umwelt- und Nachhaltigkeitsbeauftragten auf der einen Seite und den Managern der übrigen Unternehmensfunktionen auf der anderen. Nur bei 34 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen beruhte die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele auf einem Gesamtkonzept.

Nachhaltige Gesamtkonzepte

„Genau damit fängt es schon an“, sagt Annette Kleinfeld, Professorin für Business & Society an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in Konstanz. „In den wenigsten Firmen existiert ein klar definiertes Nachhaltigkeitsverständnis, geschweige denn ein integriertes Umsetzungsprogramm.“ Stattdessen herrsche gerade bei Großunternehmen ein Zwei-Welten-Denken: Die klassischen Geschäftsaktivitäten stehen jenen gegenüber, die später im Nachhaltigkeitsbericht erscheinen. „Für Nachhaltigkeit sollte nicht der Personal- oder Marketing-, sondern der Finanzvorstand zuständig sein“, fordert die Expertin. „Er muss bereit sein, bestimmte Profitziele zu hinterfragen, damit sich das Nachhaltigkeitsengagement nicht aufs Kosten senken beschränkt.“

Auch Ziele, die zunächst keinen geldwerten Nutzen abwerfen, gehören in ein Anreizsystem. Ob Boni in Konzernen, Beteiligungen bei Start-ups oder Ideenprämien – „was bisher in den Unternehmen gut funktioniert hat, sollte man beibehalten“, so Kleinfeld. Das könnten auch Malus- anstelle von Bonussystemen sein, bei denen das Extra nur dann gezahlt wird, wenn es keinen compliance-relevanten Vorfall gegeben hat. Essenziell für die Operationalisierung sei, klar zu ermitteln, welchen Beitrag welche Führungsebene, welche Teams und welche Mitarbeiter leisteten. „Und welchen finanziellen Anreiz wer noch braucht“, merkt Annette Kleinfeld an. „Denn unter Umständen setzt man damit auch das falsche Signal: Belohne ich nicht etwas, das eigentlich selbstverständlich sein sollte?“

Selbstverständliches nicht belohnen

Diese Frage beantwortet Julia Albrecht, Sprecherin des Ökohaus-Spezialisten Bau-Fritz, mit einem klaren Ja. Zwar existieren in dem 280-Mitarbeiter-Unternehmen eine eigens eingerichtete Denker runde und eine Ideenschmiede, aus denen „auch mal verrückte“ Initiativen hervorgehen. Mehr als 500 Euro springen dabei aber nicht heraus. „Wer eine Idee einreicht, will echt was verbessern“, er-

**In wenigen Firmen
existiert ein klar
definiertes Nach-
haltigkeitsverständ-
nis, geschweige
denn ein Umset-
zungsprogramm.**



Bild links: Photovoltaikanlage bei Bau-Fritz.



Bild rechts: Hopfenschüttung bei Neumarkter Lammsbräu.

klärt Julia Albrecht. „Wir zahlen fair, und niemand ist darauf angewiesen, durch eine Prämie sein Gehalt aufzupolieren.“ Dafür gibt es bei Bau-Fritz seit 2007 das: Mitarbeiter-Photovoltaikanlagen, an denen sich Beschäftigte aller Ebenen mit 2.000 bis 10.000 Euro beteiligt haben. Die inzwischen vier Anlagen liefern die Hälfte des Stroms, den das Unternehmen benötigt, und werfen eine erfreuliche Rendite ab, die den Eignern ihrem Anteil entsprechend zufällt. „Nachhaltigkeit ist unseren Mitarbeitern wichtig“, sagt Julia Albrecht. „Außerdem wollten sie ertragreich investieren, und so bleibt das Geld in der Firma, der sie sich verbunden fühlen.“

So unkonventionell dieses finanzielle Engagement ist, so wenig Mainstream sind zugleich die nicht materiellen Anreize, die Bau-Fritz setzt: Im Frühjahr und Herbst versammeln sich Führungskräfte und Belegschaft zu Pflanz- und Pflegeaktionen im firmeneigenen Klimaschutzwald. Rund 3.700 Bäume kamen bereits auf dem Gelände in die Erde. Nicht jeder Arbeitnehmer würde das Buddeln im Wald als Anreiz betrachten. Die Bau-Fritz-Belegschaft ist allerdings keine Belegschaft wie jede andere. „Wir haben uns komplett nachhaltig ausgerichtet, und wer bei uns anfängt, kennt unser Unternehmen in aller Regel schon, etwa per Praktikum oder Hochschulkontakt“, sagt Julia Albrecht. „Außerdem ist es ganz wichtig, dass alle bei uns geschult werden, denn der ökologische Weg, den wir gehen, ist nicht immer der einfachere.“

Nachhaltigkeitspreis für Mitarbeiter

Diesen Weg geht der Biobrauer Neumarkter Lammsbräu bereits seit 30 Jahren. Er nutzt ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement, das alle drei Jahre nach dem EU-Instrument Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) validiert wird. „Die Ökologie ist bei uns Grundlage der Produktion“, erläutert die Lammsbräu-Generalbevollmächtigte Susanne Horn. „Das heißt zum Beispiel, dass wir Naturdoldenhopfen verwenden, der fünfmal so viel Arbeit macht wie Hopfenextrakt. Nur wer in dem Aufwand einen Sinn sieht, kann das auf Dauer richtig ma-

chen.“ Darum legt sie bei der Personalauswahl Wert darauf, dass Neue hinter der Ausrichtung des Unternehmens stehen. „Bei Führungskräften muss das hundertprozentig der Fall sein“, betont Susanne Horn. „Wenn sie nicht wirklich Bock drauf haben, wird es zu anstrengend. Sie sind die treibenden Kräfte, auf sie muss ich mich verlassen können.“

Anreize? Die setzt Lammsbräu nicht mit Geld. Was Führungskräfte und Mitarbeiter anspornt, sind Schulungen, in die das Unternehmen intensiv investiert, Streuobstwiesenvormittage und nicht zuletzt Anerkennungen wie der Nachhaltigkeitspreis, den auch Mitarbeiter erringen können. Seit gut drei Jahren bewerten die rund 100 Mitarbeiter alle zwei Monate sich selbst und ihre Vorgesetzten danach, wie erfolgreich sie die Grundsätze der Brauerei umsetzen und ob sie ihre Vorgesetzten dabei als Vorbild erleben. „Die ersten Reaktionen darauf waren sehr zurückhaltend“, erinnert sich Susanne Horn, „die Kollegen fürchteten Kontrolle, doch darum ging es uns gar nicht.“ Es folgten ausführliche Diskussionen mit dem Betriebsrat, viele Erläuterungen und ein begleitendes Kommunikationstraining. Heute bringe das Bewertungssystem ehrliche Antworten, weil die Eigenverantwortlichkeit erkannt sei. „Jeder Einzelne profitiert von diesem Spiegel, und die Führungskräfte nutzen es als Ausgangspunkt, ihre Führung zu verbessern“, resümiert sie.

Partizipation motiviere gerade jüngere Mitarbeiter und Manager mehr als Boni und Statussymbole, so beobachten es auch Experten wie Dieter Brübach, Wilfried Mödinger und Annette Kleinfeld. „Finanzielle Anreize schaffen keinen Anreiz mehr“, spitzt es Wilfried Mödinger zu. „Zukunftsfähig wird ein Unternehmen, wenn es mit den Nachwuchskräften in einen echten Dialog tritt und ihre Potenziale nutzt, statt sie rundzuschleifen oder ihnen gleich einen Audi anzubieten.“ □



Elke Bieber
ist freie Autorin in
Troisdorf.

elke.bieber@
csr-magazin.net



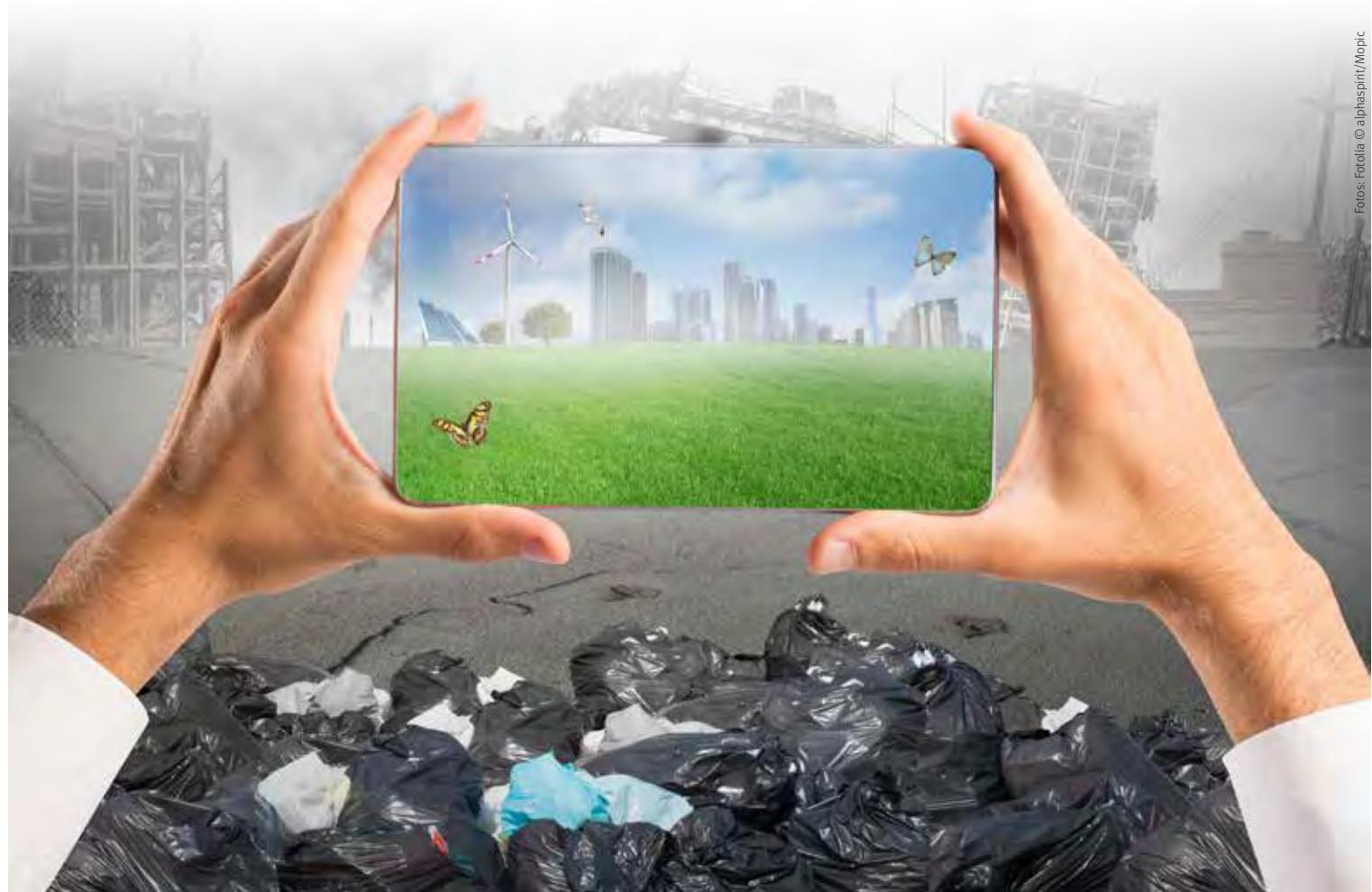
Über 500 Praxisbeispiele zur Nachhaltigkeitsmotivation finden Sie hier:
→ <http://www.mimona.de>

Nachhaltige Industrieproduktion Wertschöpfung bei geringerem Ressourceneinsatz

Die Industrieproduktion befindet sich in einem Transformationsprozess. Durch die Energiewende werden graue Fabriken grün. Zudem ermöglicht die Digitalisierung intelligenter Produktionsprozesse und soll die vierte industrielle Revolution einläuten. Die Fabrik der Zukunft wird einen wichtigen Beitrag zur Ressourceneffizienz leisten, aber sie wird auch die Arbeitswelt verändern. VON THOMAS FELDHAUS

Das produzierende Gewerbe gehört in Deutschland zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen und hat seinen Abgesang durch die New Economy längst überlebt. Mit mehr als 22 Prozent trägt es hierzulande zur Bruttowertschöpfung bei und rund ein Viertel der in Deutschland erzielten Arbeitseinkommen werden in der Industrie verdient. Hinzu kommt: Deutschland ist einer der wichtigsten Lieferanten von Fabriken und Produktionsanlagen. Angesichts

dieser wirtschaftlichen Bedeutung lässt sich schnell die Bedeutung des produzierenden Gewerbes für eine nachhaltige Entwicklung, beispielsweise für den Erfolg der Energiewende, erkennen. Aber der Sektor steht vor gesellschaftlichen Herausforderungen. „Wie viel Rückhalt hat die Industrie in der Gesellschaft?“, fragte BDI-Chef Ulrich Grillo auf dem diesjährigen „Tag der deutschen Industrie“. Glaubt man den Marktforschern, so ist das Akzeptanz- und Imageniveau nur ein mittleres, steht die Bevölke-





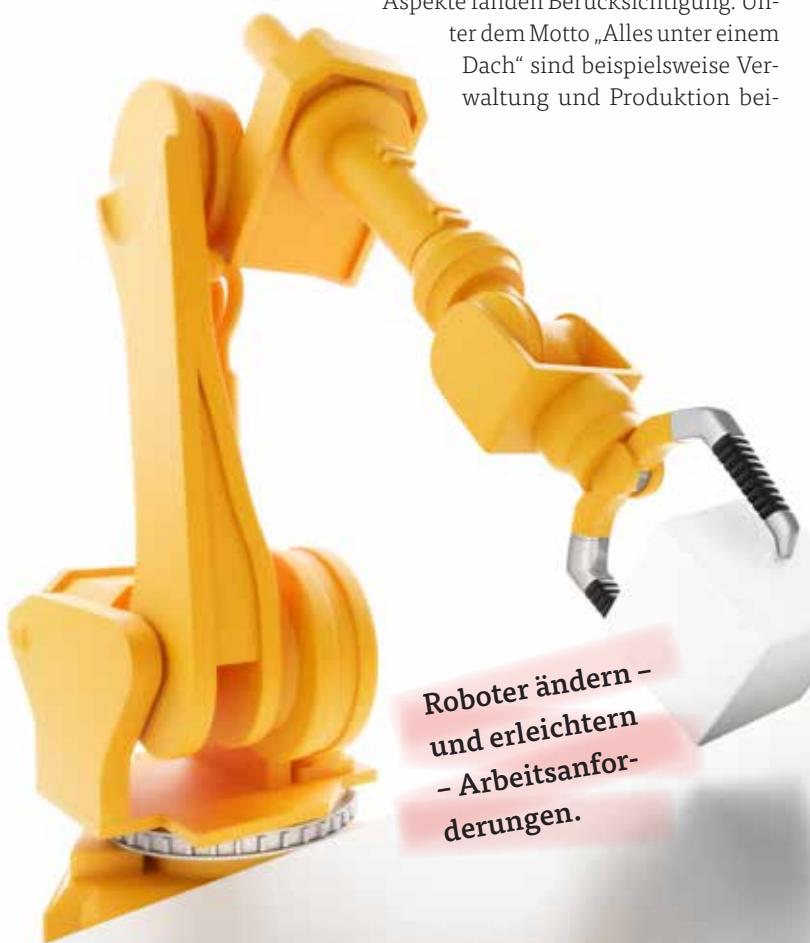
Das Forschungsprojekt prüft Energieeinsparpotenziale.

rung der Industrie doch eher skeptisch gegenüber. Grillo sieht das Gespür der Deutschen für die Quellen ihres Wohlstands gestört und betont: „Eine nachhaltige Gesellschaft muss stets ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogen sein, wenn sie erfolgreich sein will“.

Eine Königin schafft Aufmerksamkeit

Vielleicht kann eine Königin helfen, um Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu erhöhen, mag man sich deshalb im schwäbischen Ulm gedacht haben. Der Hersteller von Produkten und Maschinen für die Bodenverlegung, Uzin Utz, hat im Mai mit royaler Unterstützung sein neues Werk im niederländischen Haaksbergen eröffnet. Es soll nicht weniger als die „grünste Fabrik Europas“ sein. Dafür hat der Mittelständler mit rund 1.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 217 Millionen Euro versucht, Nachhaltigkeit bis ins kleinste Detail umzusetzen. Mit dem Ergebnis, dass der gesamte Betrieb und die gesamte Produktion in diesem Werk CO₂-neutral erfolgt. Möglich macht dies unter anderem eine Kombination aus Pelletheizung und Erdwärme in Verbindung mit einer Wärmepumpe. Damit werden alle Gebäude beheizt und die in der Produktion benötigte Wärme bereitgestellt. Einen zusätzlichen Gasanschluss gibt es nicht.

Außerdem wurden beim Bau recycelte und wiederverwendbare Materialien verwendet, gepaart mit natürlichen Materialien. Aber auch soziale Aspekte fanden Berücksichtigung. Unter dem Motto „Alles unter einem Dach“ sind beispielsweise Verwaltung und Produktion bei-



einander angesiedelt. In der neuen Kantine finden gemeinsame Mittagessen statt und es wurden Arbeitsplätze für geistig behinderte Menschen geschaffen. Am Ende wurde die Fabrik nach dem niederländischen Nachhaltigkeitsstandard für Gebäude zertifiziert. Als bislang einziges Produktionsgebäude, betont Vorstandschef Werner Utz. Die übrigen zertifizierten Gebäude seien allesamt Bürokomplexe. Außerdem zeige die Fabrik, dass nachhaltig produzieren nicht kompliziert oder teuer sein muss. „Mit gesundem Menschenverstand und intelligenten Maßnahmen lässt sich der Verbrauch von Energie, Wasser und Rohstoffen beträchtlich senken.“

Die energieautarke Fabrik als Ziel

Eine Ausnahmeerscheinung? Tatsächlich wird in zahlreichen Unternehmen an einer Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz gearbeitet. Notwendig wird dies durch steigende Energie- und Rohstoffpreise. Mit ersten Erfolgen: 2013 lag der Energieverbrauch der deutschen Industrie mit 1,8 Prozent leicht unter dem des Vorjahrs. Allerdings mit einer uneinheitlichen Verteilung. Während beispielsweise in der Metallerzeugung und -bearbeitung die energetische Nutzung in den vergangenen Jahren signifikant abnahm, verzeichnen andere Branchen wie die Mineralölverarbeitung oder die chemische Industrie im gleichen Zeitraum einen Anstieg. Energieeffizienz gehört also weiterhin zu den zentralen Themen einer nachhaltigen Industrie.

Die energieeffiziente und vielleicht energieautarke grüne Fabrik hat deshalb ein fränkisches Forschungsbündnis im Fokus. „Green Factory Bavaria“ heißt das Projekt, an dem Unternehmen wie Siemens, Audi und BMW beteiligt sind. In 28 Einzelprojekten werden Maschinen, Prozesse und ganze Fabriken auf ihr Energieeinsparpotential untersucht. So wird beispielsweise an innerbetrieblichen Transportlösungen geforscht, mit denen sich die energieintensiven Fließbänder reduzieren lassen. Bedarf scheint vorhanden, denn die produzierenden Unternehmen in Bayern sind für mehr als 40 Prozent des gesamten Energieverbrauchs im Freistaat verantwortlich. Für die Unternehmen kann sich Energieeffizienz lohnen, denn deren Energiekosten machen bis zu zehn Prozent der Gesamtkosten aus. Immerhin glauben die Forscher an ihr Ziel, zumindest für weniger energieintensive Branchen die energieautarke Fabrik zu ermöglichen.

Besonders energieintensive Produktionsprozesse hat dagegen das Projekt EMC²-Factory im Blick. Den Spagat zwischen Ökonomie und Ökologie wollen die aus ganz Europa stammenden Forscher und Unternehmen mit neuen Konzepten für die grüne

Fabrik schaffen. Eine der beteiligten Firmen aus Deutschland ist der Automatisierungsspezialist Festo. „Wir nehmen daran teil, weil die Anforderungen an die nachhaltige Produktion der Zukunft ein Zusammenspiel von allen Beteiligten erfordert, da hier Maßstäbe, Tools und Standards für die Zukunft entwickelt werden“, so Nico Pastewski, Innovations- und Technologiemanager des Esslinger Unternehmens. Festo kann dabei vor allem seine Expertise in der Fabrik- und Prozessautomation einbringen. Ziel der EMC²-Factory ist es, dass bis zum Jahr 2020 die Fabriken in Europa ihre Emissionen und ihren Energie- und Ressourcenverbrauch um mindestens 30 Prozent senken können.

Menschen in der Fertigung der Zukunft

Produktionsanlagen und Fabriken nachhaltig auszurichten, vor allem im laufenden Betrieb ohne Produktivitätseinbußen, ist eine Herkulesaufgabe. Meist reicht es nicht aus, einzelne Produktionsabschnitte zu verbessern. Vielmehr ist ein Blick auf den gesamten Produktionsprozess und die gesamte Wertschöpfungskette erforderlich, um signifikante Erfolge zu erzielen. Diesen Blick will die E3-Forschungsfabrik der Fraunhofer-Gesellschaft ermöglichen. Die sogenannte Fabrik der Zukunft wurde im Mai im sächsischen Chemnitz eröffnet. Die drei „E“ stehen für die Schwerpunkte, an denen Fraunhofer-Wissenschaftler aus zwölf Instituten arbeiten:

Die Entwicklung neuer Maschinen, Technologien und Prozesse soll helfen, Energie und Ressourcen einzusparen und eine emissionsneutrale Fabrik zu ermöglichen. Zudem steht die Einbindung des Menschen in die Fertigung der Zukunft und die Neubewertung seiner Rolle im Fokus. Einer der Schwerpunktbereiche ist der Karosseriebau. Hier werden Autotüren zusammengebaut, so wie es in den Fabriken der Autohersteller gemacht wird. Die Anlage ist einer realen Produktionslinie nachempfunden, um möglichst nah an der Praxis forschen und entwickeln zu können. Zwei weitere Forschungsbereiche beschäftigen sich mit ultrakurzen technologischen Prozessketten sowie einem ganzheitlichen Energie- und Ressourcenmanagementsystem. Alle Fertigungsebenen, Prozesse und Prozessketten sind so konzeptioniert, dass die Forscher und ihre Partner aus der Industrie die gesamte Fabrik in ihrem Fabrikumfeld ganzheitlich betrachten können.

