



## Der Fisch stinkt vom Kopf

*wenn Werte nicht in  
Führung gehen*

Dezember-Ausgabe:

## Arbeit und Migration

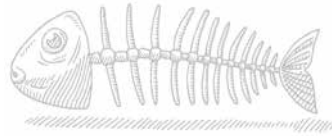
Eine außergewöhnlich große Zahl an Flüchtlingen erreicht Mitteleuropa. Viele werden bleiben und sich gesellschaftlich integrieren. Für Unternehmen bedeutet dies Chance und Herausforderung: Einerseits werden aufgrund der demografischen Situation Arbeitskräfte dringend gebraucht, viele Ausbildungsplätze bleiben bereits unbesetzt. Andererseits geht es um kulturelle Anpassung auf beiden Seiten: bei den Migranten und in den heimischen Unternehmen.

Die Dezember-Ausgabe widmet sich dem Schwerpunktthema „Arbeit und Migration“. Die mit den Recherchen beauftragten Journalisten gehen dabei u.a. folgenden Fragen nach:

- **EIN BLICK IN DIE GESCHICHTE: „GASTARBEITER“**  
Was haben wir aus der arbeitsmarktgetriebenen Migrationswelle der 1960er Jahre gelernt?
- **MITARBEITERWERBUNG IM AUSLAND**  
Deutsche Unternehmen und Verbände werben in Südeuropa wieder um Arbeitskräfte. Wie sind die ersten Erfahrungen?
- **ZUGANGSCHANCEN FÜR FLÜCHTLINGE**  
Unter den Flüchtlingen aus aller Welt sind viele hoch qualifizierte oder hoch motivierte Menschen. Was muss sich in unserer Gesellschaft, unserem Bildungssystem, unserer Gesetzgebung und an den Arbeitsmarktbedingungen ändern, um diesen Menschen einen Zugang zur Arbeit zu ermöglichen?
- **DIVERSITÄT IN DER UNTERNEHMENSKULTUR**  
Wie verändert die wachsende Zahl an Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund die Unternehmenskultur? Wo liegen dabei Chancen und Herausforderungen?
- **INTEGRATION: UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT ARBEITEN „HAND IN HAND“**  
Die (berufliche) Integration von Migranten gelingt am besten, wenn gesellschaftliche Gruppen und Unternehmen zusammenarbeiten. Der Beitrag stellt Best Practice vor.

Daneben wird die Ausgabe weitere aktuelle Themen der unternehmerischen Nachhaltigkeitsverantwortung aufgreifen.

Beteiligen Sie sich und senden Sie uns zum Thema „Arbeit und Migration“ Hinweise auf Interviewpartner, interessante Initiativen, Herausforderungen und die unternehmerische Praxis an [redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net).



## *Tone at the Top*

Die Formulierung „Tone at the Top“ ist einer von vielen Anglizismen in der Managementpraxis und Managementtheorie, die in den letzten Jahren vermehrt zu hören sind. Hervorgehoben werden sollen damit „die Ansagen“ vom oberen Management – gerne von „the very top“, von der Geschäftsführung des Unternehmens, vom CEO selbst. Wenn man in die Geschichte der Unternehmensführung blickt, so sollte es eigentlich selbstverständlich sein, dass diese Stimme wichtig ist, schließlich werden hier wichtige strategische Unterscheidungen getroffen, die über den Erfolg und den Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Doch in der Tat war im Management von Unternehmen oder unternehmerischen Managern lange Zeit kaum mehr die Rede.

Dass wir es in den vergangenen Jahren die Renaissance eines „Leaderships“ beobachten können, hat Gründe: Es wurde (in Praxis und Theorie) erkannt, dass „Unternehmenssteuerung“ nicht nur über organisationale Regelwerke, Prozesse und Strukturen realisiert werden kann. Unternehmen (wie andere Organisationen) sind keine Maschinen, die technisch zu „steuern“ sind, sondern sie bestehen aus Menschen mit Augen und Ohren, die man ansehen kann und zu denen man sprechen muss.

Im Bereich der Corporate Social Responsibility wird dies besonders deutlich. So wichtig Unternehmensleitbilder und -visionen, Code of Conducts oder Risiko- oder Wertemanagementsysteme auch sind, die Realisierung von Unternehmensverantwortung kann auf die Integrität von Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen eines Unternehmens schlechterdings nicht verzichten. Und dabei kommt der Unternehmensleitung eine besondere Bedeutung zu. Hier gilt es, nicht nur die strategischen Ziele zu definieren, sondern auch die moralischen Prinzipien zu entwickeln. Hier gilt es, selbst nach diesen moralischen Prinzipien zu handeln, und diese damit authentisch zu kommunizieren. Hier gilt es letztlich, dem Thema Verantwortung als Person und Leiter der Organisation einen relevanten Stellenwert einzuräumen, ja die wichtige Relevanz für Gesellschaft und Geschäft zu unterstreichen.

Responsible Leadership im Sinne einer personalen Trägerschaft von Verantwortung ist für ein wohlverstandenes Corporate Social Responsibility zentral. Umgekehrt dürfen wir nicht vergessen, dass Responsible Leadership durch geeignete Strukturen ermöglicht und gestützt werden muss. Person und Institution sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. Das eine kann nicht ohne das andere auskommen.

Eine anregende Lektüre der neuen Ausgabe des CSR MAGAZINs wünschen Ihnen

Ihre

Thomas Beschorner

Achim Halfmann



**Prof. Dr. Thomas Beschorner**  
Wissenschaftlicher Direktor



**Achim Halfmann**  
Geschäftsführender Redakteur

**Schreiben Sie uns unter**  
[editors@csr-news.net](mailto:editors@csr-news.net)



# Inhalt



Wie Führungskräfte Werte treiben

18



UN-Leitlinie Wirtschaft & Menschenrechte

10

## EDITORIAL ..... 3

### KOMMENTARE:

#### „TONE AT THE TOP“

Unternehmenskultur mit steuernder Wirkung  
von Anette Kleinfeld ..... 6

#### „TONE AT THE TOP“

Der Chef kann's richten?  
von Colina Frisch ..... 8

## LIEFERKETTE

### UN-LEITLINIE WIRTSCHAFT UND MENSCHENRECHTE

Verbände und NGOs ringen um Lieferketten-Verantwortung  
von Claudia Mende ..... 10

#### STATEMENTS ZU „TONE AT THE TOP“

Werte – nicht nur auf dem Papier ..... 13

## MÄRKTE

### ESSEN, WO ES HIN GEHÖRT

Lebensmittelverschwendung  
von Jürgen Buscher ..... 14

## KERNGESCHÄFT

### „TONE AT THE TOP“:

#### WIE FÜHRUNGSKRÄFTE WERTE TREIBEN

Manager werden ständig beobachtet  
von Jan Thomas Otte ..... 18

#### STATEMENTS ZU „TONE AT THE TOP“

„Mein Beitrag zu langfristiger Nachhaltigkeit“ ..... 21

#### FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN HALTUNG

Werte in der Unternehmenskultur  
von Tong-Jin Smith ..... 22

#### UNTERNEHMEN LANGFRISTIG AN WERTEN ORIENTIEREN

Rückwärts blicken – um vorwärts zu handeln  
von Thomas Feldhaus ..... 26

#### DIE IMPLEMENTIERUNGSLÜCKE BLEIBT BESTEHEN

CSR-orientierte Unternehmenskultur  
von Anne Michaels, Michael Grüning ..... 29



Werte in der Unternehmenskultur

22



Unternehmer gehen in den Knast

32

## GESELLSCHAFT

### ENTREPRENEURSHIP AN UNGEWOHNTER STELLE

Gefangene werden Unternehmer  
von Achim Halfmann ..... 32

### KLIMASCHUTZ BRAUCHT INNOVATIONEN

Bockspringer gesucht  
von Hans-Dieter Sohn ..... 37

## PARTNER

NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK ..... 41

DER BALL IST RUND UND GELD SCHIESST TORE  
von Thomas Beschorner ..... 44

## SERVICE

Events ..... 46  
Literatur ..... 47  
Studien ..... 49  
Vermischtes ..... 50

## 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 NEWS-Partnerschaft?  
E-Mail neu: redaktion@csr-news.net  
Tel.: +49 2192 8546458

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

**Redaktion**  
Jürgen Buscher, Thomas Feldhaus,  
Dr. Colina Frisch, Prof. Dr. Michael Grüning,  
Thomas Hajduk, Prof. Dr. Annette  
Kleinfeld, Claudia Mende, Anne Michaels,  
Jan Thomas Otte, Dr. Tong Jin Smith,  
Hans-Dieter Sohn

**Bildnachweis**  
**S. 1 (Titel)/4/18/19** © Ebby Koll;  
**S. 5/32/35/36** © Dorothee Elfring;  
**S. 3/7/9/29/31/39/49** istock © Frank  
Ramsrott; **S. 4/11** fotolia © Kristo Robert;  
**S. 5/22** fotolia © Sondern; **S. 12** fotolia  
© Josef Muellek; **S. 13** © Walter Fritz; **S. 14**  
fotolia © rootstocks; **S. 15** © Wolfgang  
Borrs; **S. 16** fotolia © Roman\_23203;  
**S. 17** © Patrick Lipke; **S. 20** © Hannes  
Thalman; **S. 21** © Jörg Franzen;