„In der E3-Fabrik überführen wir Technologien und Verfahren schneller in die Praxis und sensibilisieren die Industrie für neue Lösungsansätze für die nachhaltige Fertigung“, sagt Prof. Reimund Neugebauer, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft. „Hier lässt sich im laufenden Produktionsbetrieb testen, wie Maschinen und Prozesse für die ressour-

ceneffiziente Fertigung von morgen gestaltet sein müssen.“ Auch wie der Mensch optimal in automatisierte Produktionsabläufe eingebunden werden kann, wird analysiert. Zum Beispiel wenn ein Monteur bei der Feinpositionierung mit Robotern zusammenarbeitet, die für ihn schwere Lasten tragen.

„Green Carbody“-Technologie

Die Kenntnisse für die E3-Fabrik entstammen zu einem erheblichen Teil aus vorangegangenen Forschungsprojekten zur Ressourceneffizienz. Eines davon ist die Innovationsallianz „Green Carbody Technologie“ (InnoCaT). Die mehr als 60 Partner des Projekts wurden vom Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und von Volkswagen koordiniert. Das Gesamtergebnis der dreijährigen Forschungsaktivitäten ist das Modell einer Referenzfabrik, aber es lieferte auch wichtige Ansätze für die ressourceneffiziente Produktion von Volkswagen, die in das „Think Blue. Factory.“-Programm des Autobauers einfließen. Volkswagen hat sich zum Ziel gesetzt, wesentliche Umweltkennzahlen in der Produktion bis zum Jahr 2018 um 25 Prozent zu senken. „Die Ergebnisse aus Forschungsgesellschaften wie InnoCaT zeigen: Ein Paradigmenwechsel in der Produktionstechnik ist nicht nur nötig, sondern auch möglich. „Green Carbody“ verbindet wettbewerbsfähige technische Innovationen mit dem gesellschaftlichen Anspruch, unsere Umwelt nachhaltig weniger zu belasten“, so Neugebauer.

Aber die Zukunft der Fabrik ist nicht nur grün und effizient, sie ist auch smart. Die sogenannte Industrie 4.0 wird Produktionsabläufe fundamental verändern. Sie kann einen wesentlichen Beitrag zu mehr Energie- und Ressourceneffizienz leisten. Aber sie wird zugleich die Arbeit in produzierenden Unternehmen verändern. „Die Rolle der Beschäftigten erfährt in der Smart Factory einen erheblichen Wandel“, heißt es im Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. „Arbeit kann demografiesensibel und sozial gestaltet werden. Die Mitarbeiter können sich dank intelligenter Assistenzsysteme auf die kreativen, wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren und werden von Routineaufgaben entlastet“. Angesichts eines drohenden Fachkräftemangels kann auf diese Weise die Produktivität älterer Arbeitnehmer in einem längeren Arbeitsleben erhalten werden. Am Ende schließt sich der Kreis und die Fabrik der Zukunft wird in der Stadt der Zukunft stehen. Das ist zwar nicht neu, neu wäre aber die harmonische Integration in die städtische Infrastruktur, weil Produktionsstätten dann sauber und leise sind. □



Ergänzende Beiträge zur nachhaltigen Industrie-

produktion lesen Sie hier:

→ http://link.csr-news.net/16_Produktion



Thomas Feldhaus
ist freier Wirtschaftsjournalist in Norden.

thomas.feldhaus@csr-news.net



Grünes Mäntelchen oder weiße Weste?

Wie Unternehmen glaubwürdig Umwelt

Unternehmen, die zu Unrecht ein Engagement für die Umwelt behaupten, werden des „Greenwashings“ bezichtigt. Doch es geht auch anders: Wer sein Produkt oder seine Dienstleistung mit einem ökologischen Zusatznutzen bewerben möchte, sollte auf eine stimmige CSR-Strategie achten. VON CHARLOTTE SCHMITZ

Der Stromkonzern Vattenfall startete 2008 eine große Unterschriftenaktion für den Klimaschutz. Das Ergebnis: 2009 wurde das Unternehmen mit dem „Climate Greenwash Award 2009“ ausgezeichnet, den Corporate Europe Observatory (CEO), Attac Dänemark und weitere dänische Organisationen vergaben. Das Engagement des Stromriesen, der auch Kohlekraftwerke betreibt, war so unglaublich, dass es ihm den Greenwashing-Preis einbrachte. Der Begriff „Greenwashing“ ist eine Analogie zu „whitewashing“, was im Deutschen so viel wie „Schönfärbeln“ bedeutet. Er wurde vom US-amerikanischen Umweltaktivisten Jay Westervelt geprägt, der ihn 1986 in einem Essay über die Praktiken von Hotelketten verwendete. Die Hotels brüsteten sich mit einer angeblich nachhaltigen Aktion: Kärtchen in jedem Hotelraum forderten die Gäste dazu auf, die Handtücher wieder zu benutzen, um den Wasserverbrauch für die Reinigung zu senken. In Wahrheit jedoch verbesserte die Aktion weder die Umweltbilanz noch kümmerten sich die Hotels, die damit warben, um eine sonstige Einsparung von Ressourcen.

Einige Regierungen haben inzwischen gesetzliche Regelungen erlassen, um irreführende Behauptungen über einen angeblichen Umweltnutzen zu unterbinden. In Australien droht dafür eine Strafe von bis zu 1,1 Millionen Dollar. Die „Canadian Standards Organisation“, eine nicht kommerzielle Einrichtung zur Einführung und Überwachung von Normen, hat gemeinsam mit den kanadischen Wettbewerbshütern gefordert, dass Aussagen über den ökologischen Vorteil eines Produkts mit Studien untermauert werden. Der norwegische Ombudsmann hat Autokonzerne, die mit Aussagen wie „grün“, „sauber“ oder „umweltfreundlich“ warben, angeprangert, da Autos generell der Umwelt schadeten.

(Un-)glaubwürdiges Engagement

Auf dem Greenwashing-Index (www.greenwashingindex.com) der Universität von Oregon werden positive und negative Beispiele für umweltbezogene Werbung vorgestellt. Die Besucher der Webseite können die vorgestellten Werbeanzeigen auf einer Skala bewerten. Fünf von fünf möglichen Minuspunkten macht derzeit eine „7up“-Werbung zur unglaublich-





-Engagement kommunizieren

digsten unter den geposteten Beispielen. Auf der Anzeige ist eine überdimensionierte Limo-Flasche vor einem Wasserfall zu sehen. Eine Schlagzeile suggeriert, dass nur natürliche Geschmacksstoffe eingesetzt werden. Offensichtlich glauben die Bewerter den Werbeversprechen des Getränkeriesen nicht.

Doch es geht auch anders. Eine Kienbaum-Studie von 2013 ergab, dass die Hälfte von 100 befragten deutschen Großunternehmen in den vorherigen drei Jahren ihr Nachhaltigkeitsbudget erhöht hatte. 60 Prozent werden es in den kommenden Jahren weiter aufstocken. „Der deutschen Wirtschaft ist es ernst mit ihrem Engagement in Sachen Nachhaltigkeit. Es ist bemerkenswert, dass die Firmen angesichts von Eurokrise und Konjunkturschwäche ihre Budgets für Nachhaltigkeitsmanagement nicht nur stabil halten, sondern sogar aufstocken“, sagt Kienbaum-Berater Tobias Weisel, Autor der Studie.

„Am glaubwürdigsten ist Umweltengagement, wenn es sich nicht auf Elemente beschränkt, die bereits Standard sind, wie etwa der CO₂-Ausgleich für Flugreisen, sondern wenn es wirklich Bestandteil der Unternehmensstrategie wird“, sagt Katja Wiese, Geschäftsführerin der Wiesbadener Organisation „Naturefund“, die Land für den Umweltschutz erwirbt.

Wiese hat als Vertreterin der Zivilgesellschaft am Dialog mit dem Nahrungsmittelriesen Nestlé teilgenommen, der vom Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) organi-

siert wurde. Das CSCP wurde 2005 vom Klimainstitut Wuppertal und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen gegründet. „Nestlé ist in Bewegung geraten“, stellt Wiese fest. Nestlé Deutschland habe nach einem zweijährigen Dialog mit NGOs den Einkauf von Kaffee und Vanille auf Produkte umgestellt, die freiwillige Mindeststandards erfüllen. Außerdem würde erwogen, Flächen rund um die Nestlé-Werke in Biotope für den Erhalt von Artenvielfalt umzuwandeln.

Dialog im Beirat

„Wir haben unser Programm 2012 aufgestellt und langfristig angelegt“, sagt Achim Drewes, Leiter Public Affairs bei Nestlé Deutschland. Der Konzern sei aktiv auf den CSCP zugegangen, um diesen als Organisator des Stakeholder-Prozesses für das Programm zu gewinnen, das ökologische und soziale sowie ernährungsbezogene Handlungsfelder umfasst. Inzwischen hat Nestlé einen Beirat mit acht Vertretern der Zivilgesellschaft gewonnen, in dem neben Repräsentanten von Gewerkschaften und Kirchen auch Verbraucher- und Umweltorganisationen sowie Ernährungswissenschaftler vertreten sind. „Der Beirat ist sehr fordernd“, erklärt Drewes. Die zweitägigen Sitzungen finden drei bis vier Mal im Jahr statt. Bisher hat Nestlé Deutschland etwa erreicht, dass die Lieferkette für Kakao umgebaut werden konnte, um die Anbaubedingungen zu verbessern. Der Einkauf des Kaffees genügt jetzt zu 100 Prozent den ökonomischen, ökologischen und sozialen Mindeststandards der „4C-Association“,



einem Zusammenschluss von Produzenten und Zivilgesellschaft, um insbesondere im Massenmarkt mit Kaffee bessere Bedingungen für die Produzenten zu schaffen.

Auch den Einkauf von Palmöl hat Nestlé auf Produkte umgestellt, die zumindest die Standards des Roundtable on Sustainable Palm Oil (Runder Tisch für Nachhaltiges Palmöl – RSPO) erfüllt, zu einem großen Teil aber die höheren Anforderungen von Nestlé selbst. Auch im klassischen Umweltmanagement – wie bei der Einsparung von Wasser und Energie – und bei der Überarbeitung von Produkten unter Ernährungsaspekten hat das Programm bereits zu Fortschritten geführt.

Nachhaltigkeitsmanager Drewes verweist darauf, dass viele der selbst gesetzten Ziele schon vor dem angepeilten Zeithorizont 2015 erreicht wurden. Andere, auch organisatorisch anspruchsvollere Ziele, sollen bis 2020 erfüllt werden. Außerdem hat sich Nestlé auf einem eigens eingerichteten Internet-Portal den Fragen der Verbraucher gestellt.

Konsequenter Familienbetrieb

„Sich in Bewegung zu setzen, ist aber kein Freifahrtschein, das ist nur der Anfang“, betont Wiese von Naturefund. Aber nicht nur Global Player wie Nestlé, auch kleine und mittelständische Unternehmen können Vorreiter sein, wenn es um nachhaltiges Wirtschaften geht. Katja Wiese freut sich Jahr für Jahr über eine Spende von 20.000 bis 30.000 Euro, die ein familiärer Gartenbaubetrieb überweist. Dabei hatte die Kooperation unspektakulär angefangen: Norbert Rankers, Sohn des Gründers von LA'BIO! im niederrheinischen Straelen, hatte sich nach dem Besuch des Al Gore-Films „Eine unbequeme Wahrheit“ vorgenommen, den Gartenbaubetrieb komplett auf Öko-Landbau umzustellen. Doch nicht nur das: Zwei Cent pro verkauftem Produkt wollte er in Zukunft für die Wiederaufforstung spenden. „So kompensieren wir unseren ökologischen Fußabdruck zum Teil, denn die Bäume speichern Kohendioxid“, erklärt Rankers, der sich freuen würde, wenn alle Unternehmen umweltbewusster handelten. Eine TV-Reportage machte ihn auf die Projekte von Naturefund aufmerksam.

Der Familienbetrieb LA'BIO! mit einem Dutzend Mitarbeitern verkauft Kräuter und Gemüsepflanzen an Gartencenter, nicht an Endkunden. Der Wettbewerb setzt meistens auf den Preis. Durch die Spende von zwei Cent pro Topf, die sich beim Endkunden durch die Aufschläge der Zwischenhändler auf bis zu 3,5 Cent Unterschied steigert, kann Rankers preis-

lich die Mitbewerber nicht unterbieten. Er setzt auf Qualität und ist froh, ein „gutes Gewissen“ zu haben. Obwohl ihm mitunter geraten wurde, statt zu spenden besser in die Gärtnerei zu investieren, blieb er bei seiner Strategie. Auf jedem Pflanztopf weist ein Aufkleber auf die Klimaspende hin, doch bisher hat Rankers von seinen Kunden noch keine Rückmeldung dazu bekommen. „Ob unsere Werbung wirkt, können wir als Kleinbetrieb nicht messen.“ Naturefund hat in sieben Jahren der Zusammenarbeit stolze 173.000 Euro erhalten, die dazu beitrugen, in Madagaskar und Bolivien Flächen aufzuforsten.

Baumpatenschaft des Luxushotels

Bereits gepflanzte Bäume unterstützt das Luxushotel „Frankfurter Hof“, ein Mitglied der Steigenberger-Kette. Im Herbst 2014 gingen zwei Euro pro verkauftem Stück Apfelkuchen an den Obsthof Schneider in Frankfurt. Mit einer „Baumpatenschaft“ unterstützt das Hotel den Erhalt alter Apfelsorten, die Andreas Schneider im Frankfurter Norden pflegt. „Dieses Erbe unserer Vorfahren ist auf wohlwollende Unterstützung angewiesen“, erklärt der Obsthofbesitzer.

Denn die alten Sorten gedeihen meist auf Streuobstwiesen, deren Unterhalt aufwendiger ist als der einer modernen Plantage. „Dieses Engagement zum Erhalt der Streuobstwiesen ist beispielhaft in Frankfurt und Rhein Main“, erklärt Moritz Klein, Direktor des Frankfurter Hofs. „Mit dieser Baumpatenschaft möchten wir einen Beitrag leisten, um historische Obstsorten zu schützen.“ Das Restaurant des Frankfurter Hofs bot während der Aktion Kreationen aus heimischen Äpfeln an, etwa „Apfelsüppchen mit Mascarpone, Calvados und geröstetem Speck“ – dadurch erfuhren die Gäste unmittelbar von der Baumpatenschaft.

Diese ist eingebettet in die CSR -Strategie des Fünf-Sterne-Hotels: „Wir gehen bewusst mit unseren Ressourcen um. Papier sparen wir dadurch, dass die Gäste auf Wunsch die Rechnung per E-Mail erhalten. Wir haben unsere Glühbirnen bereits größtenteils gegen LED-Lampen getauscht. Am Frühstücksbuffet gibt es keine Portionspackungen, so vermeiden wir Verpackungsmüll. Nach Möglichkeit kaufen wir regionale Produkte für unsere Gerichte“, zählt Klein auf. Eine stimmige CSR-Strategie besteht eben aus mehr als Apellen zur Wiederbenutzung von Handtüchern. □



Lesen Sie hier Interviews mit Unternehmen zu ihrem grünen Engagement und dessen Kommunikation:

→ http://www.link csr-news.net/16_Kommunikation



Dr. Charlotte Schmitz
ist freie Journalistin für
Wirtschaft und Entwicklungs-
politik in Frankfurt am Main.

charlotte.schmitz@
csr-magazin.net

Siegelvielfalt

Label-Orientierung für Verbraucher und Unternehmen



Verbraucher werden mit einer Flut von Gütesiegeln konfrontiert. Dabei zeigt sich: Wenn Kunden vor lauter Zertifikaten die Nachricht nicht mehr erkennen, stößt das System der Zertifizierungen an seine Grenzen. Ein defensiverer Umgang mit den Auszeichnungen scheint geboten.

von JOHANNA TÜNTSCH

Wer in einem gut aufgestellten Supermarkt einen Liter Milch kaufen möchte, kann zwischen sechs bis zehn Sorten wählen. Wer sich zeitgemäß, aber nicht unbedingt markenspezifisch kleiden will, findet eine Vielzahl von Anbietern, die hinsichtlich Design, Qualität, Verfügbarkeit und Preisniveau weitgehend austauschbar sind.

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Woran orientiert sich der Kunde also? Das Institut für Demoskopie Allensbach ist im Auftrag der SGS Group Germany mit der SGS-Verbraucherstudie 2014 dieser Frage hinsichtlich der Lebensmittelwahl auf den Grund gegangen. Die Marktforscher haben ermittelt, dass sich jeder vierte Kunde beim Lebensmittelkauf an Gütesiegeln orientiert – Tendenz steigend. Es gibt eine wachsende Nachfrage nach unabhängiger Kontrolle, Herkunfts nachweisen und geprüften Inhaltsstoffen. Damit verbunden ist die Bereitschaft, für gesiegelte Waren höhere Preise zu zahlen.

Verbraucher zunehmend kritisch

Innerhalb weniger Jahre hat sich der Anspruch der Konsumenten verändert. Im Vergleich mit einer SGS-Verbraucherstudie von 2010 zeigt sich jetzt: Die Zahl derjenigen, die sich um Nutztierhaltung Gedanken machen, ist um ein Drittel gestiegen. Auch das Interesse für die Herkunft der Lebensmittel stieg von 33 auf über 50 Prozent.

Siegel, die Aussagen zu den relevanten Fragen treffen, könnten also den Einkauf enorm erleichtern. Allerdings geht man in der SGS-Studie auch

auf Ergebnisse der Marktforscher Dr. Grieger & Cie. ein, die demnach 2013 festgestellt haben, dass die Hälfte aller Deutschen sich mit der Vielfalt von geschätzt 400 bis 1.000 Siegeln überfordert sieht.

Schnelle Übersicht per App

Um Kunden die Orientierung hinsichtlich ihrer Kaufentscheidungen zurückzugeben, hat die Verbraucherinitiative im Jahr 2000 die Website „Label-Online.de“ ins Leben gerufen, die seit April 2014 auch als App mit dem Smartphone zu nutzen ist. Hunderte unterschiedlichster Siegel sind hier registriert und bewertet. Nutzer können die Siegel per Stichwort suchen oder die entsprechenden Icons aufrufen. Allein zum Stichwort „bio“ finden sich 138 Einträge. Das offizielle Bio-Siegel nach EG-Öko-Verordnung taucht hier ebenso auf wie die Bio-Eigenmarken diverser Supermarktketten, die durchweg – ebenso wie das EG-Siegel – als „besonders empfehlenswert“ abschneiden. Andere Label erfahren Kritik – etwa dafür, dass Zeichengeber, Zeichennehmer und Prüfer nicht ausreichend voneinander getrennt sind.

Ob Technik, Produkte für Kinder, Kleidung, Möbel oder anderes: Auf Label-Online.de können Verbraucher die Verlässlichkeit von Siegeln hinterfragen. Transparenter wird der Einkauf auf diese Weise – einfacher wird er aber nicht. Die Frage, wie realistisch es ist, dass man im Supermarkt per App systematisch die Produktsiegel checkt, mag jeder für sich selbst beantworten. Jens Kolodziejczak,





bei der Verbraucherinitiative Referent für Label-Online.de, zeigt das Dilemma auf: „Es wäre einfacher, wenn es weniger Siegel gäbe, die jeweils bekannter wären – aber wer soll diese Auswahl treffen?“ Der Vorteil der Siegelvielfalt liege nicht zuletzt darin, dass sie große Differenziertheit erlaubt, sagt Kołodziejczak. So kennt Label-Online.de

112 Varianten des Blauen Engel. Sie reichen von der Bewertung abfallarmer Wechselkopfbürsten über den Blauen Engel für Nassreinigungsdiestleistung bis zum Blauen Engel für thermische Verfahren zur Bekämpfung holzzerstörender Insekten. „Wenn Themen vermischt werden, müssen meist Abstriche gemacht werden“, so der Referent der Verbraucherinitiative. Ein wirklich ehrliches und umfassendes Statement zum Produkt kann der Kunde also nur bekommen, wenn er bereit ist, sich mit Details auseinanderzusetzen und eigenverantwortlich Informationen abzurufen.

Ein Wegweiser im Label-Dschungel kann es sein, wenn nicht nur einzelne Produkte, sondern ganze

*Jeder vierte Kunde
orientiert sich beim
Lebensmittelkauf an
Gütesiegeln.*

Unternehmen ausgezeichnet werden. Kunden, denen es zu aufwendig ist, jedes Produkt erneut zu hinterfragen, können dann ihr Vertrauen in eine Marke setzen, deren Nachhaltigkeit mit entsprechenden Zertifikaten belegt ist. In diesem Bereich ist man allerdings erneut mit einer Vielzahl von Varianten konfrontiert.

Unternehmenszertifikate: EMAS und Ökoprofit

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) nennt auf seiner Internetseite als eines der relevanten Angebote das Umweltmanagementsystem EMAS („Eco Management and Audit Scheme“), dessen Kriterien nach einer EG-Verordnung definiert sind und das auf einer freiwilligen Teilnahme beruht. Auf regionaler Ebene gibt es ebenso Zertifikate und Auszeichnungen wie zum Beispiel das ÖKOPROFIT-Konzept. Auch bei ÖKOPROFIT geht es darum, Unternehmen im Bereich des Umweltmanagements zu unterstützen und die Einhaltung hoher Standards auszuzeichnen. Das Konzept versteht sich als ein Einstiegsangebot, das Unternehmen auf den Aufbau von EMAS-konformen Strukturen vorbereiten kann. Zu den Besonderheiten des



ÖKOPROFIT-Konzepts gehört die Vernetzung der Unternehmen einer Region, mit der ein konstruktiver Austausch initiiert werden soll.

Während einige Auszeichnungen, darunter EMAS, auch die Ziele der jeweiligen Unternehmen in ihrer Wertung berücksichtigen, prüfen andere ausschließlich die bisherigen Leistungen, haben also kritischere Ansprüche, da gute Absichten nicht in die Wertung einfließen. Ein solches Gütesiegel ist GREEN BRANDS, das seit 2011 in Österreich und seit 2012 in Deutschland verliehen wird. Die Initiatoren wollen eine internationale Auszeichnung etablieren, die ein Gegengewicht zu „Greenwashing-Kampagnen“ darstellt. Eine Jury aus Vertretern unterschiedlicher Institutionen aus dem Bereich Nachhaltigkeit soll dies gewährleisten. Zu den Kooperationspartnern gehören unter anderem das Sustainable Europe Research Institute in Wien (SERI), das Institut für Nachhaltigkeit der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin (INA), das Wiener Consultingunternehmen ALLPLAN und das internationale Marktforschungsinstitut Ipsos.

Nachhaltigkeit braucht Mitarbeiterengagement

Um als GREEN BRAND ausgezeichnet werden zu können, muss ein Unternehmen zunächst von dritter Stelle vorgeschlagen werden. Nach dieser Nominierung haben die Unternehmen einen aufwendigen Fragenkatalog zu beantworten und müssen ihre Stellungnahmen mit überprüfbarer Fakten belegen. Die Jury wertet die Angaben aus, vergibt Punkte und stellt fest, ob die Unternehmen als GREEN BRAND ausgelobt werden oder nicht. Da die Punktvergabe nach einem detaillierten Kriterienkatalog erfolgt, ist es für die Unternehmen gut nachvollziehbar, an welchen Stellen sie ihre Bemühungen noch verbessern können.

Als erstes Unternehmen erhielt Palfinger die Auszeichnung, ein Hersteller für Hebe-Lösungen im Hydraulikbereich. Julia Ganglbauer ist bei Palfinger für das Nachhaltigkeitsmanagement zuständig und empfindet die Transparenz, mit der die Jury ihre Bewertung kommuniziert, als sehr hilfreich – auch mit Blick auf die Zukunft. „Unser Anspruch ist, dass wir in zwei Jahren bei der Re-Zertifizierung noch besser abschneiden“, so Ganglbauer. Echte Nachhaltigkeit könne nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter sie mittragen, und das nicht nur innerhalb der Werkstore. Um die Belegschaft für nachhaltiges Handeln zu gewinnen, hat das Unternehmen unter

„Mithilfe von Awards können Unternehmen ihren Status überprüfen.“



Mit 400 bis 1.000 Siegeln ist die Hälfte der Deutschen überfordert.

anderem Plakate mit Energiespartipps gestalten lassen. Sie zeigen authentische Mitarbeiter und sind jeweils auf die verschiedenen Bereiche von Fertigung, Verwaltung und Montage abgestimmt. In regelmäßigen Abständen werden die Plakate ausgetauscht und bleiben dadurch immer im Fokus. Darüber hinaus gibt es einen firmeneigenen Energiesparleitfaden.

Den zertifizierten Unternehmen steht es frei, das Label auf ihre Produkte zu setzen. Palfinger geht mit diesem Angebot sehr zurückhaltend um, wie die Nachhaltigkeitsmanagerin erklärt: „Wir nutzen das Label nur auf Druckunterlagen, nicht auf unseren Maschinen. Dort sind bereits viele Zeichen angebracht, die etwas zum sicheren Umgang mit den Geräten aussagen. Von ihnen möchten wir nicht ablenken.“ Das Label empfindet sie eher als eine interne Messlatte. „Wir sind nicht nachhaltig, um zertifiziert zu werden. Awards nutzen wir dazu, unseren Status zu überprüfen.“

Auch das können Siegel also sein: ein Bewertungssystem für Unternehmen, das gar nicht notwendigerweise mit vielen verwirrenden Abbildungen an den Kunden kommuniziert werden muss. Je stärker Firmen diesem Verständnis folgen, desto mehr dürften die Zertifikate an Glaubwürdigkeit gewinnen – und den Vorwurf des Greenwashings abschütteln. □



Mehr über Label lesen Sie hier:
→ http://link.csr-news.net/16_Label



Johanna Tüntschi
ist freie Journalistin mit den Schwerpunkten Gesundheit und Soziales.

johanna.tuentschi@csr-magazin.net

Sozialunternehmer gründen Start-ups

Neue Ideen für alte Herausforderungen



Wer unkonventionelle und neue Zugänge zu allseits bekannten ökologischen Herausforderungen sucht, der sollte sich in der Start-up-Szene umsehen. CSR MAGAZIN hat sich dazu in Berlin und München umgeschaut und gefragt, wie gute Ideen zu erfolgreichen Unternehmen führen. VON ACHIM HALFMANN

ecotastic Ein Start-up fördert umweltbewusstes Verhalten

Umweltgerechtes Verhalten erfassen, kommunizieren und belohnen: Das bietet die App *ecotastic*. Bei der Entwicklung wurden Fabian Lindenberg und seine beiden Mitgründer vom Berliner Social Impact Lab und durch einen SAP-Mentor unterstützt. Die App ist jetzt für das Betriebssystem Android verfügbar.

„Die meisten Deutschen denken zwar umweltbewusst, setzen es aber nicht um“, sagt Lindenberg. Mit der Einbindung in eine Gemeinschaft Gleichgesinnter und durch ökonomische Anreize will *ecotastic* umweltbewusstes Verhalten fördern. Mit der App und dem Smartphone lassen sich nachhaltige Aktionen fotografieren – etwa die Wahl eines Fahrrads für den Weg zur Arbeit. Die Bilder werden von der *ecotastic*-Community bewertet.

Wer genug Punkte gesammelt hat, kann bei nachhaltigen Partnerunternehmen Gutscheine einlösen. Der Business Case für die Unternehmenspartner: Sie erhalten Zugang zu nachhaltigkeitsaffinen potentiellen Neukunden.

In der Gründungsphase zogen die Jungunternehmen 2013 für ein halbes Jahr in das Berliner Social Impact Lab. „Wir sind vor-

her von Wohnzimmer zu Küche zu Wohnzimmer gewechselt“, so Lindenberg. Die Aufnahme in das Lab ermöglichte den Gründern die Trennung von Privat- und Arbeitsräumen und sie fanden dort fachliche Beratung, die Unterstützung eines Juristen für den Entwurf ihrer Allgemeinen Geschäftsbedingungen etwa. Heute profitiert *ecotastic* von der Gründerwerkstatt der Berliner Beuth Hochschule für Technik.

Das Social Impact Lab in Berlin-Kreuzberg hat bisher 84 Unternehmensgründungen begleitet, elf davon nehmen gegenwärtig an den Programmen des Start-up-Inkubators teil. In der Regel kommen die jungen Sozialunternehmer mit einer noch nicht implementierten Idee ins Lab. Aber „bei Unternehmensgründungen gibt es selten einen Standardfall“, sagt die Standortleiterin Maria Gross. Neben einem Arbeitsplatz bietet das Lab individuelle Beratung, auf Gründer zugeschnittene Seminare – und den Austausch untereinander. Acht Monate ist ein Unternehmen in Gründung in der Regel im Social Impact Lab beheimatet, dann zieht es weiter, häufig zu einem anderen Inkubator. Von den bisher geförderten Start-ups sind 90 Prozent am Markt aktiv, teilweise stiftungsförderlich, teilweise durch Privatspenden getragen.

Und noch etwas passiert während der ersten beiden Wochen im Social Impact Lab: Die Jungunternehmer erhalten einen Mentor aus der SAP-Mitarbeiterchaft. Für *ecotastic*

Fotos: Fotolia © Getty Images/Natis/Katharina Massmann



ist das Carsten Homeyer, der bei SAP im Geschäftsfeld Beratungsangebote verantwortlich ist. Den Zeiteinsatz des Mentors weiß Gründer Fabian Lindenberg zu schätzen: „Ich habe ein Praktikum bei SAP gemacht und weiß, wie beschäftigt die Mitarbeiter sein können.“ Und auch emotionale Unterstützung bietet das Mentoring. Lindenberg: „Carsten kommt und unterstützt uns, weil es ihm Spaß macht.“

Die Zusammenarbeit zwischen dem erfahrenen Manager und dem sozialen Gründer funktioniert gut. Heute noch stehen Homeyer und Lindenberg in Kontakt und treffen sich unregelmäßig. Dabei dürfte es auch um die Herausforderungen gehen, die jetzt vor dem jungen Unternehmen ecotastic liegen: Seit Mai 2013 ist die Basisversion der App verfügbar und sie wird derzeit von über 3.000 Anwendern und über 20 Unternehmen – Gutschein-Partnern – genutzt. „Wir brauchen auf der einen Seite möglichst viele Nutzer und auf der anderen Seite interessante Gutschein-Partner. Das ist ein Henne-Ei-Problem“, sagt Lindenberg.

Original Unverpackt

Wie gute Ideen Wirklichkeit werden

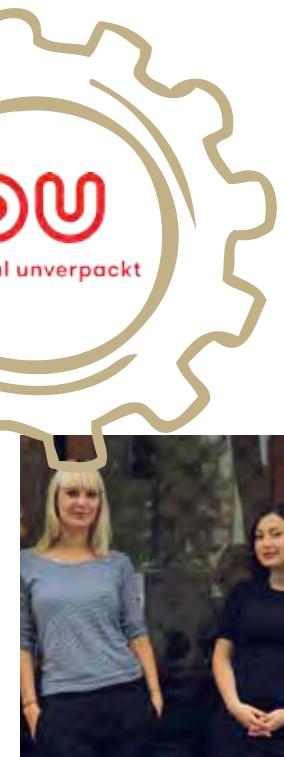
„Jeder geht täglich einkaufen und bringt Verpackungsmüll mit nach Hause. Jeden betrifft das, quer durch alle Schichten“, sagt Milena Glimbovski. Die Kommunikationswissenschaftlerin hat gemeinsam mit Sara Wolf das Handelsunternehmen „Original Unverpackt“ auf den Weg gebracht. Der Name ist Programm: Hier werden Waren ohne Verpackung angeboten. Das junge Unternehmen startete im Berliner Social Impact Lab, begleitet von einer SAP-Mentorin.

Im vergangenen September eröffnete der erste Original-Unverpackt-Laden in Berlin-Kreuzberg. Auf 76 qm bietet der Supermarkt rund 400 Produkte an. Hier finden sich Frisch- und Backwaren, Ge-



müse und Obst, Nudeln, Öl und Wein – alles zum Selbstabpacken – und einige Non-Food-Artikel. Wiederverwertbare Behälter gehören zum Warenangebot. In den ersten Wochen war der Laden überlaufen. Über 51.000 Likes bei Facebook und Berichte auf den Internetseiten zahlreicher Leitmedien zeigen die hohe Popularität des Angebots. Der Besucherandrang spiegelt sich allerdings nicht eins zu eins in der Ladenkasse wider. „Das war auch Event-Shopping“, sagt Glimbovski.

Bis zur Ladeneröffnung hatten Glimbovski und Wolf einen weiten Weg zurückzulegen. Mit ihrer Idee starteten sie Ende 2012. Ein Jahr später fanden die internetaffinen jungen Frauen zwei Mitstreiterinnen über kostenlose Stellenanzeigen auf LinkedIn und XING. Heute gehören acht Personen zum Team. Besonders wichtig war, den Einkauf mit einer erfahrenen Mitarbeiterin zu besetzen. Schließlich gilt es, für das handelsunübliche Angebot unverpackter Waren die entsprechenden – und preislich akzeptablen – Zero-Waste-Lieferketten aufzubauen, möglichst mit Anbietern aus der Region.



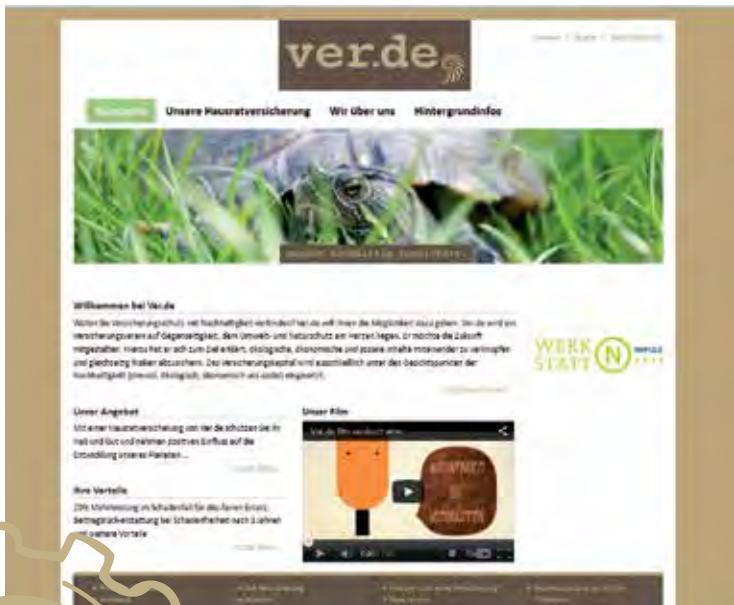
Die Original-Unverpackt-Gründerinnen Sara Wolf und Milena Glimbovski (von links).



Foto: Matthias Jacob
Fabian Lindenberg, Anna Yukiko Bickenbach und Ralf Gehrer (von links) gründeten ecotastic.

Im November 2013 erhielten die Gründerinnen ein Stipendium für das Berliner Social Impact Lab. Von hier aus starteten sie ein Crowdfunding, das mit 115.000 Euro deutlich mehr Startkapital einbrachte als zunächst angesteuert. Der große Zuspruch war für die Unternehmerinnen zugleich eine Verpflichtung. Die Suche nach dem geeigneten Ladenlokal, nach Einrichtungen, Lieferanten und behördlichen Genehmigungen wurde zu einer äußerst arbeitsintensiven Zeit. Glimbovski: „Das waren einige Monate, in denen wir alle Überstunden ohne Ende machten.“





Nga Le und Dr. Marie-Luise Meinhold (von links) gründen Ver.de.

„Es ist beeindruckend, was die jungen Frauen innerhalb kürzester Zeit hingestellt haben“, sagt Nicole Straub, die das Gründerteam als Mentorin begleitet. Straub ist als Managerin bei SAP in den Beratungsdiensten der Landesgesellschaft tätig und beschreibt ihre Mentorenrolle mit einem Augenzwinkern: „Ich war die ungeliebte Risiko-Nennerin.“ Zugleich half sie dabei, auch in den turbulenten Gründungsmonaten den „roten Faden“ nicht aus den Augen zu verlieren. Straub: „Ein häufiges Gründerproblem ist: Man hat zu viele gute Ideen.“

Denn mit der Eröffnung des Ladengeschäfts ist zwar ein sehr wichtiger Meilenstein erreicht, viele Herausforderungen liegen jedoch noch vor dem jungen Unternehmen: die Optimierung des Tagesgeschäfts, die Einbindung saisonaler Produkte und Verbesserungen am Point of Sales wie eine Vereinfachung der Abfüllprozesse. Herausforderungen, bei denen die Gründerinnen weiter von der Begleitung durch eine erfahrene Managerin profitieren werden. „Es gibt Sachen, die kann man sich nicht im Internet anlesen“, sagt Glimbovski.

Ver.de – Deutschlands erste nachhaltige Sachversicherung sucht Investoren

Ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, der sein gesamtes Versicherungskapital unter ethischen Kriterien verantwortungsvoll anlegt – das ist Ziel von Ver.de. Das erste Produkt – eine Hausratversicherung – soll insbesondere ökologischen Ansprüchen gerecht werden. Welche Hürden bei der Gründung einer nachhaltigen Versicherung zu überwinden sind, haben die Initiatorinnen Marie-Luise Meinhold und Nga Le in den zurückliegenden Monaten erfahren.

Vor dem Schritt in die Unternehmensgründung war die promovierte Wirtschafts- und Naturwissenschaftlerin Marie-Luise Meinhold zehn Jahre bei der Allianz tätig. „Die meisten Jahre waren gut“, sagt Meinhold. Eine Erfahrung aus dieser Zeit: „Der Finanzsektor ist weitgehend von ökologischen Themen getrennt.“ Der Einfluss von Kapitalanlagen auf die Zukunft unseres Planeten sei kaum im Blick, und zwar nicht nur bei den klassischen Investoren. „Auch Impact Investors wollen mit Versicherungen nichts zu tun haben. Das ist ihnen zu sehr um die Ecke gedacht“, hat die Versicherungsexpertin erfahren.

Wie Meinhold kommt auch Nga Le aus dem klassischen Versicherungsgeschäft. „Wir als Versicherungsbranche stecken in einem moralischen Tief“, sagt die Diplom-Kauffrau. Bei Ver.de engagiert sie sich derzeit für die Investorensuche und damit für das erfolgsentscheidende Kriterium. Die Herausforderung: Meinhold und Le wollen mit einem Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) demokratische Strukturen schaffen, die Kapitalkosten gering halten und neuen Geschäftsmodellen zum Durchbruch verhelfen: Dabei setzen die Initiatorinnen darauf, dass die Versichertengemeinschaft die Lösung ökologischer und sozialer Probleme mitträgt. Investoren bevorzugen dagegen Gesellschaftsformen wie eine Aktiengesellschaft, die ihnen eine umfassende Kontrolle über das Unternehmen gewähren. Die Gründerinnen arbeiten während ihrer dritten Runde mit Investorengesprächen deshalb an Alternativen: Etwa daran, wie demokratische Eigentümerstrukturen und die Kontrolle der Investoren über ihr Kapital miteinander verknüpft werden können. Bis Ende des Jahres soll das benötigte Kapital zusammenkommen.

Als erstes Produkt will Ver.de eine an ökologischen und sozialen Kriterien ausgerichtete Hausratversicherung anbieten. Ver.de will im Schadensfall einen ökologisch fairen Ersatz des zerstörten Hausrats ermöglichen und dazu 20 Prozent über dem ursprünglichen Wert des Haushaltsgegenstands ausschütten. Die Versicherungsprämien werden in nachhaltige Kapitalanlagen investiert, liquide Mittel sollen bei Nachhaltigkeitsbanken deponiert werden. „Beim Start von Ver.de machen wir das, was wir beherrschen: das Haushaltsprodukt“, sagt Le. Drei Jahre hat die Arbeit an der Gründung von Deutschlands erster nachhaltiger Sachversicherung bisher in Anspruch genommen. Le: „Wir würden jetzt gerne sofort anfangen.“ □



Die ausführlichen Berichte und weitere Beispiele für Innovationen lesen Sie hier:
http://link.csr-news.net/16_Innovatoren

Nachhaltige Logistik Zukunftslösungen brauchen Kooperation und Kommunikation

In den 90er-Jahren erlebten Studien und Konzepte zur Citylogistik einen Hype – und verliefen im Sand. Der Logistik bescheren ihr Anteil an den CO₂-Emissionen, ihre Bedeutung für die Lebensqualität und Berichte über Arbeitsausbeutung eine neue Aufmerksamkeit, was die Suche nach Zukunftskonzepten forciert. VON ACHIM HALFMANN

Nach dem Scheitern der großen politischen Entwürfe und angesichts einer wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit im öffentlichen Bewusstsein haben viele Logistikdienstleister das Thema für sich entdeckt. „Im Bereich der Green Logistics ist bereits einiges erreicht worden. Aber zu häufig setzen Unternehmen derzeit noch auf isolierte Maßnahmen“, sagt der Logistikwissenschaftler Prof. Carsten Deckert von der Cologne Business School. „In der Zukunft brauchen wir verstärkt eine ganzheitliche Betrachtung der Logistik, die Verpackung, Transport und Lagerung in den Blick nimmt.“

Bei der Verpackung kommt der Wahl von ressourcenschonenden und wiederverwertbaren oder recycelbaren Materialien eine große Bedeutung zu. „Darauf legen immer mehr Firmen Wert“, so Deckert, und arbeiten etwa an der Verringerung von

Abfallmengen. „Die wenigsten Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es beim Lagerhausmanagement“, sagt der Wissenschaftler. Aber es sei etwas in Bewegung geraten: Für die großen Logistikzentren ist die Energieeffizienz zu einem wichtigen Thema geworden.

Unternehmensübergreifend bündeln

Den größten Nachhaltigkeitshebel sieht Deckert im Transport. So erzeugt der rapide wachsende Onlineshop eine Vielzahl an Paketzustellungen. Die Bündelung von Auslieferungsfahrten könnte dabei zu einer Verkehrsreduzierung beitragen. „Bündelung hat den größten Effekt, wenn sie unternehmensübergreifend geschieht“, sagt Deckert. Von einer Zustellungskooperation auf der „letzten Meile“ sind die Logistikkonzerne allerdings weit entfernt.



UPS setzt vor allem
auf Effizienz.

Auch für Marcus Dettenbach, der an der Universität Köln im Bereich Supply Chain Management forscht, ist es von Logistikern „zu kurz gedacht, nur die vorhandenen Strecken immer effizienter zu bewirtschaften oder nur die eigene Firma im Fokus zu haben.“ Der Trend gehe ganz klar hin zu einer Vernetzung von Informationsflüssen und damit zu höherer Transparenz. „In meiner Forschung beschäftige ich mich beispielsweise mit dem Informationsaustausch zwischen Firmen und wie daraus Vorteile für alle Beteiligten und die Umwelt entstehen.“

Kooperationspotenzial sieht der Wissenschaftler zudem für kleine und mittlere Unternehmen, die einen eigenen Fahrzeugpark betreiben. Ein gemeinsam genutzter Fuhrpark könnte mit Elektrofahrzeugen und professionellen Echtzeit-Routenplanungssystemen ausgestattet werden. Das noch bis 2015 laufende Shared-E-Fleet-Projekt des Fraunhofer IAO entwickelt dazu konkrete Lösungsansätze für KMUs. „Kollaboration unter Logistikdienstleistern ist etwas, dem sich in Zukunft niemand wird verweigern können. Die Effizienzsteigerungspotenziale sind einfach zu groß, um sie nicht zu nutzen“, so Dettenbach.