**S. 25** © Urs Kuckertz; © Max Edvardson;  
**S. 34** fotolia © Marek Brandt; **S. 36** © Peter  
Stumpf; **S. 38** © uediger Nehmzow;  
**S. 40** © Hoffmeister; **S. 45** fotolia © corbis  
infinite;

**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 2192 8546458  
E-Mail neu: redaktion@csr-news.net  
www.csr-news.net

**Titelbild/Foto**  
Agentur kollundkollegen, Berlin

### Layout/Realisierung

Agentur kollundkollegen, Berlin

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

### Kommunikation (Anzeigen, Banner)

CSR NEWS GmbH  
August-Hermann-Francke-Str. 2  
42499 Hückeswagen  
Tel.: +49 2192 8546458  
E-Mail: marketing@csr-news.net

### Erscheinungsweise

4 x jährlich – quartalsweise

### Bezugspreis

Monatlich 8,00 € (4,00 € für Studierende) –  
Beinhaltet die Ausgabe des Printprodukts  
„CSR MAGAZIN“ sowie den Zugang zum  
Online-Auftritt bei CSR NEWS.  
Erfüllungsort und Gerichtsstand sind  
Wipperfurth



## Gastkommentar

# „Tone at the Top“ – Unternehmenskultur mit steuernder Wirkung

Nationale wie internationale Standards im Bereich verantwortlicher Unternehmensführung – vom WerteManagementSystemZfW des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik über ISO 26000 und GRI G4 bis zur neuen Compliance-Leitlinie ISO 19600 – stellen an den Anfang ihrer Umsetzungsempfehlungen den sogenannten „Tone at the Top“.

■ Annette Kleinfeld



Prof. Dr. Annette Kleinfeld  
ist Professorin für Business  
and Society an der  
Hochschule Konstanz  
(HTWG)

**G**emeint ist damit nicht nur das verbale Bekenntnis des Vorstands oder der Geschäftsführung zu den normativen Orientierungen, die meist in Form eines Leitbilds und eines Code of Conduct eingeführt werden, sondern vor allem auch das Vorleben dieser Inhalte durch die Führungsspitze. Dass dies ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für eine glaubwürdige Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den entsprechenden Werten und Prinzipien ist, belegen empirische Studien<sup>1</sup> ebenso wie der gesunde Menschenverstand und einschlägige Berufserfahrung, die in Sprichworten wie „der Fisch beginnt vom Kopf her zu stinken“ tradiert ist.

## Misstrauenskultur überwinden

Einer der Gründe dafür ist, dass sich Mitarbeiter insbesondere in Zeiten organisatorischer Neuausrichtung fragen, ob das, was schriftlich eingefordert wird, auch tatsächlich der künftige Maßstab unternehmerischer Entscheidungen ist – oder nur eine Maßnahme, um neue externe Anforderungen zu erfüllen oder kritische Stakeholder zu befrieden, während de facto die bisherigen Geschäftspraktiken und damit verbundenen Verhaltensweisen auch weiterhin das Entscheiden und Handeln des Unternehmens und seiner Akteure bestimmen (sollen). Es ist davon auszugehen, dass Konzernen wie Siemens, Daimler oder MAN seiner Zeit das Manko einer entsprechenden Überzeugung des Managements bei der Umset-

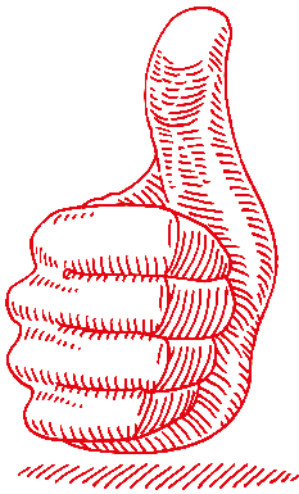
zung von Sarbanes-Oxley-Act und FCPA auf die Füße gefallen ist:

***Compliance-Programm ja, aber nur auf dem Papier! Ansonsten „Business as usual“.***

Bei der Einführung von Compliance-Maßnahmen, die von Mitarbeitern oft als Einschränkung ihrer Freiheit empfunden werden (z.B. überbordende Dokumentationspflichten, ein Whistleblowing-System), entsteht in Unternehmen mit einer ohnehin ausgeprägten Misstrauenskultur schnell der Verdacht, die Unternehmensführung habe sich ein neues Instrument ausgedacht, um die Mitarbeiter zu kontrollieren, während sich für die Spitze selbst nichts ändere.

Schließlich kann als Grund für die Bedeutung des „Tone at the Top“ angeführt werden, dass in kleineren oder auch größeren, mittelständisch geprägten Unternehmen mit naturgemäß stärker ausgeprägten informellen Steuerungsmechanismen durch die gewachsene Unternehmenskultur, die Geschäftsführung – oftmals identisch mit den Inhabern – seit jeher die zentrale Instanz der Vermittlung normativer Orientierungen gewesen ist. Die Werte und Prinzipien, für die das Unternehmen steht und die von allen Mitarbeitern als gültige Quelle erwünschter Ver-





haltensweisen betrachtet werden, stammen häufig noch vom Gründer selbst und sind fest in der Unternehmenskultur verankert. Dies gilt manchmal sogar noch für so große Unternehmen wie Bosch. Änderungen oder Anpassungen dieser normativen Basis müssen folglich auch wieder von oben initiiert werden, um ernst genommen zu werden.

### Ungeschriebene Gesetze verlernen

Damit die steuernde Wirkung von Unternehmenskulturen für die Umsetzung neuer Orientierungen genutzt werden kann, reichen formal-strukturelle Maßnahmen alleine ebenso wenig aus wie der „Tone at the Top“, mag er noch so ernsthaft sein. Es gilt, auch ungeschriebene Gesetze und bisherige Verhaltensmuster zu identifizieren, zu hinterfragen und ggf. zu „verlernen“, um für die künftig erwünschten Praktiken Platz zu schaffen. Ein Kulturveränderungsprozess dieser Art muss auf allen Ebenen, im ersten Schritt auf allen Managementebenen ansetzen. Professionelle Change-Agents kennen das Phänomen, dass die Implementierung neuer Orientierungen ins Stocken gerät, weil im mittleren Management Menschen sitzen, die gerne mit den Worten zitiert werden:

**„Rollt die Welle der Veränderung, tauchen wir unter, ist sie vorüber, tauchen wir wieder auf und machen weiter wie bisher.“**

Vor dem Hintergrund neuer Anforderungen der heutigen und künftigen Mitarbeitergeneration kommt noch ein weiteres Erfolgsrezept hinzu: Ein ergänzender Bottom-Up-Prozess, der getreu des Mottos „Betroffene zu Beteiligten machen“ Mitarbeiter nicht nur sehr früh einbindet (beispielsweise durch umfassende Mitarbeiterbefragungen oder Fokusgruppengespräche mit einer repräsentativen Mitarbeiterauswahl),

sondern im Idealfall auch ihre inhaltlichen Impulse aufgreift.

### Betroffene als Beteiligte

Galt es noch vor 15 Jahren als „good practice“, Mitarbeiter in die Entwicklung von Unternehmensleitbildern und daraus abgeleiteten Verhaltensgrundsätzen einzubinden, um so eine größtmögliche Identifikation mit ihren Inhalten zu schaffen, haben die Regulierungen im Bereich Compliance – von SOX bis zum UK Bribery Act – während der letzten Jahre dazu geführt, dass Unternehmen sich ihre Kodizes von externen Rechtsanwälten schreiben lassen, um auf der „rechtssicheren“ Seite zu sein. So verständlich dieser Wunsch auch ist, so wenig trägt das Ergebnis dazu bei, die Inhalte als Ausdruck der firmeneigenen Identität zu gestalten und mit jenen Orientierungen der gelebten Unternehmenskultur zu verbinden, die nach wie vor erwünscht sind. Akzeptanz seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen und das essentielle persönliche Commitment jedes Einzelnen zu den Vorgaben können aber nur dann entstehen.

Der „Tone at the very Top“ ist also eine unverzichtbare Voraussetzung für die erfolgreiche Verankerung CSR-relevanter Orientierungen in der gelebten Unternehmenspraxis – allein aber nicht hinreichend. Er muss ergänzt werden um ein analoges Commitment aller anderen Führungskräfte, die für einen bestimmten Bereich oder eine Abteilung „die Spitze“ bilden, sowie um einen frühzeitig eingeleiteten „Bottom-Up-Prozess“, der die Mitarbeiter Sinn und Notwendigkeit der normativen Orientierungen erkennen und verstehen lässt.

1\_Vgl. z.B. 2005, Booz Allen Hamilton & The Aspen Institute, *Deriving Value from Corporate Values*; 2007, Initiative Werte Bewusste Führung e.V., *Letztlich machen Werte Strategien wirksam*



**Prof. Dr. Annette Kleinfeld**

› ist Professorin für Business and Society an der Hochschule Konstanz (HTWG) und stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)  
kleinfeld@dnwe.de

## Gastkommentar

# „Tone at the Top“ – Der Chef kann's richten?

Der Fisch stinkt bekanntlich vom Kopf her. Das gilt auch für Unternehmen. Top-Führungskräfte prägen ihre Unternehmen in entscheidender Weise. Denn Mitarbeitende agieren nicht im luftleeren Raum, sondern orientieren sich an ihrem von Führungskräften gestalteten Arbeitsumfeld, insbesondere an expliziten und impliziten Regeln und sozialen Vorbildern.