Effizienz und zuverlässige Zahlen

Derzeit machen sich die Unternehmen jeweils einzeln auf den Weg zu nachhaltigeren Dienstleistungen. So hat UPS als zentrale Zukunftsherausforderungen die Stadtlogistik, die Klimadebatte und die Zustellung auf der „letzten Meile“ identifiziert. „Da gibt es noch jede Menge zu tun“, sagt Peter Harris, Europa-Direktor Nachhaltigkeit bei UPS. In einer Zusammenarbeit mit anderen Logistikdienstleistern sieht der Nachhaltigkeitsdirektor keine Perspektive, sein Unternehmen sei mit den größtmöglichen Fahrzeugen unterwegs – und die seien stets voll ausgelastet.

„Wir sind überzeugt, dass Effizienz der Schlüssel zu nachhaltigen Logistiklösungen darstellt“, sagt

Harris. Weil das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit die Effizienz von Logistiklösungen nach vorne stellt, werden die Mess- und Steuerbarkeit logistischer Prozesse ganz groß geschrieben. UPS nutzt das Green House Gas Protocol zur Standardisierung seiner Angaben und kooperiert mit Green Freight Europe. „Wir wollen ganz sicher sein, dass man sich auf das, was wir sagen, verlassen kann“, so Harris. Gerade zu den Angaben über CO₂-Emissionen fehlt es Nachhaltigkeitsberichten häufig an einer solchen Vergleichbarkeit. Diese Auffassung wird von zahlreichen Experten geteilt.

Lastenfahrrad und Elektro-Transporter

Bei den Perspektiven für alternative Antriebe sieht der Nachhaltigkeitsmanager Grenzen. „Bei Schwertransporten helfen keine Elektrofahrzeuge“, sagt Harris. Hier sei der Einsatz von Bio-Methan denkbar, einem aus Landwirtschafts- und Lebensmittelabfällen erzeugten Naturgas. Die Verfügbarkeit von Bio-Methan hänge allerdings an politischen Entscheidungsprozessen. Alternative Antriebe könnten insbesondere bei der Endzustellung in städtischen Ballungsräumen zum Einsatz kommen.

UPS experimentiert mit Elektro-Transportern und sogenannten „Cargo Cruisers“, mit einem elektrischen Antrieb unterstützten Dreirädern.

Solche alternativen Beförderungskonzepte besitzen auch für die Deutsche Post DHL Bedeutung. „Hier führen wir gerade einen großen Feldversuch durch, mit dem wir die flächendeckende CO₂-freie Zustellung in der Stadt prüfen“, sagt Prof. Christof Ehrhart, Direktor Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung bei der Deutschen Post DHL. „Bei Projektende 2016 werden in Bonn und Umgebung 150 Elektrofahrzeuge unterwegs sein und die gesamte Verbundzustellung – das heißt die Zustellung aller Briefe und Pakete – CO₂-optimiert durchführen.“ Am Anfang des Bonner Feldversuchs stand ein intensiver Stakeholderdialog.



„Kollaboration unter Logistikdienstleistern ist etwas, dem sich in Zukunft niemand wird verweigern können.“





Es geht nur im Dialog

Zum Stakeholderdialog hat die Deutsche Post DHL im Oktober eine eigene Studie vorgelegt. Hier sieht Ehrhart in seiner Branche Nachholbedarf: „Die Logistikindustrie unterliegt in diesem Bereich anderen Anforderungen und Ausgangsbedingungen als zum Beispiel die Pharma- oder Chemieindustrie, die hier heute bereits auf einem hohen Niveau aktiv sind. Diese Branchen sind zu einem früheren Zeitpunkt mit höheren Anforderungen konfrontiert worden als wir und deshalb sind wir noch an einer etwas früheren Stelle in der Kurve als diese.“

Logistische Dienstleistungen brauchen sowohl die Akzeptanz von Anwohnern als auch eine enge Abstimmung mit den Auftraggebern. Denn letztlich sind es die Geschäftskunden, die mit Just-in-Time- und Late-fit-Konzepten ein hohes Verkehrsaufkommen herausfordern und nachhaltige Lösungen erschweren. Die Kunden der Deutschen Post DHL – und wohl auch ihrer Mitbewerber – haben konkrete Vorstellungen davon, was sie im Bereich Nachhaltigkeit – etwa in Bezug auf einen verringerten CO₂-Ausstoß – erreichen wollen. Ehrhart dazu: „Manche wissen sogar, welche Art von Lösung sie anstreben, aber häufiger fragen uns unsere Kunden: Was könnt Ihr für uns tun?“ Um effiziente Lösungen für das Frachtgeschäft zu finden, muss der Kunde „erklären, wie sein Geschäft funktioniert, wie seine Kundenbeziehungen aussehen, welche Transportwege er normalerweise nutzt und welche Anforderungen sein Produkt hat.“

Darf grüne Logistik kosten?

Die Kunden ihrerseits werden von Stakeholdern zu ehrgeizigen Nachhaltigkeitszielen verpflichtet und brauchen deshalb nachhaltige Logistiklösungen. Logistikdienstleister haben für Geschäfts- und Privatkunden nachhaltige Transportlösungen im Angebot und verzeichnen ein Wachstum dieses Marktsegments. „Dennoch stehen wir in einer preis-sensitiven Branche häufig noch vor der Herausforderung, den Kunden einen eventuellen Aufpreis für diese Dienstleistungen zu vermitteln“, sagt Ehrhart. „Darin liegt eine Zukunftsaufgabe für die Kommunikation: Zu vermitteln, dass grüne Logistik nicht umsonst zu haben ist.“

Nicht aus dem Blick geraten darf bei der Diskussion um eine nachhaltige Logistik die Bedeutung der Mitarbeiter. Ehrhart: „Unser ökonomischer Erfolg ist eine nachlaufende Größe der Kundenzufriedenheit und diese ist wiederum eine nachlaufende Größe der Mitarbeiterzufriedenheit.“ Es waren in den letzten Monaten immer wieder Enthüllungsjournalisten, die mit Berichten über die Arbeit von Zustellern für Aufmerksamkeit sorgten und äußerst unzufriedenen Mitarbeitern eine Stimme verliehen. Im November hat sich nun die Stiftung Warentest des Themas angenommen.

Intransparente Arbeitsbedingungen

Die Stiftung Warentest hat die fünf größten Paketdienste in Deutschland einem CSR-Test unterzogen. In Bezug auf ihr Engagement für Arbeitsbedingungen und Umweltschutz erhielten DHL ein „gut“ und Hermes ein „befriedigend“. DPD, GLS und UPS wurden wegen fehlender Mitwirkung mit „mangelhaft“ bewertet.

Wie im Umweltbereich die CO₂-Emissionen, so sind in der gesellschaftlichen Verantwortung die Arbeitsbedingungen eine Kernherausforderung der Paketdienstleister – und wohl der gesamten Logistikbranche. Ein rapide wachsendes Geschäft sowie einfache und zugleich flexibel zu erledigende Arbeitsanforderungen sind eine ideale Grundlage für das Outsourcen von Tätigkeitsbereichen, hier der Zustellung auf der letzten Meile. Subunternehmer verwiesen gegenüber den Warentestern dann auch auf den hohen Kostendruck: Sie erhielten danach einen Festpreis pro Paket, mit dem sie nicht alle Kosten decken könnten.

DHL verzichtet weitgehend auf das Outsourcing: Mit Verdi hat sich das Unternehmen darauf geeinigt, höchstens 990 der 39.800 Bezirke an Subunternehmer zu vergeben. In diesen Fällen beschränken sich die Vorgaben von DHL auf gesetzliche Mindestanforderungen und es gibt kein externes Kontrollsystsem. Bei Hermes erledigen Sublieferanten 87 Prozent der Auslieferungen. Hermes schreibt den Sublieferanten einen Mindestlohn vor und lässt Arbeitszeiten seit 2012 durch das Prüfinstitut SGS TÜV Saar bei einer für die Zulieferer verpflichtenden

BLG Logistics (Bild ganz links) mit Europas größtem Logistikzentrum, die Deutsche Post DHL mit den meisten eigenen Zustellern.





Die Bahn setzt heute auf Transparenz und Dialog. Im Bild: Dr. Meike Niedbal.

Zertifizierung prüfen. Bei UPS werden nach Angaben der Gewerkschaft Verdi 40 Prozent der Auslieferungsaufträge von Subunternehmern ausgeführt. DPD und GLS lassen alle Pakete in Deutschland von Subunternehmern zustellen.



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

achim.halfmann@csr-news.net

Zeitarbeitnehmer schützen

Personalverantwortung ist nicht nur für den Transport, sondern auch für Lagerhaltung und Distribution ein zentrales Thema. Die BLG Handelslogistik betreibt in Bremen auf einer Fläche von über 92.000 Quadratmetern ein Hochregallager, in dessen Ausbau das Unternehmen jüngst 50 Millionen Euro investierte. Aus dem BLG-Logistikkomplex werden die Filialen und die Online-Kunden von Tchibo mit Ware versorgt.

Der Versandhandel ist ein saisonales Geschäft – mit einem Höhepunkt in den Weihnachtstagen. Spätestens dann wird aus dem Zwei- ein Dreischichtbetrieb. Aber nicht nur das. „Montag ist eCommerce-Tag“, sagt die BLG-Business Development Managerin Vanessa Claessens. Denn am Wochenende haben viele Privatkunden ihre Bestellungen aufgegeben, an den 133 Kommissionierbahnhöfen des Bremer Logistikzentrums ist dann besonders viel zu tun.

Personalflexibilität bieten der BLG Handelslogistik und anderen Bereichen der BLG Logistics Group der Gesamthafenbetriebsverein im Lande Bremen (GHBV). Der Personaldienstleister beschäftigt knapp 3.000 Mitarbeiter. Das Besondere: Der GHBV ist eine gemeinsame Einrichtung des Unternehmensverbands Bremische Häfen und der Gewerkschaft Verdi. Ein mit Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern paritätisch besetzter Ausschuss legt die Rahmenbedingungen für Personaleinsätze in Häfen und Logistikzentren fest.

Kooperationen und politische Anreize

Die Automobilhersteller stehen in Sachen Klimaverantwortung unter besonderer Beobachtung. Zur Reduzierung des eigenen CO₂-Footprints bietet sich

für sie ein Transportmittel besonders an: die Bahn. Konzerne wie Audi und BMW nutzen das Angebot „Eco Plus“ von DB Schenker Rail, dem Schienengüterverkehr der Deutschen Bahn (DB). Für Transporte nach diesem Tarif speist DB Energie die benötigte Menge an Ökostrom ins Bahnstromnetz ein. Der Ökostrom stammt aus einheimischen Quellen, insbesondere aus Wasserkraftwerken. Die zugrunde liegenden Berechnungen werden durch den TÜV Süd geprüft und dem Kunden individuell bescheinigt.

Während der Schienengüterverkehr CO₂-Emissionen deutlich senkt, emittiert er Lärm. „Dem Thema müssen wir uns stellen“, sagt Meike Niedbal, die DB-Verantwortliche für Nachhaltigkeitsmanagement und Zukunftsforschung. Bis 2020 will die Bahn den Schienenverkehrslärm gegenüber dem Jahr 2000 halbieren. Kooperationen und politische Anreizsysteme sollen dazu beitragen, dass dies auch gelingt:

Alle DB-Waggons werden mit Verbundstoffbremssohlen – sogenannten „Flüsterbremsen“ – ausgestattet. Allerdings müssen für eine deutliche Lärmreduzierung im Güterverkehr nicht nur die 60.000 Bestandswagen der DB umgerüstet werden, sondern auch 120.000 Waggons anderer Eigentümer, die durch Deutschland rollen. Wirkung zeigt dabei das 2013 eingeführte lärmabhängige Trassenpreissystem. Leise Züge erhalten einen Rabatt, für laute Züge wird ein Aufpreis fällig. Die Mehreinnahmen werden zusammen mit einer Zuwendung der Bundesregierung in Form von Zuschüssen zur lärmindernden Umrüstung an die Wagenhalter ausgezahlt.

Gesellschaft: mehr Dialog und Transparenz

Ohne Zweifel: Logistikkonzepte der Zukunft sind auf anbieterübergreifende Lösungen und den gesellschaftlichen Dialog angewiesen. Im November lud die Deutsche Bahn 140 Stakeholder zum 3. DB-Nachhaltigkeitstag und damit zum direkten Austausch ein. Die Offenheit ist neu: 2006 erhielt der bundeseigene Konzern für besonders restriktive Öffentlichkeitsarbeit den Negativpreis „Verschlossene Auster“ des Journalistenverbands Netzwerk Recherche, drei Jahre später folgte ein Skandal um einen Millionenbetrag der Bahn für verdeckte PR. „Gerade der übergreifende Dialog mit mehreren Stakeholdergruppen bringt wichtige Impulse für uns und schärft unser Verständnis, was diese konkret von uns erwarten“, sagt Niedbal. Bestehende, aber auch zukünftige logistische Lösungen brauchen eine möglichst breite gesellschaftliche Akzeptanz. □



Ausführliche Infos zur nachhaltigen Logistik:
→ http://www.link.csr-news.net/16_Logistik

Unternehmensnetzwerke Zwischen Imagepflege und Nachhaltigkeit

Zahlreiche Unternehmensinitiativen werben mit Vernetzung und Austausch – auch zur ökologischen Verantwortung. In ihrem Selbstverständnis unterscheiden sie sich zum Teil erheblich. VON CLAUDIA MENDE

Nachhaltigkeit ist in aller Munde, auch bei Unternehmen. Die Bemühungen um Nachhaltigkeit sind zugleich Teil von Imagepflege, Wettbewerbsstrategien und Lobbyarbeit. Welches Element überwiegt und ob ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Strategie und Kommunikation besteht, lässt sich nicht immer

leicht unterscheiden. Auch bei den Unternehmensinitiativen sind diese verschiedenen Aspekte unterschiedlich gewichtet.

Econsense ist das Flaggschiff der deutschen Industrie in Sachen Nachhaltigkeit. Das „Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft“ hat



derzeit 32 Mitglieder, alles Global Player mit Arbeitsschwerpunkt in Deutschland. Dazu gehören Banken und Versicherungen, Chemiekonzerne wie BASF und Bayer, Energieriesen wie Eon und die großen Autohersteller, aber bisher keine kleinen und mittleren Unternehmen.

Wer Mitglied von econsense werden will, sollte erste überzeugende Managementansätze bei Nachhaltigkeit und Corporate Reporting vorweisen können. Schriftlich festgelegt ist das nicht, wird aber Interessenten so kommuniziert.

Nach Angaben des Netzwerks ist unter den Mitgliedern vor allem das Interesse an gängigen und neuen Standards beim Reporting groß. Dabei geht es auch um Wettbewerbsvorteile für die deutsche Industrie, zum Beispiel auf dem US-amerikanischen Markt. „In den USA sind sehr detaillierte Vorgaben der Börsenaufsicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Gespräch“, sagt Karsten Schröder, Referent für Reporting und Rating. „Sollten diese zur Vorschrift werden, wird dies auch Folgen haben für deutsche Unternehmen.“

Branchenübergreifender Austausch

Fragen zur transparenten Gestaltung von Wert schöpfungs- und Lieferketten oder zum Kulturwandel eines Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit („change management“) sind derzeit ebenso Trend. Dabei liegt der Wert des Netzwerks vor allem im Austausch; das entsprechende Know-how könnten sich die Konzerne auch woanders einkaufen. „Unternehmen können bei econsense in einen branchenübergreifenden Austausch

gehen und gemeinsam Projekte erarbeiten. Die hauptsächliche Arbeit findet in den internen Projektgruppen statt, die vom offenen Dialog der Mitgliedsunternehmen untereinander leben“, sagt Geschäftsführer Thomas Koenen.



Econsense versteht sich zugleich als Sprachrohr für die Interessen deutscher Konzerne auf nationaler und internationaler Ebene. Als solches ist man nationale Partnerorganisation von CSR Europe und seit dem Sommer zugleich Partner des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Beide arbeiten auf globaler Ebene; der WBCSD bringt zum Beispiel bei UN-Klimakonferenzen die Forderungen der Wirtschaft nach klaren Emissionszielen vor. Die meisten Mitglieder von econsense sind schon mal von Nicht-Regierungsorganisationen kritisiert worden.

Seriosität statt Blendwerk

Stärker mittelständisch ausgerichtete Netzwerke legen explizit Wert darauf, bei unternehmerischen Bemühungen um Nachhaltigkeit zwischen Blendwerk und seriösen Ansätzen zu unterscheiden. Wer Nachhaltigkeit nur aus Gründen der Imagepflege betreibt, den sehen sie nicht gerne in ihren Reihen. Trotzdem finden sich auch in ihren Reihen Mitglieder, die aus NGO-Sicht als „schwarze Schafe“ bewertet werden. Der 2003 gegründete Verein UPJ (ursprünglich „Unternehmen: Partner der Jugend“) will als Netzwerk „verantwortliche Unternehmensführung und gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen“ verbreiten. Es geht UPJ um den Dialog zwischen Wirtschaft, Ge-



UPJ - unternehmen. verbinden. gestalten

UPJ ist das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. Im Mittelpunkt stehen Projekte, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen, indem sie neue Verbindungen zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen

und öffentlichen Verwaltungen schaffen. Diese Akteure unterstützt der gemeinnützige UPJ e.V. darüber hinaus mit Informationen und Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility Aktivitäten.



Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.

econsense ist ein Zusammenschluss führender global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft zu den Themen nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR). Das Unternehmensnetzwerk wurde im Jahr 2000 auf Initiative des Bun-

desverbands der Deutschen Industrie e. V. (BDI) gegründet und versteht sich als Dialogplattform und Thinktank. Das Ziel von econsense ist es, nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft voranzubringen und gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

sellschaft, Verwaltung und Politik. Die 35 Mitglieder im UPJ-Netzwerk setzen sich aus Banken, Versicherungen und IT-Herstellern, aber auch Mittelständlern zusammen. Es sind kaum Branchen vertreten, die größere Konflikte mit der Zivilgesellschaft haben. Neben Information und Beratung bietet UPJ eigene Workshops zur CSR-Strategie und legt großen Wert darauf, mehr als ein gutes Image zu bieten. „Wer im UPJ-Unternehmensnetzwerk ein nachhaltiges Feigenblatt sucht oder ausschließlich Geschäftsbeziehungen anbahnen will, ist bei uns an falscher Stelle“, betont Senior-Projektmanager Moritz Blanke. Ein besonderer Schwerpunkt liegt beim Corporate Volunteering, dem Einsatz von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke.

Netzwerke für Kleine und Große

Der 1984 gegründete Verein B.A.U.M. hat sich in den 30 Jahren seines Bestehens viel Anerkennung erworben. Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewusstes Management versteht sich als Informations- und Kontaktnetzwerk für Umweltmanagement und nachhaltige Entwicklung. Mit 550 Mitgliedern vom Ein-Mann-Unternehmen bis zum multinationalen Konzern deckt B.A.U.M. nicht nur eine große Bandbreite ab, es ist nach eigenen Angaben die mitgliederstärkste Umweltinitiative von Unternehmen in Europa. Vom Bleistiftfabrikanten Faber-Castell bis zu Unilever ist hier ein breiter Querschnitt der deutschen Wirtschaft vertreten. Der Arbeitskreis startete mit dem Anspruch, Ökonomie und Ökologie in Einklang zu bringen. Heute geht es längst auch um soziale Aspekte, zum Beispiel bei den internationalen Lieferketten. Der Schwerpunkt liegt jedoch nach wie vor bei den Themen Energie, Klima und Mobilität.

Ein Signal in die Gesellschaft ist der jedes Jahr verliehene B.A.U.M.-Umweltpreis. B.A.U.M. diskutiert Themen wie die notwendige Änderung von Konsum- und Lebensstilen und formuliert kritische Anfragen an die Politik. „Wir haben mit dazu beigetragen, das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft stärker zu verankern“, sagt Dieter Brübach vom B.A.U.M.-Vorstand. B.A.U.M. hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten, zum Beispiel für Mimona, einem Projekt zur Motivation von Mitarbeitern für Nachhaltigkeit. Wer die Mitarbeiter stärker mitnehmen will, ist bei B.A.U.M. gut aufgehoben.

Der 1986 von sieben Mittelständlern gegründete Verein future konzentriert sich bewusst auf kleine

und mittlere Unternehmen und die unternehmerische Eigenverantwortung für die Umwelt und die kommenden Generationen. Unter den 140 Mitgliedern sucht man Konzerne und DAX-Unternehmen vergeblich. Es sind weder Vorzeigebetriebe noch Problembanken, sondern die kleinen Unternehmen, die bei future vertreten sind. Händler, Möbelhersteller, Fensterbauer oder Weinimporteure, die das Thema als wichtig identifiziert haben und sich von future einen Schub in Sachen Nachhaltigkeit erhoffen.

Für jedes Neumitglied gibt es einen Nachhaltigkeitscheck mit einer moderierten Selbstbewertung. Das sei eine „ehrliche Bestandsaufnahme, damit man sich nicht in die Tasche lügt“, so Udo Westermann von future. So mancher Firmenpatriarch muss dann schlucken, aber insgesamt werde das Angebot gut angenommen. Wer will, kann zusätzlich seinen Nachhaltigkeitsbericht gegen ein Honorar professionell analysieren lassen. Westermann sieht bei vielen Mittelständlern auf der Produktseite ernsthafte Bemühungen in Richtung Nachhaltigkeit. Defizite gebe es eher auf der Arbeitnehmerseite, zum Beispiel bei mangelnden flexiblen Arbeitszeitregelungen. Dies würde im Rahmen des Nachhaltigkeitschecks offen angesprochen.

„Wir haben mit dazu beigetragen, das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft stärker zu verankern“

Mindestkriterien für potentielle Mitglieder

Wer Mitglied in einer Unternehmensinitiative werden möchte, muss in der Regel einige Mindeststandards erfüllen. Bei B.A.U.M. ist das ein Ehrenkodex mit zehn Punkten, die aber keine harten Mindestkriterien darstellen. Bei groben Abweichungen gibt es Gespräche mit Signalen an die betroffenen Unternehmen. UPJ schließt den Bereich Rüstung aus, führt am Beginn einer Mitgliedschaft intensive Gespräche und stellt Mindestanforderung an Transparenz.

Alle Unternehmensinitiativen bieten Anstöße und Begleitung, aber kein individuelles Consulting. Die Mitgliedschaft in einer solchen Initiative dokumentiert, dass ein Unternehmen zu Nachhaltigkeitsthemen den Dialog mit anderen sucht. Und an dieser Stelle haben die vorgestellten Netzwerke vieles zu bieten. Einen Beleg für die Qualität des eigenen Nachhaltigkeitshandelns bietet eine solche Mitgliedschaft nicht. □



Weitere Informationen finden Sie hier:
→ http://link.csr-news.net/16_Netzwerke

Austausch ist häufig wichtiger als reine Wissensvermittlung.



Claudia Mende
› ist freie Journalistin mit Schwerpunkt Wirtschaft und internationale Zusammenarbeit.

claudia.mende@csr-magazin.net

Frieden für Kolumbien

Was bringen europäische Investoren den Arbeitern?

Friedensgespräche, Handelsabkommen mit der EU, OECD-Anwärter und soziale Regierungsprogramme. Das Investitionsklima ist so gut wie nie in dem Andenstaat, das Potenzial im CSR Bereich groß. Färbt da auch Positives auf die Arbeitnehmer Kolumbiens ab? VON JULIA BUSCHMANN



Die Sonne steht bereits tief, als sich der Arbeiterprotestmarsch durch Bogotas Zentrum hin zum Plaza Simón Bolívar bewegt. Neben dem Platz liegt der Justizpalast, gegenüber befindet sich das Ministerium mit dem angrenzenden Präsidentenpalast. Bis in die Mitte des symbolträchtigen Platzes zieht die Menschenmenge mit ihren Fahnen und Bannern. Auf einer kleinen Bühne stehen die Vertreter der drei großen Gewerkschaftsverbände Kolumbiens. „An diesem Tag, auf diesem Platz richten wir das Wort an den Präsidenten Santos und fordern ihn auf, seine Versprechen für die Rechte der Arbeiter zu halten.“

Bedrohte Gewerkschafter

Die Gewerkschaften richten das Wort direkt an die Politik. Bei Arbeitgebern würden sie auf taube Ohren stoßen. Gewerkschaften sind für Unternehmen in Kolumbien noch immer ein rotes Tuch.

Ihre Mitglieder werden systematisch gemobbt und bedroht. „Psychologischen Terror“ nennt es Luis Alejandro Pedraza, Präsident von Kolumbiens größtem Gewerkschaftsverband CUT. Dann nennt Pedraza noch eine Zahl, die erschaudern lässt: „2.774 Mordopfer bis dato“ habe die vergleichsweise kleine Gewerkschaftsbewegung zu beklagen. Allein in diesem Jahr seien bereits über 30 Gewerkschafter örtlichen Banden zum Opfer gefallen. Mal seien es Paramilitärs, mal linke Terroristen, mal kriminelle Banden und mal die lokale Regierung, die die feudalistische Ordnung in der Region durch Widerstand gefährdet sehen. Die Zersplitterung des politisch stark zentralisierten Landes in örtliche feudalherrschaftliche Strukturen sei ein Relikt aus der Kolonialzeit.



Arbeiter in Bogota fordern mehr Rechte.

Lediglich 3,7 Prozent der 25 Millionen offiziell Angestellten sind in Gewerkschaften organisiert – Tendenz fallend. So kommt es, dass die Menge aus Protestlern und Schildern in der Mitte des großen Platzes an diesem 7. Oktober fast ein wenig verloren wirkt. Etwa 500 Teilnehmer stehen auf dem Plaza Simón Bolívar und jubeln den Sprechern auf der kleinen Bühne zu. Es klingt leise. 4.000 Leute hätten sie an einem guten Tag erwartet. Kaum Gehör dürften die eigentlich so emotionalen Worte der Sprecher finden – und bis zum mächtigen, von dicken Mauern umgebenen Präsidentenpalast kaum hundert Meter weiter dringen sie wohl kaum vor.

Hinter diesen Mauern haben andere Themen Vorrang. Seit Monaten schon lenkt die Regierung unter Juan Manuel Santos Friedensverhandlungen mit Kolumbiens größter Terrorgruppe, der FARC. Auch soziale Reformen stellte die Santos-Regierung bereits vor, etwa ein Gesetz zur Entschädigung für vom Terror Vertriebene. Der 50-jährige Konflikt zwischen Staat, Guerilla und paramilitärischen Gruppen macht das 48 Millionen Einwohner starke Land zur Nation mit den weltweit meisten Binnenflüchtlingen. Die Wirtschaft Kolumbiens wuchs im vergangenen Jahr um gut vier Prozent – ohne wesentliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Seit 2013 ist Kolumbien EU-Freihandelspartner und OECD-Anwärter.

Unternehmen für den Frieden

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und die Konrad-Adenauer-Stiftung sprechen von einem positiven Investitionsklima in Lateinamerikas viertgrößter Volkswirtschaft. „Investitionsmöglichkeiten gibt es unzählige

ge und auch gut ausgebildete junge Leute“, meint Hubert Gehrung, Leiter der Konrad-Adenauer-Stiftung in Bogota. Unternehmensverantwortung gewinne vor allem im Hinblick auf den politischen Friedensprozess an Bedeutung.

„CSR kann zum Frieden im Land beitragen“, so Peter Luhmann, Leiter der GIZ-Stelle in Bogota. Es liege nicht zuletzt in der Hand von Unternehmen, Initiativen für Frieden und nachhaltigen Wohlstand zu initiieren und Regierungsprogramme sinnvoll zu ergänzen. Dabei profitierten Unternehmen erheblich vom Engagement. „CSR ist kein Altruismus, sondern wird mittelfristig ein gutes Investitionsklima schaffen“, sagt Luhmann. So seien Chancengleichheit und Bildung unerlässlich, um vor allem jungen Menschen Zukunftsperspektiven und somit Alternativen zu Kriminalität und Terror aufzuzeigen.

Zusammen mit der Konrad-Adenauer-Stiftung verleiht die GIZ seit 2008 jährlich einen Friedenspreis für in Kolumbien ansässige Unternehmensinitiativen. Der Preis „Emprender Paz“ zeichnet vor allem Initiativen aus, die Einfluss auf vom Konflikt betroffene Bevölkerungsgruppen ausüben. So ging der Preis in diesem Jahr an je vier Initiativen, die Chancen für vertriebene Familien und berufliche Perspektiven für chronisch verletzte Soldaten verbessern und ländliche Gemeinden fördern.

Wichtig sei, dass CSR in Zusammenarbeit mit betroffenen Gruppen entwickelt werde. „Das Modell der sozialen Marktwirtschaft Deutschlands würde in Kolumbien so nicht funktionieren. Notwendig ist ein von der Wurzel an kolumbianisches Modell“, sagt Gehrung. Auch Luhmann meint, „Hilfe zur



Ländliche Gebiete brauchen Jobs und Rechtssicherheit.

„Selbsthilfe“ sei der beste Weg zu nachhaltiger Wirtschaftsförderung. Bei ihren Programmen setzt die GIZ darauf, Gemeinden und Gruppen selbstbestimmt und stark zu machen.

Arbeitnehmer außen vor

Dass CSR am Kerngeschäft ansetzen sollte, nämlich erst einmal bei der eigenen Belegschaft, ist ein noch fremdes Konzept. „Viele Unternehmen haben heute CSR-Initiativen, die Gemeinden unterstützen oder die Umwelt schützen. Was wir jedoch zu wenig sehen, aber dringend benötigen, sind Unternehmen, die ihre Arbeiter unterstützen“, mahnt Andrés Sanchez, Anwalt für Arbeitsrecht und Mitarbeiter der Gewerkschaftsschule in Medellín. Er betont die prekäre Lage der großen Mehrheit aller Angestellten Kolumbiens und weist auf die systematische Hetze lokaler Banden, der örtlichen Regierung oder gar aus den eigenen Unternehmensreihen gegen Gewerkschafter hin.

„Wir beobachten, dass auch multinationale Firmen, die mit Sozial- und Umweltinitiativen werben, Gewerkschaftsbildung unterdrücken.“ In den wenigsten Firmen reichen Arbeitsbedingungen über die Mindeststandards hinaus, viele missachteten Menschenrechte im eigenen Betrieb. Mangelnder Arbeitsschutz sowie unbezahlte und unmenschliche Überstunden seien an der Tagesordnung, sagt Sanchez. Neuerdings werde zudem von undurchsichtigen Zeitarbeitsverträgen Gebrauch gemacht, mit denen das Zahlen der sozialen Absicherung der Angestellten „kreativ“ umgangen werde.

Gesetzliche Vorgaben gebe es. Die Kontrollen seien jedoch mangelhaft. „Es gibt zu wenig Inspektoren im Land und die wenigen werden auch mal geschmiert“, weiß der Anwalt. Das Strafsystem sei ein grobmaschiges Netz. „Unternehmen, denen Strafen

ins Haus stehen, können diese umgehen, indem sie sich auflösen und kurzerhand neu gründen.“

Kommunikation und Bildung verbessern

Zugang zu einer produktiven Vollbeschäftigung, grundlegende Prinzipien und Arbeitsrechte, Sozialschutz und Förderung des sozialen Dialogs zwischen Staat, Wirtschaft und Bevölkerung – die Ziele der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) seien maßgebend für die Forderungen der Gewerkschaftsorganisationen Kolumbiens, so Sanchez. Er wünscht sich, dass sie auch maßgebend für Unternehmen werden. Der Dialog sei hierbei sehr wichtig. „Zwischen Arbeitern und Arbeitgebern muss ein ordentlicher Austausch stattfinden“, meint Sanchez auf die Frage, wie Unternehmen zur Verbesserung der Situation beitragen können. Die üblichen Betriebshierarchien seien so, dass nahezu keine Kommunikation von unten nach oben durchdringe.

Eine Säule zur Verbesserung der Arbeitnehmersituation sei Bildung. „Bildung findet in Kolumbien zu sehr auf Makroebene statt“, sagt Hubert Gehring von der Adenauer Stiftung. Noch immer eine starre Klassengesellschaft, sei es in Lateinamerika üblich, dass Führungskräfte und höhere Büroangestellte gut gebildet seien, der „gemeine“ Arbeiter jedoch gerade einmal lesen und schreiben könne.

Schlussendlich sei es wohl vor allem wichtig, dass europäische Unternehmen ihre heimischen Tugenden beibehielten, erklärt Gehring mit Blick auf die prekären Beschäftigungsbedingungen. Zu gering seien die gesetzlichen Mindestanforderungen wie der Mindestlohn von umgerechnet 240 Euro monatlich. Die Wohlstandsklafft zwischen Arm und Reich etwa klafft weit auseinander. Der Reichtum des Landes verteilt sich auf gerade einmal vier Prozent der Bevölkerung. Rund 45 Prozent aller Angestellten erhalten den Mindestlohn und bewegen sich somit an der Schwelle zur Armut.

„Arbeitsrechtlich ist das Land noch nicht im gleichen Jahrzehnt angekommen wie Deutschland.“ Gehring weiter: „Kolumbien birgt große Chancen für Unternehmer, wenn sie nicht nur auf das Lohnniveau schauen, sondern ganzheitlich arbeiten.“ Denn neben dem Frieden und der Stärkung von Gemeinden können nur moderne und faire Arbeitsstandards mittelfristig Investitionsklima und Wettbewerbsfähigkeit positiv fördern. Das zahlt sich langfristig auch für Unternehmen aus. □



Julia Buschmann
› ist freie Journalistin in Kolumbien.

julia.buschmann@csr-magazin.net



Weitere Informationen zu Arbeitsrechten und Unternehmensverantwortung in der Lieferkette:
→ http://link.csr-news.net/16_Lieferkette

CSR in Griechenland

Unternehmen definieren

Verantwortung neu



Fotos: Fotolia © ninnning/Kletz/mekca/Athenier/Bierbrauerie/Filippos Sacharis

Obwohl sich Griechenland mitten in der schwersten Finanzkrise seiner Geschichte befindet, erscheint die Situation für CSR eher positiv und hoffnungsvoll als statisch und aussichtslos. Viele Unternehmer werden in Bereichen wie Corporate Citizenship aktiv und berichten über ihre Nachhaltigkeitsstrategien. Eine große Herausforderung für die Firmen besteht darin, in diesen Krisenzeiten ein neues Profil zu entwickeln. VON FILIPPOS SACHARIS

Unternehmen wie die großen Telefonanbieter Cosmote, Wind, Vodafone, die griechischen Supermarktketten Marinopoulos, Vasilopoulos, Sklavenitis und Veropoulos, Konzerne wie Fourlis, Handelsketten wie Glou und Hondos Center versuchen, einerseits den griechischen Markt mit preisgünstigen Produkten zu beliefern und andererseits Initiativen in Richtung kollektiver Aktionen und unternehmerischer Fusionen voranzubringen. Während es in Griechenland für viele Leute um das bloße Überleben geht, wollen griechische Konzerne zur Überwindung der wirtschaftlichen Misere beitragen. Ihr

neuer unternehmerischer Geist richtet sich auf eine neue Qualität der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung: Sie wollen einerseits mehr Konsumenten anziehen und andererseits eine ganz neue Beziehung zwischen Produzenten und Verbrauchern schaffen.

Die Krise macht verantwortlicher

„Die Krise hat uns verantwortlicher gemacht“, sagt der Ernst & Young-Partner Vassilios Kaminaris. Zwar habe die griechische Wirtschaftskrise die verfügbaren unternehmerischen Eigenmittel beschränkt, aber sie habe zugleich ein neues unter-



nehmerisch-gesellschaftliches Bewusstsein gefördert. So berichteten etwa 50 Firmen bereits über ihr gesellschaftliches Engagement und weitere 50 Firmen stünden kurz vor einem entsprechenden Schritt. Griechischen Firmen sei bewusst, dass sie einen Teil ihres Reichtums an die Gesellschaft zurückgeben sollen, so Kaminaris.

Gesellschaftliche und ökologische Verantwortung, das Personalmanagement und die Finanzleistung würden zunehmend zusammen gedacht, hieß es auf einem von der Firma Grand Thorton veranstalteten griechischen „CSR-Forum 2014“. Griechische Unternehmen versuchten, in einem neuen unternehmerischen Geist einen Beitrag zur Überwindung der Wirtschaftskrise auf den Weg zu bringen, der etwa mit der Schaffung von Arbeitsplätzen



oder der Qualifizierung ihrer Belegschaft eng verbunden ist.

Kein „Däumchen drehen“

So orientiert sich der griechische Erdgasbetrieb DEPA, der mit Energie-Investitionen in Höhe von 1,5 Milliarden Euro eine großer Bedeutung für das ganze Land besitzt, an den Grundsätzen der Unternehmensverantwortung. Im CR Index 2011-2012 von Business in the Community (BITC) wurde DEPA dafür mit dem „Bronze Award“ ausgezeichnet. Angesichts der seit 2010 herrschenden Wirtschaftskrise drehen Griechenlands Unternehmen keinesfalls Däumchen. Die Supermarktkette A/B Vasilopoulos konzentriert sich seit Langem auf ein Programm, mit dessen Hilfe 52 Sozialleistungsträger in ganz Griechenland finanziell unterstützt werden. Die Kunden dieser Lebensmittelkette haben die Möglichkeit, speziell gebrandete „Solidaritätsprodukt“ auszuwählen, deren Nettoeinnahmen der verstärkung des Partners dienen. Cause Related Marketing nennen CSR-Theoretiker solche Ansätze.

Bildungsförderung als Zukunftsinvestition

Die „Athener Bierbrauerei“ orientiert sich mit ihrer „Belieferungsplattform“ ähnlich: Diese Initiative zielt auf die Förderung beruflicher Ausbildung sowie die Know-how-Entwicklung bei Jungunter-

Handelsketten wie das Hondos Center (1) und Konzerne wie Sklavenitis (4) und Veropoulos (5) wollen mit CSR-Initiativen die griechische Gesellschaft voranbringen und eine neue Beziehung zwischen Produzenten und Verbrauchern schaffen.
 (2) Der Erdgaskonzern DEPA erhielt einen CSR-Bronze-Award für seine CSR-Grundsätze.
 (3) Die „Athener Bierbrauerei“ fördert Jungunternehmer.

3



4



5

nehmern und Gerste-Produzenten. Auch andere Unternehmen verstehen CSR als Chance, durch das Engagement in Bildungsprojekte neue Standards zu setzen – durch Initiativen für die eigene Belegschaft und darüber hinaus. Die griechische Fluggesellschaft Olympic Airways beispielweise unterstützt Studenten mit ihrem Programm „Close to the Young“, in dem sie mehr als 22.000 freie Flugtickets für insgesamt 500 Studierende an den griechischen Universitäten anbietet, die außerhalb ihres Wohnorts studieren. Das Programm wurde vor einem Jahr gestartet und die Fluggesellschaft hat schon 11.000 Tickets für 250 Erstsemester des Studentenjahrs 2013/14 ausgelobt. Der Pharmakonzern Novartis-Hellas liefert im Rahmen seiner CSR-Programme Medikamente an nicht versicherte Patienten. Zudem unterstützt der Konzern Patientenorganisationen durch Spenden.

Steuern zahlen nicht „vergessen“

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist wichtiger Bestandteil der griechischen Kultur. Unternehmen tragen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit bei und verstärken den sozialen Zusammenhalt. Aufgrund der anhaltenden Finanzmisere sehen viele Griechen in CSR ein Luxusobjekt. Diese Bürger erlebten in den letzten fünf Jahren Lohn-Kürzungen, Abbau von Arbeitsplätzen, Staats-

verschuldung, Senkung der öffentlichen Ausgaben und Steuererhöhungen. Unternehmen in Griechenland sollten deshalb nicht nur ökologisch denken und spenden, sondern ihre Steuern bezahlen und so einen Beitrag zur Überwindung der Finanzmisere leisten. Steuerhinterziehung, Korruption und Bürokratie betreffen nicht nur die griechische Politik, sondern ebenso den Wirtschaftssektor.

Mit der Übernahme der Verantwortung für CSR-Themen wie Menschenrechte oder die nachhaltige Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen investieren griechische Unternehmen in immaterielle Vermögenswerte – in Glaubwürdigkeit oder Reputation – und schaffen damit eine wesentliche Bedingung für ihren zukünftigen Erfolg. Diese Zukunft erscheint positiver, wenn das Engagement für Ökologie, soziale Nachhaltigkeit oder die eigenen Arbeitnehmer den Vorrang vor Gewinnmaximierung erhält. Indem sich griechische Firmen angesichts der Krise mit ihrem Einsatz für Gesellschaft und Umwelt profilieren, setzen sie auf eine bessere Zukunft: Eine Wette, von der man nur hoffen kann, dass sie diese gewinnen. □



Hier geht es zum „Hellenic Network for CSR“:
http://link.csr-news.net/16_Griechenland



Filippos Sacharis
 > ist Korrespondent für
 deutschsprachige
 Medien in Athen,
 Griechenland.

filippos.sacharis@
 csr-magazin.net

Forschungsagenda Green Economy Gemeinsame Lösungen

„Vorstellung der
Forschungsagenda:
Michael Otto,
Barbara Hendrichs,
Johanna Wanka
und Jeffrey Sachs
(von links).“



Foto: Thomas Köller/phototek/FONA

Eine umfassende „Forschungsagenda Green Economy“ stellte die Bundesregierung im November in Berlin vor. „Wenn wir weiter wirtschaften wie bisher, ruinieren wir die Grundlagen unseres Lebens“, sagte Forschungsministerin Prof. Johanna Wanka (CDU). „Deshalb ist es wichtig, dass wir darüber nachdenken, wie wir Wachstum erzeugen, nachhaltiges Wachstum.“ Erarbeitet wurde die Forschungsagenda in einem zweijährigen Dialogprozess mit Industrie und Zivilgesellschaft.

Wir wollen den nachhaltigen Umbau der Wirtschaft voranbringen. Das geht nur mit Innovationen“, so Wanka weiter. Im Zuge der Agenda sollen Forschungskooperationen zwischen Unternehmen und der Wissenschaft ausgebaut werden. „Hier wollen wir auf den guten Erfahrungen aufsetzen und sehr viel Neues wagen“, sagte die Ministerin.

Zugleich mit der Entwicklung neuer Technologien müssten ethische Fragen diskutiert werden. Etwa bei der energetischen Nutzung von Biostoffen: „Das darf nicht in Konkurrenz zur Lebensmittelkette stehen“, so Wanka. Die Forschung solle Kriterien ermitteln, wann die Nutzung einer Ressource wirklich nachhaltig ist. Die „Forschungsagenda Green Economy“ soll die praktische Umsetzung von Forschungsergebnissen fördern und beschleunigen. Die Ministerin: „Wir brauchen Ideen, wir brauchen Forschungsergebnisse und wir müssen uns dann darum kümmern, dass die auch umgesetzt werden.“

„Denken beleben“

Weiter sagte Wanka: „Neue Ideen einer nachhaltigen Ökonomie müssen das Denken beleben.“ Um Rebound-Effekte zu reduzieren, müsse zudem Konsumverhalten beeinflusst werden. „Wir wollen versuchen, durch unterschiedliche Strategien Bildung für Nachhaltigkeit noch stärker zu verankern, nicht nur an den Hochschulen, sondern auch an Volks hochschulen“, kündigte die Ministerin an.

für nachhaltige Probleme

Die „Forschungsagenda Green Economy“ soll als Leitinitiative in das Programm „Forschung für nachhaltige Entwicklung“ (FONA) eingebettet und ressortübergreifend vorangebracht werden. Andere Forschungsprogramme aus den Bereichen Bioökonomie, Produktion oder neue Werkstoffe sollen darin einfließen. Das Bundesforschungsministerium will bis zum Jahr 2018 insgesamt 350 Millionen Euro für die neue Agenda bereitstellen.