■ Colina Frisch

**F**ührungskräfte kreieren explizite Regeln durch Zielvorgaben, Bonus-Systeme, Job-Beschreibungen, Leitbilder, Code of Conducts und Arbeitsverträge und steuern so das Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Nicht minder einflussreich sind implizite Regeln, welche die Unternehmenskultur entscheidend prägen. Implizite Regeln ergeben sich aus Gewohnheiten: „Das machen wir hier halt so!“

*Implizite Regeln werden oft mündlich kommuniziert oder durch Beobachtung gelernt. Sie sind manchmal sogar stärker verhaltenssteuernd als explizite Regeln.*



Dr. Colina Frisch

Beispielsweise verfügen viele KMU nach wie vor über keinen Code of Conduct, trotzdem herrscht im Unternehmen eine klare Vorstellung bezüglich der Do's und Don'ts. Umgekehrt verfügte die Firma Enron, die einen der nach wie vor größten Wirtschaftsskandale der Geschichte produziert, über einen wohlformulierten Code of Ethics. Aber niemand befand es für nötig, sich daran zu halten, denn die Führungscrow arbeitete zielstrebig auf eine Earn-Money-No-Matter-What-Kultur hin. Nicht nur, dass Verstöße gegen den Code of Ethics nicht sanktioniert wurden, die Mitarbeitenden wurden sogar dazu ermutigt.

Mitarbeitende orientieren sich aber nicht nur an expliziten und impliziten Regeln, sondern auch an sozialen Vorbildern. Sie beobachten ihre Führungskräfte und nehmen deren Verhalten zum

Vorbild für ihr eigenes Verhalten. Deswegen ist es fatal, wenn Führungskräfte Wasser predigen und Wein trinken, sondern erwünschtes Verhalten sollte wo immer möglich glaubwürdig vorgelebt werden. Als die bekannte Schweizer Taschenmesser-Firma Victorinox ein tägliches Gymnastik-Programm zur Steigerung der Gesundheit einführte, war die Belegschaft zunächst skeptisch. Der Unternehmer und Victorinox-Chef Carl Elsener war sich jedoch nicht zu schade, höchstpersönlich vor versammelter Belegschaft vorzuturnen. Das Programm wurde so zum Erfolg und die Ausfallstunden der Mitarbeitenden gingen markant zurück.

## Grenzen der Macht

Führungskräfte können viel bewirken, aber ihr Einfluss ist nicht grenzenlos. Denn auch Top-Führungskräfte bewegen sich nicht im luftleeren Raum. So haben sie sich gegenüber dem Aufsichts- oder Verwaltungsrat zu verantworten und gegenüber den Eigentümern wie z.B. den Aktionärinnen und Aktionären des Unternehmens. Sind diese ausschließlich an kurzfristiger Gewinnmaximierung interessiert, haben Geschäftsleitungen, die eine langfristig nachhaltige Geschäftsstrategie verfolgen, einen schweren Stand.

Führungskräfte haben in der Regel auch nur sehr begrenzten Einfluss auf das politische und wirtschaftliche Umfeld, in dem sie sich bewegen. Gesetze, Regulationen, die allgemeine Wirtschaftslage und Wechselkurse sind nur einige der unzähligen externen Faktoren, denen sich Führungskräfte anpassen müssen. Hier sind nationale und





internationale politische Akteure gefragt und letzten Endes – in demokratischen Ländern – die Wähler selbst: Externen Faktoren sind nach Möglichkeiten so zu gestalten, dass ein verantwortungsbewusster „Tone at the Top“ in Unternehmen wahrscheinlicher wird, z.B. indem entsprechende Anreize geschaffen werden. Denn auch für Unternehmen gilt, was jede Fischerin und jeder Hausmann bereits weiß:

***Der Fisch stinkt zwar vom Kopf her, aber richtig gelagert fängt er gar nicht erst zu stinken an.***

Wenn externe Faktoren und der „Tone at the Top“ so entscheidend sind, ist der CSR-Manager dann überflüssig? Nein. Denn gerade in großen Unternehmen sind die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern zahlreich und komplex. Hier braucht es Expertenwissen

und Ressourcen. CSR-Manager verfügen in der Regel zumindest über Ersteres. Ob sie allerdings damit in ihrem Unternehmen auf offene Ohren und Arme stoßen und dementsprechend etwas bewirken können, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab: Ist der CSR-Manager Mitglied der Geschäftsleitung oder arbeitet er in einer Stabsfunktion? Ist er gar ein Anhängsel der Marketingabteilung? Verfügt er über ein Budget, ein Team, oder muss er sämtliche Ressourcen den Linienverantwortlichen abbetteln? Ist er in Macht- und Statussymbolen den anderen Führungskräften gleichgestellt oder spielt er offensichtlich in der zweiten Führungs-Liga? An alledem lässt sich – oft besser als von Hochglanzprospekten – ablesen, welche Rolle CSR in einem großen Unternehmen wirklich spielt. Verfügt ein CSR-Manager über wenig Ressourcen und Einfluss, ist er darauf angewiesen, dass ihm einflussreiche Mitglieder der Geschäftsleitung die Stange halten. Der „Tone at the Top“ ist eben einmal mehr entscheidend.



**Dr. Colina Frisch**

› ist Managing Director des IWE-HSG Competence Center for Responsible Leadership des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

[colina.frisch@unisg.ch](mailto:colina.frisch@unisg.ch)

# UN-Leitlinie Wirtschaft und Menschenrechte

## Verbände und NGOs ringen um Lieferketten-Verantwortung

Die UN-Leitlinien Wirtschaft und Menschenrechte wollen Lücken in der Verantwortung von Staaten und Unternehmen schließen. Im Frühjahr 2016 sollen sie in einem Nationalen Aktionsplan für Deutschland umgesetzt werden. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ringen in einem bisher einmaligen Prozess um die Inhalte.

■ Claudia Mende

**D**er Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch vor zwei Jahren hat die Öffentlichkeit aufgerüttelt. Mangelhafte Sicherheitsstandards haben zu der Katastrophe geführt, bei der über tausend Menschen ums Leben kamen. Auch deutsche Unternehmen ließen in dem Gebäude Kleidungsstücke für den europäischen Markt zusammennähen. Rana Plaza ist ein besonders krasses Beispiel für unternehmerische Tätigkeiten, die direkte Menschenrechtsverletzungen zur Folge haben.

Aber der Fall zeigt ein grundsätzliches Dilemma im globalisierten Warenstrom auf. Häufig handelt es sich bei den Verantwortlichen für solche Missstände um Tochtergesellschaften, Zulieferer oder Vertriebspartner von weltweit operierenden Unternehmen, egal ob Mittelständler oder Großkonzern. In Europa und den USA müssen sich diese Firmen an geltende Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards halten. Doch solche verbindlichen Regeln existieren nicht in allen Teilen der Welt oder sie werden nicht in jedem Fall in die Praxis umgesetzt.

*Mit der Globalisierung von Handel und Wirtschaft sind Lücken in der Verantwortung und der Rechenschaftspflicht von Unternehmen, aber ebenso von Staaten entstanden.*

Um diese Lücken, die sog. Accountability Gaps, zu schließen, hat der damalige UN-Sondergesandte John Ruggie die UN-Leitlinien Wirtschaft und Menschenrechte initiiert. Verabschiedet wurden sie im Jahr 2011 durch den Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen. Die Leitlinien beschreiben in 31 Prinzipien erstmals ein internationales Regelwerk für Unternehmen, Staaten und Menschenrechte.

### Menschenrechtliche Sorgfaltpflichten

Sie bestehen aus drei Säulen: Die erste Säule umfasst die völkerrechtliche Pflicht des Staates, seine Bürger vor Menschenrechtsverstößen durch Unternehmen zu schützen. Praktische Auswirkungen haben diese Prinzipien z.B. auf die Außenwirtschaftsförderung von Bund und Ländern, aber auch auf die Frage, ob es in Deutschland Branchen gibt, die nur unzureichend vor Menschenrechtsverletzungen geschützt sind, wie etwa Saisonarbeiter in der Fleischindustrie oder Pflegekräfte aus Osteuropa.

Nach den Leitlinien stehen zudem Unternehmen in der Verantwortung, die Menschenrechte zu achten und mögliche schädliche Folgen ihrer Geschäftstätigkeit für Menschen zu beenden oder zu beheben. Um diese sog. menschenrechtliche Sorgfaltpflichten von Unternehmen dreht es sich in der zweiten Säule. Sie gilt als die eigentliche Innovation des Referenzrahmens. Das bedeutet etwa,



dass Unternehmen auch dann zur Einhaltung von Menschenrechten verpflichtet sind, wenn sie in Drittstaaten tätig sind, die diese nicht für ihre Bürger gewährleisten.

Die dritte Säule thematisiert den Zugang zu effektiven Rechtsmitteln, wenn es bereits zu Verstößen gekommen ist. Die Betroffenen brauchen realistische Möglichkeiten, um vor Gericht zu ziehen, damit Verstöße gegen Arbeits- und Sozialstandards untersucht und gegebenenfalls geahndet oder entschädigt werden können. Bisher ist es nach deutschem Recht schwierig, juristisch gegen die Verantwortlichen einer im Ausland operierenden Tochtergesellschaft eines Unternehmens vorzugehen.

### **Deutschland im Fokus**

Bisher wurden die Leitlinien in Europa eher zögerlich umgesetzt. Großbritannien und die Niederlande haben als erste nationale Aktionspläne erlassen, die aber wenig Konkretes enthalten. Dänemark, Spanien und Finnland haben nachgezogen. Die Schweiz hat einen Aktionsplan bis Ende 2015 angekündigt. In Österreich ist zurzeit keine Umsetzung geplant, eine offizielle Stellungnahme der Regierung gibt es dazu nicht. Viel Aufmerksamkeit richtet sich darauf, wie das Exportland Deutschland mit den Leitlinien umgeht.