Deutschland: Erfolgreich nachhaltig

Bundesumweltministerin Barbara Hendricks (SPD) sagte bei der Vorstellung der Agenda: „Es geht uns darum, der Welt deutlich zu machen, dass man eine erfolgreiche Industrienation sein und zugleich nachhaltiges Wachstum fördern kann.“ Deutschland sei Exportweltmeister bei Umwelt- und Effizienztechnologien. Bei den Umwelttechnologien liegt der deutsche Weltmarktanteil bei 14 Prozent und die Branche steht hierzulande für etwa zwei Millionen Arbeitsplätze.

Angesichts von Klimawandel und hohen Biodiversitätsverlusten sei ein Umdenken gefordert. Hendricks weiter: „Deshalb ist es allerhöchste Zeit, dass wir unsere soziale Marktwirtschaft auch ökologisch auf die Höhe der Zeit bringen.“ Nachhaltigkeit sei jedoch nicht mit Verzicht gleichzusetzen. „Auch ein sozial-ökologisch ausgerichtetes Wirtschaftsmodell wird am Ende nur dann akzeptiert werden, wenn es Wohlstand schafft“, sagte die Umweltministerin. Denn: „Wir sind nicht trotz, sondern gerade durch unsere ökologischen Standards eine der führenden Industrienationen der Welt geworden und geblieben.“

Zugleich betonte die SPD-Politikerin den Zusammenhang zwischen ökologischer und sozialer Verantwortung. „Gute Umwelt und gute Arbeit sind untrennbar miteinander verbunden, und das nicht nur hier, sondern weltweit und auch entlang der Lieferketten“, so Hendricks.

Verlässliche Bedingungen schaffen

Das sieht auch Michael Otto, Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group, so: „Die Unternehmerinnen und Unternehmer benötigen stabile und verlässliche Rahmenbedingungen, sonst werden die notwendigen Investitionen nicht getätigt werden“, sagte Otto. Ein ständiges Nachsteuern bestrafe die Unternehmen, die ihr Handeln frühzeitig an nachhaltigen Rahmenbedingungen ausgerichtet hätten.

Green Economy sei nicht nur eine Frage der Technik, sondern auch der Menschen. Otto dazu: „Wenn wir den Menschen in unserem Arbeitsbereich keine Brücken bauen, dann werden wir sie verlieren.“ Gefordert seien Fortbildungen und die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsanforderungen in die Ausbildung. Für Deutschland sieht der Unternehmer in einem nachhaltigen Wirtschaften große ökonomische Chancen. Hier seien ein leistungsfähiger wissenschaftlicher Sektor, ein hohes Umweltbewusstsein in der Gesellschaft und ein weit gefächtertes politisches Instrumentarium vorhanden.

Branchenübergreifende Zusammenarbeit

In der Forschung muss stärker branchenübergreifend zusammengearbeitet werden. Das sagte Markus Müller-Neumann, Senior Manager Innovation Policies bei BASF. „Es werden die klassischen Branchengrenzen verschwinden, weil wir übergreifend arbeiten müssen“, so der BASF-Manager. Ein Beispiel für die Bedeutung dieser Zusammenarbeit sei die Entwicklung von Elektromobilität. Müller-Neumann sagte zu den Konferenzteilnehmern aus Bundesministerien: „Unterstützen Sie noch mehr Forschungsvorhaben, die Verbund sind.“ Zustimmung fand er beim Referenten für Ressourcen und Nachhaltigkeit im Bundesforschungsministerium, Lothar Mennicken. „Vernetzung über Branchen hinweg – das ist absolut zielführend“, sagte Mennicken. „Was bei dem einen der Abfall ist, das ist vielleicht der Rohstoff für den anderen.“

Innovationen umsetzen

Wie Lothar Mennicken vom Bundesforschungsministerium sagte, soll in Förderprogrammen verstärkt auf die Umsetzung der Erkenntnisse in die unternehmerische Praxis geachtet werden. Wenn sich eine Idee im Experiment bewährt habe, scheitere häufig die Umsetzung in die Praxis – etwa deshalb, weil Banken und andere Kapitalgeber das „Risiko für die Maßstabsvergrößerung“ scheut. „Wir wollen den nächsten Schritt noch begleiten“, sagte Mennicken. Nach einer ersten Umsetzung der geförderten Ideen in einem markttauglichen Umfang müssen diese sich dann alleine am Markt bewähren. □



Ausführliche Berichte zur Forschungsagenda und einen Kommentar finden Sie hier:
→ http://link.csr-news.net/16_GreenEconomy

CSR-Forschung im DACH-Raum

Wer forscht gerade wo zu welchen Aspekten der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung?

INSTITUTION/LEHRSTUHL/ORGANISATION	THEMA	ANSPRECHPARTNER	E-MAIL-ADRESSE	ZEITRAUM
Christians-Albrechts-Universität Kiel, Lehrstuhl für Praktische Philosophie Colone Business School Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR	Forschungsprojekt „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ Publikationsreihe „CSR in der Betriebswirtschaftslehre“	Prof. Dr. Ludger Heidbrink	heidbrink@philsemp.uni-kiel.de	Beginn: 1/2015
Colone Business School Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR	Forschungsprojekt „Nachhaltige Hochschule“	Prof. Dr. René Schmidpeter	r.schmidpeter@cbs.de	k. A.
Colone Business School Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR	Forschungsprojekt „Internationale Perspektiven der Nachhaltigkeit - CSR in Europa, Asia und America: Globale Herausforderungen und unternehmerische Antworten“	Prof. Dr. René Schmidpeter	r.schmidpeter@cbs.de	k. A.
Colone Business School Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für internationale Wirtschaftsethik und CSR	Forschungsprojekt „Sozial Innovation - Wechselspiel zwischen Innovation und Nachhaltigkeit aus Produzenten-Konsumenten- und gesellschaftlicher Sicht“ Forschungsprojekt: Entwicklung eines Nachhaltigkeitskompasses zur nachvollziehbaren und praktikablen Operationalisierung und Messbarkeit staatlicher, kommunaler und unternehmerischer Nachhaltigkeit	Prof. Dr. René Schmidpeter Prof. Dr. Volker Wittberg	r.schmidpeter@cbs.de wittberg@fh-mittelstand.de	2014 - 2018
Fachhochschule Düsseldorf , Fachbereich Wirtschaft	Forschungsprojekt „Glaubliche Sozialkriterien und Kleinbauernkaffees durch Preissysteme bei der Beschaffung von Plantagen- und Kleinbauernkaffees durch deutsche Kaffeeröstereien sowie ökonomische, soziale und ökologische Auswirkungen auf Produzenten, Handel, Konsumenten und Gesellschaft“ Forschungsprojekt „Sustainable and Responsible Investment (SRI) bei institutionellen Investoren“	Prof. Dr. Rolf Nagel	rolf.nagel@fh-duesseldorf.de	9/2014 - 2/2015
Fachhochschule Düsseldorf , Fachbereich Wirtschaft	Forschungsprojekt „Marketing strategies for sustainable machine production: Optimised market development through green marketing“	Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub	clausheinrich.daub@fhnw.ch	1/2013
Fachhochschule des Mittelstands (FHm) , Bielefeld Center for Sustainable Governance (CSG)	Forschungsprojekt „CSR – Business Case oder Mythos?“	PD Dr. Thomas Kuhn	Thomas.Kuhn@Fernuni-Hagen.de	- 4/2015 bis 2015
Fachhochschule Düsseldorf , Fachbereich Wirtschaft	Forschungsprojekt „CSR-Potenziale im Spannungsfeld von äußerem Druck und innerer Verantwortung“ Dissertation „Der Einfluss „nachhaltiger“ Finanzinvestitionen auf produzierende Unternehmen und deren Reaktionsmöglichkeiten“	PD Dr. Thomas Kuhn Jessica Reichard	Thomas.Kuhn@Fernuni-Hagen.de jessica.reichard@stud.uni-goettingen.de	bis 2015
Fachhochschule Nordwestschweiz , Institut für Unternehmensführung FernUniversität in Hagen ,	Forschungsprojekt „Experimental Analysis of ESG-Factors in Investment Decisions“	Michael Niekamp	niekamp@econ.uni-frankfurt.de	2014 - 2017
FernUniversität in Hagen ,	wissenschaftliches Praxisprojekt „Y Faktor Verantwortungsvoll Wirtschaften in Mitteldeutschland“	anne.labahn	anne.labahn@hhl.de	seit 2013
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Georg-August-Universität Göttingen , Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Diversitätsforschung	Forschungsprojekt „Responsive Regulierung von Innovationen für Nachhaltige Entwicklung“	Prof. Dr. Martin Führ	martin.fuehr@h-d.a.de	9/2010 - 2/2014
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Goethe-Universität Frankfurt	Forschungsprojekt „intelligent Energyierung in der Gebäudewirtschaft, Akteure und ihre Rahmenbedingungen im Bereich der energetischen Sanierung des Wohnungsbestands“	Prof. Dr. Martin Führ	martin.fuehr@h-d.a.de	8/2013 - 7/2014
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Hochschule Frankfurt	Forschungsschwerpunkte: Nachhaltigkeitscontrolling, Integrated Reporting	Prof. Dr. Christian Kraus	christian.kraus@fhws.de	k. A.
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften HHL Leipzig Graduate School of Management	Forschungsprojekt „CSR als Wertfrage“	Prof. Dr. Harald J. Bolinger	harald.bolinger@fhws.de	seit 1/2013
Hochschule Darmstadt	Forschungsprojekt „Empirische Untersuchungen zu CSR“	Prof. Dr. Reiner Hellbrück	reiner.hellbrueck@fhws.de	k. A.
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Soziale Arbeit Hochschule Darmstadt	Forschungsprojekt „CSR als Integrationsplattform für soziale Nachhaltigkeit“	Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt	ulrich.mueller-steinfahrt@fhws.de	k. A.
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Soziale Arbeit Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt	Forschungsprojekt „Ethisches Unternehmerhandeln im Spannungsfeld zwischen Kundenerwartungen und Lieferkettenmanagement“	Prof. Dr. Monika Eigenstetter	monika.eigenstetter@hs-niederrhein.de	1/2013
Fakultät für Wirtschaftsingenieuriwesen Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt	Forschungsprojekt „CSR, Corporate Governance, Reputation und Kommunikation“	Prof. em. Dr. Joachim Schwabach Prof. Dr. Reinhard Altenburger	joachim.schwabach@hu-berlin.de Reinhard.altenburger@fh-krems.ac.at	- 12/2016 6/2013 5/2018
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Hochschule Niederrhein , EthNa Kompetenzzentrum CSR	Forschungsprojekt „CSR und Innovationsmanagement“	Susanne Klaar Isabella Wedi	susanne@klaar-design.com isabella.wedi@leiphana.de	2014 - 2017 2008 - 2018
Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Management IMC Fachhochschule Krems , Department Business	Forschungsprojekt „Klimawandel“	Dr. Philipp Schreck, MBR	phillip.schreck@bwl.lmu.de	/
Klaar Design	Dissertation „Sustainability Re-Designed“	Dr. des Imke Schmidt	imke.schmidt@uni-wh.de	/
Leuphana Universität Lüneburg	Forschungsgebiete: Normative Grundlagen, Business Case for CSR, Nachhaltigkeitsberichterstattung	Bernhard Faller	faller@quaestio-fb.de	10/2012 - 7/2014
Ludwig-Maximilians-Universität München	Forschungsprojekt „Corporate Regional Responsibility“ (CRR)	Meike Schiek, M.Sc. Christiane Kleine-König, M.Sc.-Geogr.	meike.schiek@rub.de christiane.kleine-koenig@rub.de	2012 - 2015
Fakultät für Betriebswirtschaft Private Uni Witten/Herdecke gGmbH	Dissertation „Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung“ (Arbeitstitel)	Katharina Schmitt	katharina.schmitt@campus.tu-berlin.de	2011 - 2015
ZNU - Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung	Forschungsschwerpunkt: Praktikable Messung und Umsetzung von verantwortlicher und nachhaltiger Konsum	Dr. Christoph Schleier	christoph.schleier@sinus-institut.de	1/2014
Quaesto Forschung + Beratung	Forschungsprojekt „Azbis gewinnen und fördern: Eine Zielgruppenstudie für die soziale Quartiersentwicklung“	Dr. Christoph Schleier	christoph.schleier@sinus-institut.de	1/2014
Ruhr Uni Bochum , Geographisches Institut Ruhr-Universität Bochum	Dissertation „Unternehmensreaktionen auf die CSR-Tests der Stiftung Warentest“	Katharina Schmitt	katharina.m.schmitt@campus.tu-berlin.de	- 10/2014 12/2009 - 7/2014
Sinus-Institut	Forschungsprojekt „Sustainable Lifestyles 2.0 - End-user Integration, Innovation and Entrepreneurship (EU-InnovateE)	Prof. Dr. Frank-Martin Belz	frank.beitz@tum.de	2014 - 2016
Technische Universität München , Professor für unternehmerische Nachhaltigkeit - Brau- und Lebensmittelindustrie	Forschungsprojekt „Creating Shared Value als zukünftiger Wettbewerbsfaktor – eine theoretische und empirische Untersuchung“	Benedikt von Liel	benediktliel@googlemail.com	2012 - 2015
TUM School of Education	Forschungsprojekt „CSR in mittelständischen Unternehmen“	Antonia Reiff	antonia.reiff@go-social.net	2012 - 2016
Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik				

Zur Corporate Social Responsibility sind vielseitige Forschungsprojekte unterwegs. Die nachfolgende Tabelle bietet Ihnen einen Blick in die deutschsprachige Forschungslandschaft rund um CSR. Über die Ergebnisse der genannten Studien werden wir Sie auf dem Laufenden halten. Und weisen Sie uns gerne auf hier bisher nicht genannte Projekte in. Ausführlichere Beschreibung der aufgeführten Forschungsprojekte finden Sie online unter

… http://link.csrn-news.net/16_CSRforschung

TUM School of Education Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Ethics and CSR in Tobacco Companies“	Harsman Tandilittin harsman@yahoo.com	2012 - 2015
TUM School of Education Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik	CSR/Sustainable Business Teaching/Learning Collaboration, virtuelles Seminar in Secondlife - Beteiligung am Projekt „Virtuelle Lehre im Bereich Corporate Social Responsibility“	Prof. Dr. Christoph Lütge luetge@tum.de	2/2014 - 5/2014
TUM School of Education Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Anti-Littering bei McDonald's“	Dr. Matthias Uhl m.uhl@tum.de	k. A.
Universität Bayreuth Institut für Philosophie	Forschungsprojekt „Transparenzinitiative der Pharmaindustrie“	Dr. Matthias Uhl m.uhl@tum.de	k. A.
Universität Bayreuth Institut für Philosophie	Forschungsprojekt „Corporate Responsibility Index (CRI)“	Prof. Dr. Dr. Alexander Brink alexander.brink@uni-bayreuth.de	ab 2013 fortlaufend
Universität Bayreuth Institut für Philosophie	CSR-Aktivität: Think Tank zu CSR in der Automotive Industry	Prof. Dr. Dr. Alexander Brink alexander.brink@uni-bayreuth.de	k. A.
Universität Bayreuth Institut für Philosophie	Gründerlab CSR und Social Entrepreneurship	Prof. Dr. Dr. Alexander Brink alexander.brink@uni-bayreuth.de	k. A.
Universität Bayreuth Institut für Philosophie	Forschungsprojekt „CSRegio“	Prof. Dr. Dr. Alexander Brink annette.alemann@uni-bielefeld.de	2012 - 2014
Universität Bielefeld , Fakultät für Soziologie	Forschungsprojekt „Arbeitsorganisation und väterliche Lebensführung“	Dr. Annette von Alemann jordis.grimm@wiso.uni-hamburg.de	7/2011 - 6/2015
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Promotionsvorhaben „Poverty reduction through base-of-the-pyramid business models“	Kristin Huber sebastian.knab@wiso.uni-hamburg.de	2014 - 2017
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „CSR in developing countries“	Kristin Huber dirk.gilbert@wiso.uni-hamburg.de	1/2014 - 9/2015
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Dissertationsvorhaben „Advancing Shared Value“	Maximilian J. L. Schormair Maximilian.Schormair@wiso.uni-hamburg.de	2012 - 2015
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Business Model Innovation for Sustainability Transitions: The Example of the German Energy Transition“	Dipl.-Ing. Sebastian Knab sebastian.knab@wiso.uni-hamburg.de	2012 - 2015
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „The Merits of an Advanced View on Deliberative Democracy for Research in Business Ethics“	Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert dirk.gilbert@wiso.uni-hamburg.de	2014 - 2016
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Decoupling Responsible Management Education – Why Business Schools May Not Walk Their Talk“	Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert dirk.gilbert@wiso.uni-hamburg.de	2014 - 2016
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „International Accountability Standards im Wandel: Eine kritische Analyse“	Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert florian.luedke-freund@wiso.uni-hamburg.de	2014 - 2016
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Business Models for Sustainability“	Dr. Florian Lüdeke-Freund florian.luedke-freund@wiso.uni-hamburg.de	seit 2009
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsinformationen in der Anlageentscheidung von nichtprofessionellen Anlegern“	Andrea Rentrop andrea.rentrop@wiso.uni-hamburg.de	3/2014 - 7/2015
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Theoretical foundations of corporate sustainability reporting: A systematic review of accounting and management literature“	Daniela Senk daniela.senk@wiso.uni-hamburg.de	Beginn: 2015 - 5/2015
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Is CSR Disclosure related to Earnings Quality (Working Paper)“	Daniela Senk daniela.senk@wiso.uni-hamburg.de	1/2012 - 12/2014
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Carbon reporting quality in US firms: How is it related to financial reporting quality? (Working Paper)“	Daniela Senk daniela.senk@wiso.uni-hamburg.de	2/2014 - 12/2014
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Analyse der Wirkungsorientierung von deutschen Stiftungen und CSR-Initiativen von Unternehmen“	Lena Maria Wörrlein lenamaria.woerlein@wiso.uni-hamburg.de	7/2014
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Studie „The Business Case of Corporate Volunteering“	Barbara Scheck Barbara.scheck@wiso.uni-hamburg.de	seit 2012
Universität Hamburg Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Forschungsprojekt „Carbon Disclosure – Determinants and Effects“	Frank Schiemann frank.schiemann@wiso.uni-hamburg.de	2014-2016
Universität Hohenheim , Lehrstuhl Katholische Theologie & Wirtschaftsethik	Dissertation „Socially Responsible Investment. Eine moralökonomische Analyse“ Agnes Lucia Neher (Arbeitstitel)	Agnes Lucia Neher agnesnehe@ yahoo.de	2011 - 2015
Universität Kassel , Institut für Betriebswirtschaftslehre	Forschungsschwerpunkte: Nicht-finanzielle Berichterstattung, Standards, Performance Management in Verhältnis zu Nachhaltigkeit, Strategisches und internationales Management in Entwicklungsländern, Social Entrepreneurship und Hybrid Business	Ruediger.Hahn@uni-kassel.de /	/
Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Soft Law als ordnungspolitisches Element einer Global Governance“	Dr. Christoph Schank christoph.schank@unisg.ch	seit 2011
Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Role and impact of private authorities in the ethical regulation of corporate activities“	Prof. Dr. Thomas Beschorner thomas.beschorner@unisg.ch	2009 - 2015
Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Sector-Specific Corporate Responsibility in Europe: The Role of Government“	Prof. Dr. Thomas Beschorner thomas.beschorner@unisg.ch	4/2011
Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „SoftiLaw als Benchmarking im Mittelstand“	Dr. Christoph Schank christoph.schank@unisg.ch	6/2012
Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Emancipatory Organizing“	Prof. Dr. Thomas Beschorner thomas.beschorner@unisg.ch	6/2012 - 2015
Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftsethik	Forschungsprojekt „Understanding of Dialectic“	Dr. Pascal Dey pascal.dey@unisg.ch	- 12/2015
University of Lugano	Forschungsprojekt „Hard and Soft Commodities: Production, Processing and Trade“	Florian Wettstein@unisg.ch florian.wettstein@unisg.ch	8/2014 - 6/2015
Vrije Universiteit Amsterdam Department of Management & Organization	Forschungsprojekt „The „Credibility Gap“ in CSR Reporting: Analyzing Contents and Stakeholders' Perceptions of CSR Reports from 11 European Countries“	Peter Seele@usi.ch peter.seele@usi.ch	k. A.
Vrije Universiteit Amsterdam Department of Management & Organization	Forschungsprojekt „Managerial Struggles during Practice Implementation: The Case of Corporate Social Responsibility“	Christopher Wickert christopher.wickert@vu.nl	2013 - 2015
Vrije Universiteit Amsterdam Department of Management & Organization	Forschungsprojekt „Implementing and communicating corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost“	Christopher Wickert christopher.wickert@vu.nl	2012 - 2014
Vrije Universiteit Amsterdam Department of Management & Organization	Forschungsprojekt „Organizational identity orientation and practice adoption: The case of corporate social responsibility“	Christopher Wickert christopher.wickert@vu.nl	2013 - 2015
Zeppelin Universität Friedrichshafen , Leadership Excellence Institute Zeppelin LEIZ	Forschungsprojekt „Does time matter? The relationship between corporate social performance and corporate financial performance: A meta-analysis from 1970-2010“	Christopher Wickert christopher.wickert@vu.nl	2014 - 2015
	Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments	Juliaka.Montecinos@zu.de juliaka.montecinos@zu.de	1/2014 - 11/2014

Interview mit NRW-Staatssekretär Günther Horzetzky

Das CSR-Engagement der Wirtschaft

Industrie und Mittelstand, Ballungsgebiete und Hinterland, Landwirtschaft und Kohleförderung: Die Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen deckt einen weiten Spannungsbogen ab. Mit dem Staatssekretär im Düsseldorfer Wirtschaftsministerium, Günther Horzetzky, sprach mit CSR MAGAZIN darüber, welche Rolle CSR dabei spielt. Für Horzetzky ist CSR kein neues Thema; er gestaltete den Start der CSR-Strategie der Bundesregierung als Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium mit.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE ACHIM HALFMANN

► CSR MAGAZIN: Wie kann eine Landesregierung CSR in Unternehmen fördern? Durch gesetzliche Vorgaben oder durch andere Anreize?

Dr. Günther Horzetzky: Als nordrhein-westfälische Landesregierung haben wir uns gemeinsam mit anderen Landesregierungen an der Konsultation der EU zur nicht finanziellen Berichterstattung beteiligt. In unserer Stellungnahme wird das Kriterium der Freiwilligkeit herausgestellt. Dahinter steckt die Idee: Wir müssen nur das regulieren, was allgemein beachtet werden soll. Ich denke etwa an den Arbeitsschutz. Das kann man nicht auf die Freiwilligkeit der Arbeitgeber schieben, sondern man muss es vorschreiben und mit Sanktionen versehen.

Bei CSR geht es aber um das freiwillige Engagement über gesetzliche Vorgaben hinaus: Was macht das Unternehmen freiwillig, um seine gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen? Die Normierung von CSR führt nicht weiter. Wir würden ledig-



Foto: MWEIMH/Julia Unkel

„Unternehmen müssen für sich selbst entscheiden, wo sie sich engagieren und in welchem Umfang.“

lich eine Zertifikate-Industrie schaffen und die Unternehmen würden sich dann nur noch nach den engen Kriterien dieser Zertifikate richten. Stattdessen sollten sie darüber nachdenken, wie sie ansonsten im Kerngeschäft verantwortlich handeln können. Die Möglichkeit, sich für ein bestimmtes verantwortliches, nachhaltiges Verhalten selbst entscheiden zu können, möchte ich den Unternehmen weiterhin sichern.

Bei CSR geht zudem um die Wahrung von Menschenrechten in weltweiten Lieferketten – die sich mit nationalen Gesetzen nicht sichern lässt. Auch da denke ich, dass Unternehmen für sich selbst entscheiden müssen, wo sie sich engagieren und in welchem Umfang. Ich erzähle gerne das Beispiel einer ILO-Norm für Plantagenarbeiter, um die wir in Genf gerungen und zu der wir eine schöne Konvention entwickelt haben. Die Norm ist auch in fast allen Ländern mit Plantagen ratifiziert worden, aber die Umsetzung tendierte gegen Null. Das können wir in Deutschland auf nationaler Ebene kaum ändern. Aber eine öffentliche Debatte darüber, dass

sichtbar machen

zum Beispiel in der Lieferkette von Tee Arbeitsrechte eingehalten werden müssen, wenn ein Produkt hier verkauft wird, die bewirkt tatsächlich Veränderungen. Mit der Debatte über Normen und Standards und durch unser Kauf- und Nachfrageverhalten üben wir Druck auf Unternehmen aus und können dadurch das Verhalten von Menschen auf anderen Erdteilen ändern. Deshalb liegt eine große Chance von CSR darin, dass sich Unternehmen – über gesetzliche Regeln hinaus und mit dem Blick auf solche Debatten – für das Wohl von Menschen in der Lieferkette engagieren.

► Wie fördert Ihre Regierung CSR konkret?

In der vergangenen Förderperiode konnten wir etwa 20 CSR-Projekte unterstützen, insbesondere aus Bundesmitteln. Unser wichtigster Job dabei ist, sichtbar zu machen, was die Wirtschaft im Sinne von CSR leistet. Daneben haben wir uns darum bemüht, mit den Hochschulen ins Gespräch zu kommen. Wir haben die wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche angeschrieben, nach Düsseldorf eingeladen und sie gefragt: Was bietet Ihr den Absolventen Eurer Studiengänge als CSR-Rüstzeug an? Inzwischen gibt es eine Vielzahl von CSR-Angeboten in Forschung und Lehre. Mit den Hochschulen sind wir nach wie vor im Gespräch, auch zu der Frage, was die Hochschulen den Unternehmen anbieten können. Der CSR-Hochschulkreis trägt zudem zur Vernetzung und Kooperation der an CSR interessierten Professoren an den Hochschulen bei. Voraussichtlich werden wir im nächsten Jahr fünf regionale CSR-Kompetenzzentren in Nordrhein-Westfalen gründen. Die Ausschreibung ist Ende Oktober erfolgt. Wir erhoffen uns von den Organisationen der Wirtschaft bzw. von Trägernetzwerken, zu denen auch Hochschulen gehören können, Vorschläge, wie sie CSR in der jeweiligen Region voranbringen wollen. Das werden wir aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) unterstützen. Das ist erneut ein Angebot: Sagt uns bitte, was Ihr vor Ort machen wollt – und wir helfen Euch bei dem, was Ihr Euch ausdenkt. Wir werden nicht vorschreiben, wie CSR in einer Region aussehen soll.

► Welchen Beitrag kann CSR für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts NRW leisten?

Einer meiner perspektivischen Wünsche wäre: Nordrhein-Westfalen ist die Heimat von sozial verantwortlich agierenden Unternehmen. Die Unter-

nehmer leben das selbst und wir als Regierung machen es sichtbar.

In einigen für unser Land wichtigen Branchen führen wir intensivere Gespräche und moderieren zwischen Unternehmern, Arbeitnehmervertretern und Wissenschaftlern. Beim Import von Steinkohle sind wir mit hiesigen Unternehmen im Gespräch, um herauszufinden: Was tun die Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, um die Einhaltung von ILO-Arbeitsnormen und die Einhaltung von Umweltstandards sicherzustellen? Dieser Dialogprozess ist nicht formalisiert, das Thema wird in informellen Runden vorangebracht. Bei Initiativen wie etwa Better Coal fragen wir danach, warum einzelne Unternehmen vor Ort sich nicht beteiligen. Ich habe drei Konzerne in Kolumbien vor Augen, von denen sich zwei auf die Einhaltung der internationalen Standards festlegen. Wenn der dritte Konzern sich diesen nicht anschließt, müssen wir mit unseren hiesigen Importeuren sprechen, ob sie von diesem Unternehmen weiterhin Steinkohle beziehen wollen. Im September fand in Kolumbien eine Konferenz zu den Arbeitsstandards in der Kohleförderung statt, an der ein Mitarbeiter unseres Hauses teilgenommen hat. Wir wollen wissen, was da aus Kolumbien nach Nordrhein-Westfalen kommt. Bei dieser Konferenz saßen erstmals auch die kolumbianischen Ministerien mit am Tisch; denn bei CSR muss auch die Politik ein Partner sein und mit auf die Einhaltung von internationalen Standards dringen.

► Eine letzte Frage: Lesen Sie CSR-Berichte?

CSR-Berichte haben eine wichtige Funktion für die Unternehmen, weil sie ihnen verlässliche Kennzahlen geben. Nach außen brauchen wir zusätzliche Informationsinstrumente. Wenn CSR-Berichte auf meinen Schreibtisch kommen, schaue ich mir das eine oder andere Kapitel etwas näher an, etwa Informationen zu Compliance-Regelungen und zur Einbeziehung des Betriebsrats. Aber ich weiß auch: Diese Berichte sind nicht nur vom Management geschrieben, sondern da war meistens eine PR-Agentur eingeschaltet, die ein Unternehmen optisch und sprachlich in besonderer Weise darstellen kann. Diese Brille muss man beim Lesen von Nachhaltigkeitsberichten aufhaben.

► Herzlichen Dank für das Gespräch! □



Das ganze Interview lesen Sie hier:

→ http://link.csr-news.net/16_NRW

Neues aus dem CSR

C&A Mode

Das Modehaus C&A hat am Donnerstag seinen Corporate Responsibility Bericht 2014 vorgelegt. Er erscheint online, als Print und PDF in Englisch; ein Berichtsteaser wird in 23 Sprachen zur Verfügung gestellt. In dem Bericht ist zu lesen, wie C&A Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmenskern verankern will – im Dialog mit seinen Stakeholdern. Drei Säulen hat C&A dabei besonders im Blick und mit konkreten Zielen versehen. Nachhaltige Produkte: Bis 2020 soll die gesamte Baumwollkollektion aus nachhaltigerem Anbau stammen. Nachhaltige Lieferketten: Die C&A-Lieferketten sollen transparent sein und in den Erzeugerländern zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Bis 2020 soll das C&A-Lieferantennetzwerk vollständig frei vom Ausstoß bedenklicher Substanzen in die Umwelt sein. Nachhaltiges Leben: Bis 2020 sollen alle Lieferanten in einen offenen Dialog mit C&A eingebunden werden, um eine Verbesserung der Existenzgrundlage und der Arbeitsbedingungen sicherzustellen.

→ http://link.csr-news.net/16_C+A

Handicap International

Seit Anfang Oktober ist Handicap International Partner der Loyalty Partner GmbH und nun auch in der PAYBACK-Spendenwelt vertreten. Alle PAYBACK-Mitglieder können seither ihre gesammelten Punkte für Projekte von Handicap International einlösen. PAYBACK ist der größte deutsche Anbieter für Bonusprogramme. Die Punkte werden dabei ganz einfach in Euro umgerechnet und fließen direkt auf das Spendenkonto von Handicap International, und somit an Menschen mit Behinderung weltweit. Aktuell können die PAYBACK-Punkte zugunsten der Projekte von Handicap International in Syrien gespendet werden.

→ http://link.csr-news.net/16_HandicapInternational

Palfinger

Für die integrierte Berichterstattung erhielt Palfinger den diesjährigen ASRA. Der Austrian Sustainability Reporting Award wird seit 15 Jahren von der Kammer der Wirtschaftstreuhänder in Wien vergeben. Die von den Wirtschaftstreuhändern geförderte Auszeichnung für Nachhaltigkeitsberichterstattung will

auf innovative Berichte aufmerksam machen. Und: In den Jahren 2011 bis 2013 hat Palfinger die volkswirtschaftlichen Multiplikatoren in Österreich deutlich gesteigert, zum Teil um mehr als zehn Prozent. „Dies ist umso bemerkenswerter, als im gleichen Zeitraum die Internationalisierung der Unternehmensgruppe forciert vorangetrieben wurde“, vermerken die Autoren einer Studie des Industriewissenschaftlichen Instituts (iwi) in Wien.

→ http://link.csr-news.net/16_Palfinger

Bayer

Bayer stellt der US-amerikanischen Hilfsorganisation Direct Relief kostenlos Medikamente im Marktwert von 3,2 Millionen US-Dollar zur Behandlung der Ebola-Patienten in Sierra Leone und Liberia zur Verfügung. Damit erhöht das Unternehmen seine Hilfe zur Bekämpfung der Epidemie, nachdem es bereits unmittelbar nach deren Ausbruch Medikamenten- und Geldspenden im Wert von rund 32.000 US-Dollar an die Caritas international geleistet hat. „Wir wollen den notleidenden Menschen in den betroffenen Ländern helfen und einen Beitrag dazu leisten, der sich leider verschärfenden Situation Herr zu werden“, sagt Bayer-Vorstand Michael König.

→ http://link.csr-news.net/16_Bayer

Deutsche Telekom

Die Deutsche Telekom gibt die App „We care“, die alle Aktivitäten des Konzerns zum Thema gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit bündelt, heraus. Interaktiv können Nutzer Tipps und Tricks zum verantwortungsvollen Handeln erleben. Wie kann ich „grün surfen“? Wie können neue Technologien uns helfen, CO₂ zu sparen? Wie können Kühe SMS schreiben? Auf diese und viele andere Fragen gibt die Deutsche Telekom im „We care“-App-Magazin Antworten. Die Idee zu „We care“ wurde gemeinsam von Mitarbeitern und Kunden entwickelt. Die App bietet abwechslungsreich und interaktiv Informationen zu wichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen.

→ http://link.csr-news.net/16_Telekom

NWB Verlag

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und eine sich rasant ändernde Medienland-

NEWS Partnernetzwerk

schaft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen im Wettbewerb um Mitarbeiter. Wofür steht ein Unternehmen und was sind die Differenzierungskriterien gegenüber dem Wettbewerb? Kurz, das Employer Branding gewinnt an Bedeutung. Auch beim NWB Verlag in Herne, der eine Kampagne zur Arbeitgebermarke entwickelt hat. Das, was den NWB Verlag auszeichnet und differenziert, sind die Bereiche Wissen, Werte, Vielfalt, Menschen und Heimat – dabei spielt gerade das nachhaltige Wirtschaften eine besondere Rolle für das Unternehmen.

→ http://link.csr-news.net/16_NWB

Alfred Ritter (Ritter-Sport)

Trotz seines Erfolgs vor Gericht im Schoko-Streit mit der Stiftung Warentest verzichtet Ritter Sport auf eine Schadenersatzklage gegen die Verbraucherschutzorganisation. „Wir werden nicht gegen die Stiftung Warentest klagen“, sagte Unternehmenssprecher Thomas Seeger dem in Berlin erscheinenden „Tagespiegel“. Das Unternehmen habe beweisen wollen, „dass unsere Deklaration korrekt ist“.

→ http://link.csr-news.net/16_RitterSport

B.A.U.M. Consult

Nachhaltigkeit in der Lieferkette wird zu einem wesentlichen Baustein des nachhaltigen Wirtschaftens. Für Investoren stehen nachhaltige Lieferketten für die Reduktion von Liefer- und Reputationsrisiken; Konsumenten fordern transparente und skandalfreie Lieferketten, um eine bewusst nachhaltige Kaufentscheidung treffen zu können. Für Produzenten und Dienstleister ist eine nachhaltige Lieferkette immer mehr ein „Muss“, um bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und zugleich eine Chance zur Gewinnung neuer Zielgruppen.

→ http://link.csr-news.net/16_BAUM

Dibella

Ab dem neuen Jahr bietet Dibella seinen Kunden aus Gastronomie, Hotellerie und Gesundheitswesen eine CO₂-Berechnung der einzelnen Textilien an. Das ermöglicht einen Vergleich „konventioneller“ Ware mit „nachhaltiger“ – z. B. GOTS-zertifizierter oder recyceltem PET. Die ermittelten Emissionen können Kunden in drei von Dibella vorgestell-

ten Projekten direkt kompensieren. Zudem wird das Unternehmen die eigenen Versandemissionen ab 2015 kompensieren und damit alle Artikel CO₂-neutral liefern.

→ http://link.csr-news.net/16_Dibella

Stiftung Jürgen Kutsch

Gemeinsam mit der Bürgerstiftung Lebensraum Aachen gestaltete die Stiftung Jürgen Kutsch am 1. Dezember das Aachener CSR-Forum. Die Veranstaltung bot regionalen Unternehmen eine Gelegenheit zum Austausch und Impulse zu einer aktiven, bürgerschaftlich engagierten Unternehmensverantwortung.

→ http://link.csr-news.net/16_Kutsch

T-Systems

Regionale Strukturen verantwortungsvoll wirtschaftender Unternehmen werden an Bedeutung gewinnen. „In Zukunft werden wir in Cluster gehen, und zwar in regionale Cluster“, sagte der Wirtschaftsethiker Prof. Alexander Brink von der Universität Bayreuth im September in Frankfurt. Ein Bestandteil solcher Cluster sei eine Kommunikation, die Übersetzungsleistungen zwischen Unternehmen und einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit gewährleiste. Der Wissenschaftler sprach auf einer Veranstaltung von T-Systems. T-Systems bietet gemeinsam mit WeSustain eine cloudbasierte Lösung für die CSR-Berichterstattung an.

→ http://link.csr-news.net/16_T-Systems

Scholz & Friends Reputation

Das CR-Management nutzt Stakeholderkommunikation, um externe Erwartungen in eine Materialitätsanalyse einzubinden. Breit gestreute und stichtagsbezogene Befragungen sind dabei häufig das Mittel der Wahl, stehen aber zunehmend im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Ressourcen. Scholz & Friends Reputation bietet gemeinsam mit seiner Schwesteragentur gkk Dialog Group den neuartigen Ansatz des modularisierten Stakeholderdialogs an. Dieser ermöglicht Unternehmen, einen kontextbezogenen, kontinuierlichen und gleichzeitig effizienten Austausch über Nachhaltigkeitsthemen mit relevanten Anspruchsgruppen zu führen.

→ http://link.csr-news.net/16_Scholz+Friends

Textile Lieferkette

Die Politik greift ein

Die Diskussion um menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in den Fabriken und Nähereien der Schwellen- und Entwicklungsländer wird seit über 20 Jahren geführt. Verändert hat sich manches, für viele ist es noch zu wenig. Nun nimmt sich die Politik der Sache an. VON KRISTIN VORBOHLE

Über 1.100 Menschen starben und mehr als doppelt so viele wurden verletzt, als im April 2013 in Bangladesch das Gebäude „Rana Plaza“ einstürzte. Beschäftigt waren dort vorwiegend Frauen, die Kleider, Hosen und Hemden für den westlichen Markt nähen. Die Bilder des Unglücks gingen um die Welt, und die Rufe, solchen Misständen Einhalt zu gebieten, wurden lauter – für den im Dezember 2013 neu berufenen Bundesentwicklungsminister Gerd Müller ein Grund, zu handeln.

Er initiierte ein „Bündnis für nachhaltige Textilien“, das soziale und ökologische Mindeststandards entlang der gesamten Lieferkette sicherstellen soll. Gegenüber den Verbrauchern soll ein Siegel garantieren, dass die Kleidung fair und umweltverträglich hergestellt wurde. Viele stöhnten ob dieses Ansinnens auf, nicht nur die Unternehmen. Schließlich gibt es Siegel schon zuhauf und Initiativen für mehr Umweltschutz und bessere Arbeitsbedingungen auch. Ökologische Standards waren insbesondere hierzulande schon Anfang der 1990er-Jahre ein Thema. Im angelsächsischen

Raum dagegen lag der Fokus früh auf den Arbeitsbedingungen.

20 Jahre und (k)ein bisschen weiter

Sicher, seit den ersten Anti-Sweatshop-Kampagnen, die Marken wie Nike, Benetton oder Gap bloßstellten, gilt das Problem Kinderarbeit als gelöst. Doch für die vornehmlich weiblichen Beschäftigten hat sich wenig, zumindest nicht genug geändert. In vielen Produktionsstätten der sogenannten Billiglohnländer sind mangelhafte Sicherheitsvorkehrungen, Überstunden, schlechte Bezahlung und sexuelle Belästigung immer noch Realität. Geändert hat sich allerdings das Bewusstsein der Markenhersteller. Hatten sie bei den ersten Kampagnen



Mit Hilfe westlicher Firmen können Arbeitsschutz- und Beschäftigungsstandards vorangebracht werden – wie hier in Bangladesch.

Chronologie

- 1992 Einführung des Öko-Tex-Standard 100 für gesundheitlich einwandfreie Textilprodukte
- 1997 Einführung des Standards SA8000 für menschenwürdige Arbeitsbedingungen
- 1998 Start der Ethical Trading Initiative mit heute über 70 Mitgliedern
- 1999 Gründung der Fair Labor Association als Multi-Stakeholder-Initiative
- Gründung der Fair Wear Foundation als NGO für bessere Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie
- Start der AVE-Initiative mit einer „Erklärung betreffend Beschaffens-Verhaltensregeln zur Gewährleistung von Sozialstandards“
- 2003 Gründung der Business Social Compliance Initiative mit heute über 1.200 Mitgliedern durch die Foreign Trade Association
- 2006 Einführung des Global Organic Textile Standard
- 2014 „Bündnis für nachhaltige Textilien“ des Bundesentwicklungsministeriums





Fotos: Achim Hallmann/CSR NEWS

die Vorwürfe noch vehement zurückgewiesen, gestehen sie bald zu, dass ihre Verantwortung über die Unternehmensgrenzen hinausreicht.

Zunächst entwarfen sie eigene Kodizes, die Lieferanten auf die Einhaltung ökologischer und sozialer Mindeststandards verpflichteten; erste Audits folgten. Dann schlossen sich Unternehmen wie C&A, Metro, Otto, Peek & Cloppenburg Ende der 1990er-Jahre unter dem Dach der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE) zusammen, erarbeiteten einen gemeinsamen Verhaltenskodex und starteten die gemeinschaftliche Auditierung durch unabhängige Prüfer sowie die Qualifizierung von Lieferanten. Sie war Keimzelle der 2003 gegründeten Business Social Compliance Initiative (BSCI), der inzwischen mehr als 1.200 Unternehmen angehören.

Heute kontrollieren die namhaften Textilhändler zumindest ihre direkten Lieferanten daraufhin, ob sie die unternehmenseigenen Kodizes oder die Standards der BSCI, der Ethical Trading Initiative (ETI) oder der Fair Labor Association (FLA) enthalten. Doch ganz offensichtlich reichte das nicht aus, um Unglücke wie „Rana Plaza“ zu verhindern. Dass sich nun die Politik des Themas annimmt, ist insofern konsequent. Warum aber sollte sie das richten können, was all die Initiativen nicht schafften? Man darf skeptisch sein, doch der Gründe gibt es manche.

Neuer Schwung für eine „alte“ Diskussion

Das von Entwicklungsmünister Müller initiierte Textilbündnis soll die Brücke zu den Konsumenten

schlagen. Dort ist trotz aller Siegelflut noch kein verlässlicher Garant für fair und umweltverträglich hergestellte Textilien etabliert. Der 2006 eingeführte Global Organic Textile Standard (GOTS), der diesen Anspruch einlösen könnte, ist bislang kaum bekannt. So geht der Druck auf die Hersteller, sich nachdrücklich um bessere Arbeitsbedingungen in den Lieferländern zu kümmern, bis heute vor allem von Nichtregierungsorganisationen wie Oxfam oder der Clean Clothes Campaign aus. Ein zuverlässiges und populäres Label, so das Kalkül des Entwicklungsmünisters, könnte die Verbraucher zu Verbündeten machen und den Anreiz für die Unternehmen stärken, sich gegenüber ihren Kunden durch gelebte Verantwortung in der Lieferkette zu positionieren.