Hierzulande hat man sich Zeit gelassen. Erst nach der Bundestagswahl von 2013 hat sich die neue

Regierung in ihrem Koalitionsvertrag dazu bekannt, die UN-Leitlinien in nationale Politik umsetzen zu wollen. Im November 2014 hat das Auswärtige Amt den Startschuss für einen Prozess zur Erstellung des Aktionsplans unter Beteiligung möglichst vieler Akteure aus den Bereichen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gegeben. Das hat man in dieser Form auf nationaler Ebene noch nicht gesehen. Im Frühjahr 2016 will das Ministerium den Aktionsplan formulieren und ihn mit den zuständigen Ressorts in der Bundesregierung abstimmen. Das Kabinett wird ihn dann verabschieden.

### **Erste Bestandsaufnahme**

Schlussendlich wird der Aktionsplan also ein Papier der Bundesregierung sein. Er soll aber Positionen von Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen enthalten. Der Aktionsplan sei zwar nicht rechtsverbindlich, aber er solle einen „möglichst konkreten und zukunftsorientierten Fahrplan für die kommenden Jahre“ darstellen, der die „Positionen vieler Gruppen widerspiegelt“, sagt Christoph Schuller vom Deutschen Institut für Menschenrechte, das den Prozess zusammen mit Econsense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, moderiert.

Im Mai hat das Institut für Menschenrechte eine Art Bestandsaufnahme für die weitere Diskussion vorgelegt. Das National Baseline Assessment ge-



nannte Dokument formuliert Punkte, zu denen einzelne Akteure Handlungsbedarf sehen. Bis zum Oktober haben die Stakeholder Zeit, um ihre Vorstellungen und Interessen bei den fachbezogenen Themenanhörungen einzubringen. Vor allem die von Venro, dem Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe, vertretenen Nichtregierungsorganisationen sehen eine Chance, ihre Anliegen voranzubringen.

*Nichtregierungsorganisationen wollen, dass Unternehmen **die menschenrechtliche Verantwortung entlang von vollständigen Produktionsketten übernehmen** und dies auch in ihren Berichten für die Öffentlichkeit transparent kommunizieren.*

### Verbände positionieren sich

Die beteiligten Wirtschaftsverbände nehmen den Prozess ebenfalls sehr ernst, wenn auch mit einem anderen Fokus. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Industrie- und Handelskammertag (DIHK) vertreten die deutsche Wirtschaft in dem Prozess. Während sich BDI und BDA zurückhalten und den laufenden Prozess nicht kommentieren wollen, hat der DIHK ein Positionspapier zum Thema veröffentlicht. Darin beschreibt der Verband seinen Standpunkt: Unternehmen seien bereits ausreichend aktiv im Bereich Menschenrechte, es gebe keinen weiteren Regelungsbedarf. Der DIHK wünscht sich mehr Informationen über Lieferländer und eine bessere Kooperation mit den jeweiligen Regierungen zur Einhaltung internationaler Standards. Zusätzliche Berichtspflichten oder eine Haftung für die Tätigkeiten Dritter entlang der Lieferkette lehnt der Wirtschaftsverband jedoch ab. Sie würden das Auslandsengagement mittelständischer Firmen behindern.

### Mehr als Freiwilligkeit

Vor allem bei der Frage der Verantwortung von Unternehmen entlang der oft sehr komplexen Lieferketten hält der DIHK die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften für unmöglich. Denn die Produktionsprozesse seien häufig so umfangreich, „dass die Unternehmen nicht jede Stufe umfassend und völlig lückenlos überwachen und beeinflussen können“, heißt es in dem Positionspapier. Doch Christoph Schwikowski vom DIHK signalisiert gleichzeitig Gesprächsbereitschaft. „Auch die Wirtschaft will Ergebnisse. Auf welche Kompromisse wir uns einigen werden, das ist ja gerade das Spannende dieses Prozesses“.



**Claudia Mende**

› ist freie Journalistin mit Schwerpunkt Wirtschaft und internationale Zusammenarbeit

[claudia.mende@csr-magazin.net](mailto:claudia.mende@csr-magazin.net)



Tatsächlich gehen die UN-Leitlinien über bisherige freiwillige Verpflichtungen zur Unternehmensverantwortung hinaus. Die dritte Säule der Leitlinien beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Verstöße gegen Menschenrechte durch Unternehmen ahnden lassen. Dieser Aspekt wird im Rahmen von Corporate Social Responsibility gerne ausgeklammert, lässt sich aber jetzt nicht mehr wegdiskutieren. Von Seiten der Bundesregierung gibt es dazu unterschiedliche Signale. Das Arbeitsministerium hat angekündigt, sich nicht mit ausschließlich freiwilligen Maßnahmen zufrieden zu geben. Im UN-Menschenrechtsrat hat Deutschland die Debatten über ein völkerrechtlich verbindliches Regelwerk für Unternehmen und Menschenrechte aber boykottiert.

Vertreter von Venro hoffen, mit dem Nationalen Aktionsplan ihre Anliegen so prominent wie bisher noch nie in die öffentliche Diskussion einbringen zu können. Eine derart breite Diskussion über die gesamte Palette der Wirtschaftsthemen unter menschenrechtlichen Aspekten habe es bisher noch nicht gegeben, sagt Armin Paasch von Misereor, der für Venro in der Steuerungsgruppe vertreten ist. „Für uns ist der Prozess sehr vielversprechend“. Auf das Ergebnis darf man gespannt sein.



Weitere Informationen zu den UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte finden Sie hier: [link.csr-news.net/19\\_Leitlinien](https://link.csr-news.net/19_Leitlinien)

# Werte – nicht nur auf dem Papier

Unternehmen brauchen eine Kultur, deren Werte „nicht nur auf Papier“ zu finden sind. Der „**Tone at the Top**“ darf dabei nicht nur das geschriebene Wort beinhalten, sondern muss gelebt werden, heißt es aus dem CSR NEWS-Netzwerk.



**Prof. Dr. Harald J. Bolsinger, lehrt Volkswirtschaftslehre & Wirtschaftsethik Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt**

„Werte sind gestaltbare Kulturfaktoren, die das Handeln der Menschen wesentlich prägen. Deshalb ist es zur Gestaltung der Unternehmenskultur unerlässlich, die empirisch erfassbaren Haltungen der Mitarbeiterschaft zu betrachten und darauf aufzubauen. Insbesondere in Märkten mit Vertrauensgütern ist die sichtbare Unternehmenskultur – bestehend aus tatsächlich gelebten Werten und Haltungen – ein wichtiges Differenzierungsmerkmal. Haltungen und Werte auf Papier zu fixieren reicht dabei keinesfalls. Haltungen und gelebte Werte müssen im Handeln sichtbar und damit messbar werden. Sie sind nur dann etwas wert, wenn auch ohne Marketing und Führungsleitlinien Kunden und Mitarbeiter den Führungskräften entsprechende Haltungen und Werte bescheinigen.“



**Alois Schwarz, Diözesanbischof von Klagenfurt und Gurk**

„Unternehmerinnen und Führungskräfte sind heute mehr denn je gefordert, ethisches Handeln vorzuleben. Es gilt zu prüfen, wie ethisches Handeln heute und für zukünftige Generationen enkeltauglich gesichert werden kann und dabei zu helfen, dass Firmen nicht nur gute Ergebnisse erzielen, sondern auch darauf zu achten, wie diese erzielt werden. Unternehmen sollen dabei unterstützt werden, mitarbeiterorientiert und zukunftsfähig zu handeln und Ethik in prozessorientierter Weise als Wegbegleiter in die Wirtschaft zu implementieren.“

Um Unternehmen und Organisationen zu ermutigen und zu unterstützen, ihr Business ethisch, auf Werten basierend, zukunftsfähig und enkeltauglich zu managen, gründete Diözesanbischof Schwarz im April 2013 das Wirtschaftsethik Institut Stift St. Georgen (WEISS)



**Martina Uster, WEISS-Geschäftsführerin**

„Das „WEISS“ ist eine unabhängige Organisation mit dem Ziel, ethische Werte und Standards - mit anerkannten internationalen Professoren aus Ethik und Wirtschaft - für die Wirtschaft zu entwickeln. Die Entwicklung eines professionellen Rahmens für ethisches und nachhaltiges Handeln in der Wirtschaft ist das oberste Ziel des Institutes. Es gilt Unternehmen, Organisationen, kirchliche Institutionen und NGO's bei der zukunftssichernden Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit mit praxisorientierten, ethischen Managementtools zu unterstützen, auszubilden, zu beraten und zu fördern. „Durch die Auseinandersetzung mit ethischem Management lernen Managerinnen und Führungspersönlichkeiten ergebniswirksam neue Ideen zu entwickeln, Risiken in Chancen umzuwandeln, neue Werte zu schaffen, Stakeholderinteressen zu managen, Mitarbeiterinnen zu motivieren und die Ressourceneffizienz zu evaluieren.“



Weitere Informationen im Internet:  
[www.ethik.eu](http://www.ethik.eu)





Lebensmittelverschwendung

# Essen, wo es hin gehört

Frankreich verbietet seinen Supermärkten, brauchbare Lebensmittel wegzuworfen. Was sie nicht verkaufen können, sollen sie entweder spenden oder anders verwerten. Auch hierzulande wächst der Widerstand gegen Lebensmittelverschwendung. Die Verbraucher werfen selbst am meisten weg.