Ein solcher Brückenschlag ist der Politik grundsätzlich zuzutrauen – und vor allem traut sie sich das selbst auch immer mehr zu. War sie Anfang des Jahrhunderts als Akteur etwas ins Abseits geraten, erfuhr sie spätestens seit der Finanzmarktkrise eine deutliche Aufwertung und hat an Selbstbewusstsein gewonnen. Sie greift verstärkt ein und wird – manchmal zummindest – dafür gelobt. Außerdem setzt allein die Tatsache, dass Regulierung drohen könnte, manches in Bewegung. Das zummindest dürfte Entwicklungsmünister Müller mit seinem für viele unerwarteten Engagement schon jetzt gelungen sein.

What's next?

Natürlich arbeitet sich Müller mit dem Thema Standards in der textilen Lieferkette an einem der schwierigsten überhaupt ab. Dass es hier – anders als etwa im Lebensmittelbereich – noch kaum Labels gibt, kommt nicht von ungefähr: Die textile Kette ist eine der komplexesten überhaupt und eine lückenlose Kontrolle etwa vom Baumwollfeld über Spinnereien, Färbereien und Lohnfertigungen, die Aufträge verschiedenster Hersteller bearbeiten, bis hin zum Shop schier unmöglich – zumal die Unterstützung in den Lieferländern gering ist. Zu groß ist die Sorge der Regierungen und der Unternehmensverbände, der Standort könne dadurch unattraktiv werden. Da mag es dann wirklich helfen, wenn das Thema hier, wo die großen Marken sitzen, auf der Agenda der Politik steht. Und wenn das Anliegen dann noch von der nationalen auf die europäische Ebene getragen würde, wäre nicht nur die Diskussion, sondern auch tatsächliche Veränderung in der Sache einen sehr großen Schritt weiter. □



Dr. Kristin Vorbohle
› leitet den Geschäftsbe-
reich Nachhaltigkeitsbe-
richterstattung bei
akzente kommunikation
und beratung.

kristin.vorbohle@
akzente.de

Aktuelles zur textilen Lieferkette und
zum Textilbündnis lesen Sie hier:
<http://link.csr-news.net/>
16_Textillieferkette

Studien



④ UPJ

Verantwortliche Unternehmensführung: Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand

Der Leitfaden richtet sich an mittelständische Unternehmen, die einen verständlichen Einstieg in das Thema CSR suchen oder erste bestehende Aktivitäten ausbauen wollen. Die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung wird an den vier Handlungsfeldern Markt, Umwelt, Arbeitsplatz und Gemeinwesen veranschaulicht. Mit zahlreichen Praxisbeispielen, Einstiegsfragen und Querverweisen führt der Leitfaden Leser umfänglich an die Grundzüge einer modernen verantwortungsvollen Unternehmensführung heran.

http://link.csr-news.net/16_Service2

die Autoren auf eine eigens entwickelte Methode zurück, in der der Impact im Zentrum steht.

http://link.csr-news.net/16_Service4

④ Accenture The Value Driver Model:

A Tool for Communicating the Business Value of Sustainability

Die Unternehmensberatung Accenture hat sowohl CEOs als auch Investoren nach deren Einschätzung der kommunizierten Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen gefragt. Kernergebnis: Während die CEOs den Unternehmen (und sich selbst) relativ gute Leistungen in diesem Bereich bescheinigen, sind Investoren skeptischer und sehen viel Nachholbedarf. Die Autoren der Studie schlussfolgern, dass besonders die Kommunikation von Nachhaltigkeitsbestrebungen verbessert werden müsse.

http://link.csr-news.net/16_Service5

④ Eurobarometer

Einstellungen zur Umwelt

Umweltschutz ist den Europäern wichtig – trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise. Das ist das wichtigste Ergebnis einer europaweiten Umfrage im Auftrag der Europäischen Union. Auch wären die Befragten nach eigenen Angaben bereit, mehr Geld für umweltfreundliche Produkte zu zahlen und sprechen sich für höhere Strafen für Umweltverschmutzer aus. Die repräsentativen Umfrageergebnisse liegen für die gesamte EU wie für jedes einzelne EU-Mitglied vor.

http://link.csr-news.net/16_Service6

④ oekom research

Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Regelmäßig bewertet oekom research entlang branchenspezifischer Mindestanforderungen das CSR-Management börsennotierter Großunternehmen. Dabei ist Stagnation zu beobachten: Die Zahl der die Anforderungen erfüllenden Unternehmen stagniert, während die Zahl der Unternehmen mit einer schwachen Nachhaltigkeitsleistung leicht zunahm. Im Ländervergleich schneiden deutsche Unternehmen sehr gut ab und können sich direkt hinter ihren Konkurrenten aus Finnland positionieren. Das vollständige Ranking ist online verfügbar.

http://link.csr-news.net/16_Service3

④ Öko-Institut u.a.

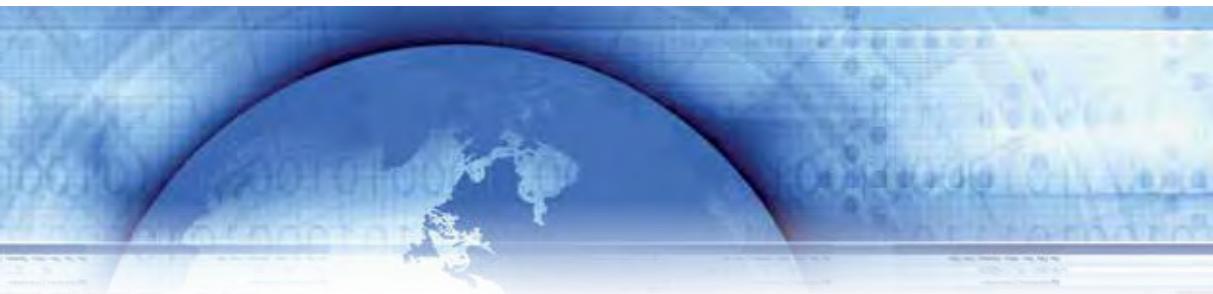
Handbuch zur Nachhaltigkeit für Unternehmen

Das von der EU geförderte IMPACT-Projekt ist die bisher größte Studie zur Wirksamkeit von CSR. Auf Grundlage der umfassenden empirischen Daten hat das verantwortliche Forschungskonsortium ein Handbuch entwickelt, das insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen helfen soll, Verantwortungsthemen zu identifizieren, Maßnahmen zu entwickeln und deren Auswirkungen zu messen. Dafür greifen

④ Deutscher Nachhaltigkeitsrat und Bertelsmann Stiftung

Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex sollen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistungen systematisch und vergleichbar erfassen sowie transparent kommunizieren können. Dieser Leitfaden erklärt einerseits den Kodex und seine Kriterien und bietet



andererseits eine Orientierung für Unternehmen, die sich erstmals mit diesem Standard beschäftigen. Er beruht u.a. auf den Erfahrungen von ersten mittelständischen Unternehmen, die den Kodex implementiert haben.

http://link.csr-news.net/16_Service7

⦿ **Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Green Office 2014**

Innovationen in der Informationsverarbeitung, steigende Energieeffizienz, umweltfreundliche Möbel – dies sind nur einige der Trends, die eine nachhaltige Büro- und Arbeitsumgebung ausmachen. Das IAO hat in einer Umfrage unter Fach- und Führungskräften den Einsatz dieser und anderer Maßnahmen sowie der damit verbundenen Motive, Barrieren und Investitionsbereitschaft abgefragt.

http://link.csr-news.net/16_Service8

⦿ **Institut der Deutschen Wirtschaft Köln
Lieferketten: Nachhaltigkeitsaspekte werden wichtiger**

Das Institut der Deutschen Wirtschaft hat Experten nach der Bedeutung von Umwelt- und Sozialaspekten entlang der Lieferkette befragt. Hier zeigt sich bereits ein ausgeprägtes Bewusstsein für diese Dimensionen der Beschaffung; die Mehrheit der Experten gab an, entsprechende Kriterien zu berücksichtigen. Daneben äußerten sich die Experten auch zu Herausforderungen, Motiven und den wichtigsten Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette.

http://link.csr-news.net/16_Service9

⦿ **adelphi, Bundesministerium für Umwelt, Natur- schutz, Bau und Reaktorsicherheit**

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Dieser Bericht gibt eine Übersicht über die Entstehung der ISO 26000 Norm sowie relevante gesetzliche Rahmenbedingungen und verwandte Normen. Der Schwerpunkt liegt auf Empfehlungen speziell für kleinere und mittlere Unternehmen, wie die Kernthe men der ISO 26000 schrittweise umgesetzt werden können.

http://link.csr-news.net/16_Service10

Events



⦿ **Heldenmarkt**

31.1./1.2.2015, Hamburg / Messe für nachhaltigen Konsum
Regelmäßig und in verschiedenen Städten Deutschlands bietet die Messe Heldenmarkt Anbietern nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen die Gelegenheit, sich Verbrauchern zu präsentieren und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Dabei deckt die Messe ein breites Portfolio ab, etwa Lebensmittel, Wohnen, Mobilität und Geldanlagen. Weitere Städte und Termine werden auf der Website genannt.

<http://www.heldenmarkt.de/>

⦿ **UPJ**

19.3.2015, Berlin / Jahrestagung des UPJ-Netzwerks
Die UPJ-Jahrestagungen sind Teil der wichtigsten Foren für CSR-Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Auch auf dem diesjährigen Jahrestreffen geben Vorträge, Workshops

und Debatten wieder Anlass zu Diskussionen und Vernetzung. Interessenten können sich online für einen Verteiler mit weiteren Informationen anmelden.

http://link.csr-news.net/16_Service11

⦿ **dokeo GmbH**

**20.-21.4.15, Ludwigsburg / 11. Deutsches CSR Forum:
„Machbarkeit von gesellschaftlicher Verantwortung“**
Das Deutsche CSR-Forum hat sich zu einer festen Institution für Vertreter von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft entwickelt. Dieses Jahr wird das Forum erstmals von einem akademischen Forum begleitet, das der Frage nach sozialen Innovationen und künftigen Trends bei CSR-Strategien gewidmet ist. Zudem wird wie immer der Deutsche CSR-Preis verliehen. Frühbucher, die sich bis zum 31.1.2015 anmelden, erhalten einen Rabatt.

<http://www.csrforum.eu/>

Literatur



④ **Jan Klaus Tänzler**

Corporate Governance und Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand: Ein empirischer Vergleich mittelständischer Unternehmen mit unterschiedlichem Familieneinfluss
Josef Eul Verlag, 6.10.2014, 212, 3844103554.
Familienunternehmen gelten oftmals als besonders verantwortungsvoll, vor allem in Abgrenzung zu börsennotierten Großunternehmen. Der Autor hinterfragt diese weit verbreitete Vorstellung, indem er CSR und Corporate Governance bei mittelständischen Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss vergleicht. Mit seinen empirischen Fallstudien arbeitet Tänzler ein differenziertes Bild des verantwortungsvollen Familienunternehmens heraus und gibt Impulse für die weitere Diskussion des Themas CSR im Mittelstand.



④ **Ludger Heidbrink, Nora Meyer, Johannes Reidel, Imke Schmidt (Hrsg.)**

Corporate Social Responsibility in der Logistikbranche: Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung
Erich Schmidt Verlag, 1.11.2014, 270, 3503144889.
Die Logistikbranche hat vor dem Hintergrund globaler Warenströme und damit verbundener

ökologischer und sozialer Auswirkungen eine besondere Verantwortung. Dieser Sammelband analysiert Verantwortungsthemen und Risiken, stellt auf die Branche zugeschnittene CSR-Management-Konzepte vor und veranschaulicht mit Beispielen aus der Praxis Umsetzungswege. Auch verwandte Themen wie Unternehmenskultur, Wertemanagement oder Unternehmenskommunikation werden systematisch in den Kontext von CSR und Nachhaltigkeit eingebettet.

④ **Wolfram Heger**

100 Nachhaltigkeits- und Corporate Responsibility (CR)-Kennzahlen

cometis publishing, 1.11.2014, 160, 3942908018.
Die Messung der ökologischen und sozialen Performance gehört zu den größten Herausforderungen eines professionellen CSR-Managements. Dieses handliche Nachschlagewerk fasst 100 nicht finanzielle Kennzahlen jeweils auf einer Seite zusammen. Unternehmen erhalten damit Unterstützung im Aufbau und in der Kommunikation eines ihrem Geschäftsmodell entsprechenden Kennzahlensystems. Die Kennzahlen werden überdies nach Relevanz und Aussagekraft aus Sicht unterschiedlicher Interessengruppen bewertet.



Corporate Responsibility Index 2015 der Bertelsmann-Stiftung

Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung führt die Universität Bayreuth die zweite Erhebung des „CRI Corporate Responsibility Index“ durch. Der Index untersucht die relevanten Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung in deutschen Unternehmen. Die Ergebnisse der umfassenden Wirkungsanalyse unterstützen Unternehmen bei der Strategiekonzeption und Umsetzung eines erfolgreichen CR-Managements. Neben einem Benchmarking erhalten die teilnehmenden Unternehmen Informationen darüber, welche Maßnahmen für ein erfolgreiches CR-Management in ihrem Unternehmen und ihrer Branche relevant sind. Die Teilnahme ist kostenlos. Teilnahmeschluss ist der 15. Dezember 2014.

→ www.cr-index.de

Literatur

⌚ Holger Backhaus-Maul, Martin Kunze, Stefan Nährlich (Hrsg.)
Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland
 Springer VS, 1.12.2014, 500, 3658025840.
 CSR ist immer noch in der Entwicklung begriffen. Dies ist auch an den Neuerscheinungen abzulesen, die das jeweils aktuelle Wissen in sich vereinen. Im vorliegenden Band geben die Autoren einen Überblick über die zugrunde liegenden gesellschaftspolitischen Fragestellungen, theoretische Implikationen und empirische Befunde sowie bewährte Instrumente und relevante Handlungsfelder. Eine Besonderheit des Buchs ist der ausführliche Serviceteil, der durch ein umfangreiches Online-Angebot ergänzt und fortlaufend aktualisiert wird.

⌚ Karen Wendt
CSR und Investment Banking: Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact
 Springer Gabler, 14.1.2015, 494, 3662437082.
 Die Finanzindustrie steht nicht erst seit der Finanzkrise in der Kritik, was zumindest in Ansätzen zu einem Umdenken in der Branche führt. Immer mehr Vorstände und Finanzexperten zeigen, dass nachhaltiges Investment machbar ist. Die Autorin zeigt, wie Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft eine integrierte Betrachtung finanzieller, gesellschaftlicher und Umweltleistung in den Mittelpunkt der Geschäftsstrategie stellen. So wird das klassische Dreieck aus Profit, Risiko und Liquidität um eine vierte Komponente ergänzt, die gesellschaftliche Wirkkraft der Geldverwendung.

⌚ Kerstin Humberg
Poverty Reduction through Social Business?: Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh
 oekom verlag, März 2015, 348, 3865812872.
 Muhammed Yunus, der Gründer der Grameen Bank, ist für viele der Inbegriff des modernen Social Business. Neben seiner Bank für die Armen und weiteren Unternehmen ist er auch für Joint Ventures mit Danone (nährstoffreicher Jogurt) und Veolia (Wasseraufbereitung) bekannt. Diese empirische Studie untersucht beide Kooperationen und fragt nach der Bedeutung von „social business“ und ob durch diese Joint Ventures die Armut in Bangladesch reduziert worden ist. Das Buch richtet sich sowohl an Wissenschaftler als auch Praktiker, die im Bereich social business arbeiten.

⌚ Benjamin Henle
Nachhaltigkeit messen: Soziale Indikatoren für Finanzdienstleister
 oekom verlag, März 2015, 122, 3865811027.
 Nicht finanzielle Indikatoren sind nicht nur für das professionelle CSR-Management interessant, sondern auch für eine umfassende Bewertung von Unternehmen unerlässlich. Der Autor untersucht daher die für den Finanzdienstleistungssektor relevanten sozialen Aspekte und fokussiert auf Kriterien, die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie für Nachhaltigkeitsratings bedeutsam sind. Er analysiert anerkannte internationale Sozialstandards, Berichterstattungsleitlinien sowie Kriteriologien der bedeutendsten Nachhaltigkeitsratingagenturen. Die Ergebnisse des Autors beruhen im Wesentlichen auf Interviews mit Experten des Finanzdienstleistungssektors in Deutschland.



Nachhaltigkeitsmanagement – Impulse der privaten Banken
 Der Bundesverband der deutschen Banken hat ein Impulspapier veröffentlicht, das Privatbanken anregen soll, Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft zu integrieren. Das Papier definiert Leitlinien zu Themen wie gesellschaftliche Verantwortung, Stakeholder, Personalpolitik und Nachhaltigkeitsberichterstattung und plädiert für die Einführung eines professionellen Nachhaltigkeitsmanagements.
 PDF: http://link csr-news.net/16_Service11

CSR-Preis der Bundesregierung
 Fünf Unternehmen erhielten im September den CSR-Preis der Bundesregierung. Informationen zu den Preisträgern, Impressionen der Preisverleihung und eine Dokumentation des Praxistages finden Interessierte online auf der Seite des CSR-Preises.
 PDF: <http://www csr-preis-bund.de>

CSR im Web



CSR NEWS hilft zur schnellen Orientierung über die gesellschaftliche Verantwortung von Firmen und Institutionen.

CSR-REPORTING.NET

Nachhaltigkeitsberichte im Überblick, Rankingergebnisse und aktuelle Nachrichten

CSR-REPORTING.NET bietet eine einzigartige Übersicht zu Nachhaltigkeitsberichten aus dem deutschsprachigen Raum: Die jeweils aktuellen Berichte von Unternehmen und anderen Organisationen sind hier schnell auffindbar. Soweit möglich werden sie als eBook in einem leicht lesbaren Format angeboten. Neben den Nachhaltigkeitsberichten bietet CSR-REPORTING.NET Rankingergebnisse und Nachrichten zu den berichtenden Unternehmen. Zudem sind Ansprechpartner genannt, um einen Dialog mit den Berichterstattern zu erleichtern.

Im Zusammenhang mit dieser Magazinausgabe haben einige der berichtenden Unternehmen zudem Angaben zu ihrem Umweltengagement ergänzt.

Gestalten Sie CSR-REPORTING.NET mit:

- Weisen Sie uns auf aktuelle Nachhaltigkeitsberichte hin.
- Nennen Sie uns Ereignisse und Themen zu den berichtenden Unternehmen, die eine Meldung wert sind.
- Ergänzen Sie Umweltangaben zu dem CSR-Bericht Ihres Unternehmens.

Mit dem CSR MAGAZIN und CSR NEWS in das Jahr 2015

Im kommenden Jahr werden wir Ihnen im Magazin und täglich online wie bisher aktuelle Themen und Hintergründe zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung bieten. Diese Themenschwerpunkte planen wir:

- Ausgabe 17 – März 2015
Thema: Lieferkettenmanagement

- Ausgabe 18 – Juni 2015
Thema: CSR in den Medien
- Ausgabe 19 – September 2015
Thema: Tone from the Top
- Ausgabe 20 – Dezember 2015
Thema: CSR regional

Darüber hinaus werden wir viele aktuelle Themen und Ereignisse aufgreifen und über sie berichten.

So können Sie sich beteiligen:

- Senden Sie Hinweise auf aktuelle Ereignisse und Themen an die Redaktion:
redaktion@csr-news.net
- Diskutieren Sie mit uns in der XING-Gruppe CSR Professional.
- Kommentieren Sie die auf CSR NEWS erschienenen Meldungen.

Weitere Informationen:

⇒ <http://www.csr-magazin.net>

IP-Jahrespartnerschaft bei CSR NEWS

Wussten Sie schon? Mit einer IP-Jahrespartnerschaft erhält Ihr ganzes Unternehmen / Ihre Organisation Zugang zu den exklusiven Nachrichten von CSR NEWS und unserer über 10.000 Einträge umfassenden Datenbank mit Fachartikeln. Neben dem IP-Zugang aus Ihrem PC-Netzwerk werden bis zu fünf individuelle Accounts freigeschaltet und Sie erhalten jeweils drei Ausgaben des CSR MAGAZIN. Die IP-Jahrespartnerschaft bieten wir Ihnen zu einem Preis von 38,00 EUR/Monat an (inkl. MwSt.).

Eine Ausgabe verpasst?

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



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

Christine Bausenwein
christine.bausenwein@vogel.de
Tel: +49 0931 418 2028
Fax: +49 0931 418 2860

CSR-MAGAZIN gibt es auch als digitales Magazin in der „Vogel Kiosk App“.

Helfen Sie mit!



Jetzt können Sie auch Ihre
PAYBACK Punkte
für unser Projekt in
Syrien spenden.

www.PAYBACK.de/Spendenwelt 

Seit mehr als drei Jahren versinkt Syrien im Chaos. Angesichts der Gewalt sind Millionen von Menschen zur Flucht gezwungen. Unter ihnen Kinder, Menschen mit Behinderung, Folteropfer oder Ältere, die häufig nicht in der Lage sind, sich selbstständig Zugang zu humanitärer Hilfe zu verschaffen. Die Teams von Handicap International sind oftmals ihre einzige Hoffnung. Helfen auch Sie mit!

Mehr Informationen unter: www.handicap-international.de

**HANDICAP
INTERNATIONAL**

WER NACHHALTIG HANDELT, HAT EINEN VOGEL



Verleihen Sie dieser Anzeige Nachhaltigkeit! Falten Sie daraus einen Schwan!
Oder einen Malerhut. Oder was Ihnen sonst noch einfällt. Oder lesen Sie nach,
welche Ideen und Lösungen wir zum Thema Nachhaltigkeit und gesellschaftliche
Verantwortung haben. Jetzt in unserem ersten integrierten Geschäftsbericht.

WWW.PALFINGER.AG

PALFINGER
LIFETIME EXCELLENCE