■ Jürgen Buscher



**E**in seltenes Bild: Abgeordnete aller Parteien in der französischen Nationalversammlung beschlossen gemeinsam ein Gesetz, das die Verschwendung von Lebensmitteln im Großhandel eindämmen soll. Großhändler müssen ihre unverkäuflichen Lebensmittel in Zukunft spenden oder recyceln. Jeder große Lebensmittelmarkt muss hierfür einen Vertrag mit einer Organisation abschließen, die Lebensmittel an Bedürftige verteilt. Zugleich wurde den Märkten verboten, ihre Reste mit Desinfektionsmitteln zu übergießen und sie so ungenießbar zu machen.

Das jetzt beschlossene Gesetz ist Teil eines „Nationalen Pakts gegen Lebensmittelverschwendung“. An erster Stelle steht dabei die Prävention: Der richtige Umgang mit Lebensmitteln und ihr Wert sollen Unterrichtsthema in französischen Schulen werden. Schulkantinen sollen ihre Abfälle reduzieren. Jedes Jahr wird ein Preis für gelungene Maßnahmen gegen Lebensmittelverschwendung verliehen.

### Spenden an Bedürftige

Überschüssige Lebensmittel sollen möglichst an Bedürftige gespendet werden. Davon profitieren Organisationen wie die „Restos du Coeur“ (Restaurants der Herzen), die Nahrung an Bedürftige verteilen. Sie begrüßen das neue Gesetz, befürchten aber, in Zukunft mehr Lebensmittel abnehmen zu müssen, als sie lagern können.

Was nicht gespendet werden kann, soll als Tiernahrung, als Kompost oder zur Energiegewinnung aus Biomasse genutzt werden. Die französische Regierung will bis 2025 die Menge der verschwendeten Lebensmittel halbieren. Zurzeit werden pro Franzose 20 bis 30 kg Lebensmittel im Jahr mit einem Wert von 12 bis 20 Millionen Euro verschwendet.

### Deutsche verschwenden mehr

Die Deutschen verschwenden sogar noch mehr. 82 kg Lebensmittel pro Kopf und Jahr landen hierzulande im Abfall. „Das ist ein gesellschaftlicher wie ökologischer Skandal“, so Jochen Brühl, Vorsitzender des Bundesverbands Tafel Deutschland. Nach Schätzungen wären zwei Drittel der Lebensmittel noch verwertbar.

Insgesamt werden in der EU jährlich 89 Millionen Tonnen Lebensmittel verschwendet. Die EU hat deshalb 2014 zum „Jahr gegen Lebensmittelverschwendung“ erklärt. Eine europäische Richtlinie zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen scheitert aber bisher an unterschiedlichen Definitionen und Zählmethoden.

Nach Angaben der EU verursachen die Verbraucher 37 Millionen Tonnen und damit gut 40% der Verschwendung. Für weitere 39% ist die Lebensmittelindustrie verantwortlich, 14% entfallen auf Großverbraucher (Gastronomie, Schul- und Betriebskantinen) und 5% auf den Einzelhandel.

Der WWF kommt in einer aktuellen Studie auf noch höhere Zahlen. Demnach werden in Europa über 100 Tonnen Lebensmittel im Jahr weggeworfen. Weltweit gehen sogar 1,3 Milliarden Tonnen Lebensmittel verloren, das sind 30 bis 40% aller verfügbaren Nahrungsmittel. Für Deutschland kommt der WWF auf 18 Millionen Tonnen, die entlang der Lieferkette verloren gehen. Am größten ist der Verlust bei Getreideprodukten sowie bei Obst und Gemüse. >> siehe Tabelle unten rechts

### Vermeidbare Klimaschäden

Würden die in Deutschland verschwendeten Lebensmittel gar nicht produziert, könnten damit 2,6 Millionen Hektar Agrarfläche eingespart werden. Allein dadurch würden 26 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> weniger freigesetzt. Durch Transport und Verarbeitung der nicht konsumierten Lebensmittel fallen weitere 22 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> an. Weltweit werden durch verschwendete Lebensmittel mehr als 3,3 Milliarden Tonnen Treibhausgase emittiert.

Der WWF betont aber, dass die Datenlage zu diesem Thema sehr dünn ist und Forscher überwiegend auf Schätzungen angewiesen sind. Dasselbe gilt für die Menge an Lebensmitteln, die nicht den im Handel geltenden Normen entsprechen und deshalb als unverkäuflich gelten. In der Landwirtschaft werden solche Produkte meist direkt als Tierfutter oder Dünger verwertet. „Das brauchen wir auch alles“, so Michael Lohse, Pressesprecher des Deutschen Bauernverbands. „Sonst müssten wir mehr Dünger kaufen.“ So genutzte Lebensmittel seien darum nicht verschwendet.



**Jochen Brühl,**  
Vorsitzender des Bundesverbands Tafel Deutschland

### Verluste nach Stationen in der Lieferkette:

Ebene	Anteil an Verlusten	Verluste in Millionen Tonnen	Vermeidbarer Anteil in Millionen Tonnen
Ernte	5,00%	0,98	Unbekannt
Nachernte	9,00%	1,59	Unbekannt
Verarbeitung	14,00%	2,61	0,3
Transport und Handel	14,00%	2,58	2,4
Großverbraucher	19,00%	3,4	2,3
Endverbraucher	39,00%	7,23	4,9

Quelle: WWF

Der Verlust wertvoller Ware schadet den Unternehmen. Im Juni einigten sich die im Konsumgüterforum CGF zusammengeschlossenen führenden Lebensmittel- und Getränkekonzerne, ihren Nahrungsabfall von 2016 bis 2025 um die Hälfte zu reduzieren.

**Dem CGF gehören 400 Unternehmen aus Einzelhandel und Lebensmittelindustrie an. Darunter sind viele Global Player wie Nestle, Unilever und Coca Cola.**

### Tafeln erhalten Zulauf

Seit über 20 Jahren kämpfen die Tafeln in Deutschland gegen Lebensmittelverschwendung. Sie vergeben ehrenamtlich Lebensmittel gratis oder gegen einen kleinen Kostenbeitrag an Bedürftige. Heute gibt es bundesweit gut 920 Tafeln, die in über 3000 Läden und Ausgabestellen etwa 1,5 Millionen Bedürftige mit Lebensmitteln versorgen. Mehr als die Hälfte der Tafeln gehören zu

sozialen Trägern wie Caritas, AWO und Diakonie, die anderen sind als Vereine organisiert. Die Zahl ihrer Nutzer wächst, besonders unter Kindern, Jugendlichen und Senioren. Alleinerziehende und Migranten nutzen besonders häufig die Angebote der Tafeln.

Obwohl rund 60.000 ehrenamtliche Helfer für die Tafeln arbeiten und immer mehr Ausgabestellen entstehen, deckt das Angebot an Lebensmitteln nie den Bedarf der Empfänger. Die Tafeln können den Speiseplan ihrer Nutzer nur ergänzen und zugleich für eine finanzielle Entlastung sorgen. Darüber hinaus bieten viele Tafeln Kochkurse an und manche geben Kochbücher heraus.

### Alternative Foodsharing

Der Verein Foodsharing organisiert den Tausch und die Verteilung von Lebensmitteln größtenteils über das Internet. Anders als die Tafeln fragt er nicht nach der Bedürftigkeit seiner Nutzer. Der Regisseur Valentin Thurn hatte sich in seinem Dokumentarfilm „Taste the waste“ mit Lebens-





mittelverschwendung beschäftigt. Daraufhin gründete er 2012 den Verein Foodsharing. 2014 schloss sich der Verein mit der von Raphael Fellmer gegründeten Initiative der LebensmittelretterInnen zusammen. Inzwischen hat die Website über 90.000 Nutzer aus dem deutschsprachigen Raum. Jeder kann sich dort anmelden und eigene Lebensmittel anbieten.

Eine Karte zeigt die digitalen Essenskörbe sowie die über 300 Sammel- und Abholstellen des Vereins. 8.000 ehrenamtliche Foodsaver retten und verteilen Lebensmittel. Der Verein kooperiert mit 1.500 Betrieben, täglich werden 1.000-mal Lebensmittel abgeholt. 80.000 Menschen beziehen regelmäßig Lebensmittel von Food-savern.

## Ein Teil der eingesammelten Lebensmittel geht an karitative Organisationen wie die Tafeln.

Foodsharing hat im April einen Kooperationsvertrag mit dem Bundesverband Deutsche Tafel geschlossen. „Wir ergänzen uns, wo wir können“, so Raphael Fellmer. Die Foodsharing-Software und das Konzept sollen noch in diesem Jahr Open Source zur Verfügung gestellt werden, so dass andere Initiativen weltweit sie nutzen können. „Das besondere an Foodsharing ist, dass wir versuchen, so viel wie möglich zu bewegen und dabei so unbürokratisch und geldfrei wie möglich zu agieren“, so Fellmer.

### Zu gut für die Tonne

Initiativen wie die Tafeln und die Foodsaver sammeln vor allem im Handel und in Betrieben Lebensmittel ein. Den größten Anteil an der Verschwendung von Lebensmitteln haben aber allen Studien zufolge die Verbraucher. Die Gründe sind vielfältig: Planlose Einkäufe, falsche Lagerung etc.. Oft wird das Mindesthaltbarkeitsdatum missverstanden und Lebensmittel werden nach dessen Ablauf unnötigerweise weg-  
geworfen.

Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) will mit der Informationskampagne „Zu gut für die Tonne“ das Bewusstsein für den Wert von Lebensmitteln stärken. Für Ideen und Projekte gegen Lebensmittelverschwendung wird ab 2016 ein Preis vergeben. Eine App liefert unter anderem Rezepte und einen Einkaufsplaner. Die Webseite [www.zugut-fuerdietonne.de](http://www.zugut-fuerdietonne.de) bietet viele Informationen über Lebensmittelverschwendung und Tipps, wie



**Raphael Fellmer,**  
Initiative der Lebensmittel-  
retterInnen

man sie vermeidet. Im Rahmen der Aktion „Restlos genießen“ sollen Restaurants ihren Gästen anbieten, Reste mit nach Haus zu nehmen. Das BMEL und das Infoportal Greentable bieten „Beste-Reste-Boxen“ dafür an.

### Restlos genießen

Unter demselben Motto „restlos genießen“ läuft in Österreich und der Schweiz eine Aktion zur Verwertung von Essens- und Haushaltsresten. In Oberösterreich veranstaltet Umwelt-Landesrat (Landesminister) Rudi Anschober Kochshows unter dem Motto „Kochtopf statt Mistkübel“. Darin verarbeitet er unverkäufliche, aber essbare Ware aus dem Handel zu Gerichten, die gegen eine Spende an die Zuschauer verteilt werden. Außerdem führt er gemeinsam mit dem Handel und Großküchen Projekte zur Eindämmung der Lebensmittelverschwendung durch.

Braucht Deutschland ein Gesetz nach französischem Vorbild? Der Bundesverband Deutsche Tafel sieht – ebenso wie die Bundesregierung – keinen Bedarf. „In Deutschland wird ein solches Gesetz aus unserer Sicht nicht benötigt“, so Brühl. „Es funktioniert auch ohne Gesetz.“

Wichtig ist vor allem die Aufklärung der Verbraucher. Daneben sind wissenschaftliche Studien nötig, um zu erfahren, wo in der Lieferkette wie viele Lebensmittel warum verloren gehen. Das Ziel, die Lebensmittelverschwendung bis 2025 zu halbieren, sollte für ganz Europa gelten. Damit Essen in Zukunft dahin kommt, wo es hingehört.



Mehr zum Thema „Lebensmittelverschwen-  
dung“ lesen Sie hier: [link.csr-news.net/  
19\\_Lebensmittelverschwendung](http://link.csr-news.net/19_Lebensmittelverschwendung)



**Jürgen Buscher**

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

[juergen.buscher@csr-magazin.net](mailto:juergen.buscher@csr-magazin.net)





„Tone at the Top“

## Wie Führungskräfte Werte treiben

Manager müssen sich entscheiden, ob für oder gegen etwas. Dabei werden sie ständig beobachtet und an ihrer Wertschöpfung gemessen, geldmäßig wie moralisch.

■ Jan Thomas Otte

**E**in ganz normaler Morgen im Frankfurter Bankenviertel. Aus dem U-Bahn-Schacht kommend eilt der Banker, seine gekämmte Gel-Frisur sitzt ebenso akkurat wie sein Krawattenknoten, in sein Büro – hoch oben in den Frankfurter Zwillings-Glastürmen, im 36. Stock. Sein Auftrag: für seine Kunden die bestmögliche Lösung zu finden. Daniel Hoster ist Managing Director, kurz „MD“, bei der Deutschen Bank und arbeitet in der vierzig Stockwerke zählenden Firmenzentrale in Frankfurt am Main. Als Vorstandsmitglied verantwortet er die Vermögensverwaltung sogenannter Schlüsselkunden – mit Portfolios im mehrstelligen Millionenbereich.

Auch für Unternehmenslenker wie Daniel Hoster ist der Umgang mit solchen Summen keine Rou-

tine. Ein solides Wertegerüst hilft ihm dabei, mit dieser Herausforderung umzugehen: „Besonders in außergewöhnlichen Situationen merke ich, wie Werte, die mich wirklich prägen, meine Entscheidungen beeinflussen“, sagt Hoster. Er versteht sich als „Möglichmacher“ und folgt dabei einem inneren Impuls, keinem flüchtigen Schlagwort. Hoster will für seine Kunden die Extrameile gehen – „um eine intelligente, herausragende Lösungen zu finden“.

Die Deutsche Bank ist mit einer Bilanzsumme von etwa 1.700 Milliarden Euro und 100.000 Mitarbeitern das größte Kreditinstitut Deutschlands und eine der wichtigsten Banken weltweit. Zuletzt im Juli mit dem überraschenden Wechsel an der Führungsspitze mit John Cryan und staatsan-

waltschaftlichen Ermittlungen gegen Co-Chef Jürgen Fitschen in der öffentlichen Kritik, verschreibt sich die Deutsche Bank sechs Unternehmenswerten, die – wie ein Firmensprecher zugibt – nicht von heute auf morgen beherzigt werden, aber dennoch wichtig sind:

## **Integrität, Nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin und Partnerschaft.**

### **Tägliche Selbstreflexion**

Diese Werte werden in Prozessen immer wieder eingefordert, berichtet Hoster. „Die Einhaltung der Werte zum Beispiel bei der Produktentwicklung, in der Mitarbeiterführung oder auch in der Beurteilung von Mitarbeitern spielt bei uns eine zentrale Rolle.“ Hoster versteht sich als verantwortungsbewusster Mensch und will als Manager sein tägliches Verhalten an diesen Werten ausrichten. Gleichgesinnten rät der Banker, bestimmte Routinen zu etablieren: abends den Tag Revue passieren lassen, über das eigene Handeln nachdenken. „Das ist genauso wertvoll wie zum Beispiel sonntags in die Kirche zu gehen“.

Werte vorzuleben beginne bereits im privaten Umfeld, berichtet der sechsfache Familienvater: „Wie gehe ich mit meinen Mitmenschen um, wie mit Geld oder mit persönlichen Konflikten?“ Private Erfahrungen beeinflussen das alltägliche Arbeitsleben – auch auf der Führungsebene eines Konzerns. „Wie motiviere ich Mitarbeiter, wie diene ich meinen Kunden? Und auch: wie reagiere ich bei Rückschlägen?“ Manager wie Daniel Hoster werden ständig beobachtet, von Journalisten ebenso wie Kollegen und Kunden. Aus dem Vertrieb weiß er: Taten sprechen lauter als viele Worte. So entstehen viele kleine Geschichten, die sich gut weitererzählen, aber auch gut verkaufen lassen – „tone at the top“!

### **An Taten gemessen**

Der in der Buchhaltung gebräuchliche Begriff beschreibt den Ton ganz oben und meint damit das von Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsleitung vorgelebte Werteverständnis. Diese Compliance-Kultur soll illegalen Aktivitäten wie Betrug und Bestechung vorbeugen, so Wirtschaftsprüfer. Daniel Hoster versteht den „tone at the top“ als seine ganz persönliche Aufgabe. Neben dem Vorgeben von Werten will er mit seinen Mitarbeitern auch darüber sprechen, wie sie miteinander umgehen.

Konzernkritiker halten dagegen, dass der Fisch stets vom Kopf stinkt. Manchmal trifft dieser Vor-



wurf einen Chef, der sich auch bei Fehlverhalten vor seine Mitarbeiter stellt, statt den Schwarzen Peter weiterzuschieben. Fakt ist, dass Chefs maßgeblich das Betriebsklima durch ihre Worte und Taten beeinflussen. „Wenn der Gesamtton stimmig ist“, so Hoster, bringe dieser beim Gegenüber „eine Saite zum Schwingen“. Die Eigenverantwortung und das Engagement seiner Teams beschreibt Hoster als überdurchschnittlich gut.

**Daniel Hoster,**  
Managing Director bei der  
Deutschen Bank

### **Rundumblick durch Umfragen**

Mit regelmäßigen Befragungen will der Deutsche Bank-Manager herausbekommen, wie die seinem Bereich zugeordneten, mehreren hundert Mitarbeiter denken. Deren Feedback bespricht er dann im Führungsteam. „Was wir hieraus lernen, wird konsequent umgesetzt“, verspricht Hoster. Besonders intensiv kümmert sich sein Unternehmen um den Nachwuchs, die Manager von morgen. Deren Werte, Prioritäten und Denkweisen will Hoster besser verstehen, um „für die besten Talente ein attraktiver Arbeitgeber zu sein“. Dies wiederum sei das Beste, was ein Unternehmen für Kunden tun könne, findet der Banker – vom Top-Manager bis Filialangestellten.

Mit diesem Weg kennt sich Hoster bestens aus. Seit 1988 arbeitet er für die Deutsche Bank – eine für seine Branche als auch Hierarchiestufe ungewöhnlich lange Firmenzugehörigkeit. Bald kann Hoster sein dreißigjähriges Firmenjubiläum feiern – angefangen bei seiner Ausbildung als Bankkaufmann in einer Mönchengladbacher Filiale über einen MBA in London und mehrjährigen Einsatz im New Yorker Firmensitz an der Wall Street. Daniel Hoster hat sich so auch regional den Freiraum erarbeitet, den er für seine Entscheidungen braucht.





# „Sich Freiräume für eigene Entscheidungen erarbeiten“

Interview mit Ernst von Kimakowitz, Direktor des Humanistic Management Centers in St. Gallen/Schweiz



Ernst von Kimakowitz

**CSR MAGAZIN:** Wie wichtig sind Top-Managern Werte, Herr von Kimakowitz?

**Dr. Ernst von Kimakowitz:** Werte können für den Top-Manager persönlich eine andere Bedeutung haben als in seiner Funktion auf der oberen Führungsebene. Top-Manager, mit denen ich spreche, sind meist integre, wertorientierte Menschen. In ihrer Rolle als Top-Manager jedoch stehen sie unter enormem Druck. In globalen Wertschöpfungsprozessen mit immer kleineren Margen bei größer werdender Konkurrenz sollen die Spitzenleute von Quartal zu Quartal immer höhere Gewinne erwirtschaften – oft werden sie nur daran gemessen. In dieser Situation können Wertefragen schnell als limitierender Faktor gesehen werden, wenn es um das Erreichen kurzfristiger Ziele geht. Im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen haben Top-Manager in Familienunternehmen die längerfristigen Ziele verfolgen mehr Freiheiten, für sich und andere ein starkes Wertegerüst aufzubauen.

**CSR MAGAZIN:** Menschen sind verschieden, Manager damit ebenso. Gibt es für Werte übergeordnete Spielregeln?

**Dr. Ernst von Kimakowitz:** Manche Führungskräfte erarbeiten sich auf ihrer Position Freiräume für Managemententscheidungen, bei denen sie sich selbst leichter treu bleiben können. Andere finden sich eher damit ab, dass sie in ihrer Führungsrolle realen oder empfundenen Sachzwängen unterliegen, in denen Wertethemen nachrangig sind. Wiederum andere folgen der Sichtweise, dass die Leitplanken für nachhaltige Entscheidungen vom Gesetzgeber aufgestellt werden. Legal wird dann mit legitim gleichgesetzt. Diejenigen aber, die klug und mutig sind, erkennen den Wert von Werten und versuchen, diese im eigenen Handeln als auch in der Organisationskultur zu stärken.

**CSR MAGAZIN:** Wie leben Top-Manager Werte vor?

**Dr. Ernst von Kimakowitz:** Indem sie es tun: einem lukrativen Geschäft den Rücken zukehren, wenn es stinkt; verdienten Mitarbeitern gegenüber loyal bleiben, auch wenn sie einen Fehler gemacht haben; mit

Lieferanten partnerschaftlich zusammenarbeiten und diese an Erfolgen beteiligen, die sie mitemöglich haben. Dazu können sie diese Art von Wertetreue auf karriererelevante Weise berücksichtigen, zum Beispiel in der jährlichen Beurteilung von Managern wie Mitarbeitern. Das sendet starke Signale an die gesamte Belegschaft und ebenso an die Öffentlichkeit. Diese Substanz tönt mehr als jedes Fotoshooting mit einer NGO!

**CSR MAGAZIN:** Frei nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ klappt die Wertekommunikation am besten, wenn...

**Dr. Ernst von Kimakowitz:** Führungskräfte zuerst liefern, charakterfeste Taten vollbringen und dann erst die Kommunikation des Ganzen folgt. Über Werte zu reden, ist schön und gut, aber die tatsächlichen Taten sollten mindestens ebenso groß sein wie die Worte, die sie beschreiben.

**CSR MAGAZIN:** Top-Manager geben die Marschrichtung vor, setzen Werteimpulse für tausende von Mitarbeitern. Doch wie ziehen sie als Mannschaft an einen Strang?

**Dr. Ernst von Kimakowitz:** Indem Top-Manager wesentliche Werte herausfinden, die von ihrer gesamten Organisation innerlich wie äußerlich „getragen“ werden. Impulse allein reichen nicht! So greift beispielsweise eine Online-Umfrage zum aktuellen Stimmungsbild in der Firma zu kurz. Werte müssen in der gesamten Organisation gelebt werden, zuallererst von den Top-Managern selbst. Sie können einen moderierten Prozess starten, der über Hierarchiestufen hinweg tiefer schürft, als bloß einige Impulse ins nächste Statusmeeting mitzunehmen. Am Ende dieses Prozesses stehen einige zentrale Begriffe, die als nicht verhandelbare Kernwerte dienen. Die Werte des Unternehmens werden dadurch auf produktive Weise vereint: mit den persönlichen Werten seiner Manager und Mitarbeiter, dem Unternehmenszweck und seinem gesamtgesellschaftlichen Mehrwert.



Hier lesen Sie mehr zum Thema „Unternehmensethik“: [link.csr-news.net/19\\_Unternehmensethik](https://link.csr-news.net/19_Unternehmensethik)

Jan Thomas Otte



› arbeitet als Journalist und Herausgeber des Blogs „Karriere-Einsichten“ zum Thema Charakterbildung und Werteorientierung von Führungspersönlichkeiten

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



# „Mein Beitrag zu langfristiger Nachhaltigkeit“

Nachhaltigkeit erfordert per Definition Langfristigkeit. In Unternehmen mit wechselndem Führungspersonal ist eine langfristige Nachhaltigkeitsorientierung jedoch nicht selbstverständlich. Die Redaktion fragte Führungskräfte im CSR NEWS-Netzwerk: **„Worin sehen Sie Ihren Beitrag zur langfristigen nachhaltigen Ausrichtung Ihres Unternehmens?“** Zwei Antworten:



**Andreas Ronken, Vorsitzender der Geschäftsführung und Geschäftsführer Produktion & Technik bei Ritter Sport**

„Als Vorsitzender der Geschäftsführung sehe ich es als meine Aufgabe an, Nachhaltigkeit – oder wie wir es lieber nennen Zukunftsfähigkeit – fest im operativen Handeln des Unternehmens zu verankern. Zukunftsfähigkeit ist kein Projekt, sondern muss auf allen Ebenen im täglichen Tun integriert sein – das ist die Herausforderung und unser Anspruch.“

Bei Ritter Sport ist dies nicht die Aufgabe eines kleinen Expertenteams, sondern als operatives Unternehmensziel der einzelnen Geschäftsbereiche klar definiert und wird damit von den jeweiligen Geschäftsführern und Führungskräften verantwortet. Wir haben uns bewusst für eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Strategie entschieden: Jedem Nachhaltigkeitsbereich ist ein Mitglied der Geschäftsführung als Pate zugeordnet. Er verantwortet die Entwicklung der konkreten Nachhaltigkeitsziele und die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen. Zugleich entstehen aus dem Input der Belegschaft neue, herausfordernde Ziele und ein gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit.

Ein wichtiges Kernelement für einen Schokoladenhersteller ist natürlich der Bezug von nachhaltigem Kakao. Bis 2025 wollen wir die gesamte Produktion von Ritter Sport Schokolade auf nachhaltig angebauten Kakao umstellen. Als Geschäftsführer Produktion & Technik bin ich dafür verantwortlich, dass wir dieses Ziel erreichen.

Diese Verantwortung bezieht sich auf ganz konkrete Aktivitäten. Zum Beispiel den Aufbau und den Betrieb unserer eigenen über 2.500 Hektar großen Plantage „El Cacao“ in Nicaragua oder auf „Cacaonica“, eine die seit 25 Jahren bestehende Partnerschaft mit inzwischen rund 3.700 Kleinbauern, die weiter ausgebaut wird.

Ich bin davon überzeugt, die langfristig nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens kann nur gelingen, wenn die Unternehmensleitung in die Pflicht genommen wird.“



**Jörg Franzen, Vorstandsvorsitzender der Gesobau AG**

„Die Unternehmensleitung setzt mit einer strategischen Positionierung einen unentbehrlichen Grundstein für die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedanken im ganzen Unternehmen.“

Wenn das Thema vom Top-Management getragen, geprägt und vor allem gelebt wird, kann den Mitarbeitern glaubhaft verdeutlicht werden, dass das Einschlagen neuer (nachhaltiger) Wege in allen Geschäftsprozessen nicht nur geduldet, sondern erwünscht ist. Ohne diesen Treiber ist die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens kaum möglich.

Die große Kunst ist es jedoch, diese von der Geschäftsführung vorgegebene Richtung in das komplette Unternehmen zu tragen und alle Mitarbeiter ins Boot zu holen. Denn neben dem großen Gesamtkonzept sind es die vielen kleinen Stellschrauben, die bewegt werden müssen, um echtes nachhaltiges Wirtschaften möglich zu machen. Wie bei so vielen Veränderungsprozessen müssen also auch beim Nachhaltigkeitsmanagement Top-down- und Bottom-up-Ansätze sinnvoll miteinander verknüpft werden.“







## Werte in der Unternehmenskultur

# Führungskräfte brauchen Haltung

Insbesondere junge Mitarbeiter wollen ihre Werte morgens bei der Arbeitsaufnahme nicht „wie einen Mantel ablegen“. Die Einheit von Überzeugungen und Handeln fordert nicht nur Young Professionals heraus, sondern auch ihre Führungskräfte: In einer immer komplexeren Welt kommt es dabei besonders auf die Haltung an. ■ Tong-Jin Smith

Schon Konfuzius wusste, dass man mit dem guten Beispiel besser regiert als durch Gesetze. Seine moralischen Lehren betonten eine konstante Selbstverbesserung, die Befolgung moralischer Werte und die Entwicklung eines geschulten Urteilsvermögens statt der Verinnerlichung von Gesetzen. Er stellte, wie nach ihm die humanistische Tradition, das Wohl des Menschen ins Zentrum seiner ethischen Überlegungen.

Auf die moderne Wirtschaft übertragen, finden diese Prinzipien ihren Ausdruck etwa im „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“, das vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit Top-Managern und mit dem Anspruch entwickelt wurde, „sichtbare, alltagstaugliche und überprüfbare Standards verantwortlichen unternehmerischen Handelns zu setzen.“ Ziel sei es, dem schwindenden Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft entgegenzuwirken, wie Jürgen Strube, Initiator des Leitbildes, bei der Präsentation der Initiative 2010 betonte.

**„Als Führungskräfte haben wir eine besondere Vorbildfunktion. Wenn die Menschen uns nicht mehr als Vorbilder wahrnehmen, leidet das Vertrauen in unser Wirtschaftssystem und letztlich in die Demokratie.“**

Mit der etwas schwammigen Kernaussage des Leitbildes, zum Wohle der Menschen zu wirtschaften, wird der Interpretationsfreiheit freien Lauf gelassen. Ohne Antwort bleibt die Frage, wie man das Leitbild im eigenen Unternehmen verankert und mit Leben füllt. Gerade darum geht es jedoch in unserer globalisierten Wirtschaft. Denn

die hohe Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge erfordert gegenüber internen und externen Stakeholdern Transparenz, Verantwortungsbewusstsein sowie einen geeigneten Wertekatalog als Richtlinie des täglichen Handels. Man denke nur an die teilweise langen und undurchsichtigen Lieferketten in Handel und Produktion und den damit verbundenen Kostendruck, der schnell zu einem unethischen Wirtschaften zulasten von Mensch und Umwelt führt.

### „Allzweckliste der Tugenden“

Zwar wird wohl kaum ein Unternehmen von sich behaupten, unzuverlässig, unverantwortlich und nicht vertrauenswürdig zu sein oder seine Mitarbeiter, Ressourcen und Kunden nicht in den Mittelpunkt seines Geschäftsmodells zu stellen. Aber es gab lange keinen Grund, sich öffentlich zu seinen Werten, Prinzipien und einem klaren Leitbild zu bekennen. Oder wie es Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric, einmal ausdrückte: „Wer kennt nicht mindestens eine Firma, die unzählige Stunden mit einer emotionalen Debatte zugebracht hat, um sich am Ende zu Werten zu bekennen, die trotz aller guter Intentionen klingen, als seien sie von einer Allzweckliste der Tugenden abgeschrieben worden, darunter Integrität, Qualität, Exzellenz, Service und Respekt.“

Dabei belegen Untersuchungen, dass ethische Werte wirtschaftliche Werte schaffen, wenn Profit und Verantwortung Hand in Hand gehen. Werte und moralische Vorstellungen, die ein wirtschaftliches Gewinnstreben unterbinden, sind dagegen mittel- und langfristige ebenso schädlich für Wirtschaft und Gesellschaft wie eine Diskrepanz zwischen Worten und Taten.

„Einige Skandale der jüngsten Zeit zeigen deutlich, dass viele Unternehmen ihre Werte nicht richtig oder offen kommunizieren. Das hat



direkte und indirekte Auswirkungen auf die Wirtschaft“, sagt Rosanna M. Fiske, ehemalige Vorsitzende der Public Relations Society of America, in der Harvard Business Review. Daher sei es wichtig, dass Unternehmen nicht nur einen starken Wertekatalog haben, sondern diesen auch mit Leben füllen. Der erste Schritt sei eine proaktive Mitarbeiterkommunikation, die keine Einbahnstraße sei, sondern die Mitarbeiter in der Entwicklung der Kernwerte einbezieht. So entsteht eine lebendige Unternehmenskultur mit Werten als Handlungsmaxime, die die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen.



**Klaus J. Schuler,**  
Geschäftsführer der  
Beratungsgesellschaft  
Tripl3Leader.

### Wertediskussion als Zukunftsfrage

Folgt man dem True Value Ansatz, spielen auch Externalitäten eine entscheidende Rolle – nicht nur in der Messung des Unternehmenswerts, sondern ebenso bei der Entwicklung des unternehmerischen Leitbildes. „Gesellschaftlicher und Unternehmenswert bedingen sich zunehmend. Globalisierung, eine wachsende Mittelschicht, Klimawandel sowie andere sozio-ökonomische und ökologische Megatrends verändern die Wertebasis künftiger Geschäftsmodelle“, heißt es zur KPMG-Studie „A New Vision of Value“. In manchen Fällen kann das auch zur Neuentwicklung des Geschäftsmodells führen, um als Unternehmen nachhaltig und zukunftsfähig zu sein. „Die Wertediskussion ist heute wesentlicher Teil der Zukunftsfrage für Unternehmen“, bestätigt Klaus J. Schuler, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Tripl3Leader.

**„Wirtschaftlichkeit auf Kosten der Gesellschaft allein reicht nicht mehr aus. Geld ist eben nicht alles. Vor allem die Generation Y sucht einen intrinsischen Antrieb, will Sinnstiftung und Begeisterung im Beruf.“**

Es sei nicht mehr akzeptabel, dass wir unsere persönlichen Wertvorstellungen morgens wie einen Mantel an der Unternehmenspforte abgeben, wenn wir zur Arbeit gehen, und tagsüber Entscheidungen treffen, die unseren Werten widersprechen, um abends den Wertemantel auf dem Heimweg wieder anzuziehen. Diese Schizophrenie müsse der Freiheit weichen, als Führungskraft und Unternehmer die richtigen Entscheidungen treffen zu können, so Schuler.

### Ohne Haltung kein Handeln

Nachhaltiger Unternehmenserfolg wird nur durch verantwortliches Verhalten erreicht. „Ich konnte nicht anders“ darf also als Ausrede nicht

mehr gelten. Dazu müssen Führungskräfte durch ihr Verhalten zum Vorbild werden und humanistische Werte tatsächlich leben. Wenn sie etwa im täglichen Entscheidungsprozess innehalten, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, können ihre Teams diesem guten Beispiel folgen. „Werte müssen spürbar sein und nicht mechanistisch abgehalten werden, damit sich daraus eine Haltung ableiten lässt, die letztlich zu einem Verhalten wird“, so Schuler. „Ohne ethische Haltung kein verantwortliches Handeln.“ So stellt er in seinen Trainings Führungskräften gerne die etwas ketzerische Frage, wohin sie führen wollen und warum sie etwas tun. „Das Was und Wie des Führens sind wichtig“, sagt er. „Aber das Wozu und Wohin ist entscheidend. Denn am Ende führt jede Haltung über das Handeln zu konkreten Ergebnissen, die Konsequenzen haben.“

Dazu zählt laut Schuler auch, dass man auf den internen Sprachgebrauch achtet. So sei etwa ein respektvoller, innovationstreibender Umgang mit Stakeholdern nur möglich, wenn man intern keine sprachliche Abwertung gegenüber diesen Interessensgruppen vornimmt. Man müsse auch Prozesse konstant hinterfragen sowie den Impact des Unternehmens beobachten: Toleriert man Korruption? Ist soziales Engagement Teil des Geschäftsmodells oder nur Kosmetik? Wie positioniert man das Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext? Warum ist die Beziehung zu einer bestimmten NGO schlecht und wie kann man sie verbessern? Beschränkt man sich darauf, Aussagen von Zulieferern für bare Münze zu nehmen, oder überprüft man seine Liefernetzwerke? Fragen gibt es genug. Führen wird zunehmend als eine zutiefst gesellschaftliche Aktivität betrachtet und entsprechend in ihrer Auswirkung bewertet.

### Kundenzufriedenheit kein Wert

Entscheidend ist die Haltung. Denn Führung ist heute eine zu komplexe Aufgabe, als dass man sie in einer Handvoll Regeln abbilden kann. Das gilt auch und vor allem, wenn man einen Wandel in der Unternehmenskultur einleiten möchte. „Man muss die ethische Haltung in die Strategie einbinden“, sagt Schuler. „Dazu kann man sich an den Werten des Weltethos-Instituts orientieren.“ Auch wenn Humanität, Gegenseitigkeit, Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Friedfertigkeit und Partnerschaft im ersten Moment trivial klingen, sind sie es bei weitem nicht und haben eine konkrete Relevanz für das unternehmerische Handeln. „Kundenzufriedenheit hingegen ist kein Wert, sondern eine ökonomische Notwendigkeit“, so Schuler. „Am Ende hat jedes Unternehmen und jede Unternehmensform – ob Großkonzern,



Georg Tarne, gründete 2012 Soulbottles

Familienunternehmen oder Start-up – seine eigenen Herausforderungen. Eine lebenswerte Welt gelingt nur in Zusammenarbeit aus globalen Richtlinien, ethischem Unternehmertum und informierten Konsumenten. Den Unternehmen und ihren Führungskräften kommt dabei durch eine besondere Verantwortung zu.“

### Entscheidungen via Holacracy

Das sieht Georg Tarne auch so. Gemeinsam mit Paul Kupfer gründete er 2012 Soulbottles. Das Berliner Start-up entwickelt und verkauft coole plastikfreie Trinkwasserflaschen aus Glas mit traditionellen Bügelverschlüssen. Aber eigentlich klärt das Sozialunternehmen über die Mythen von Flaschen- und Leitungswasser auf. Als Teil seiner unternehmerischen Verantwortung spendet Soulbottles zudem einen Euro pro verkaufter Trinkflasche an eine NGO, die gemeinsam mit der Welthungerhilfe Trinkwasserprojekte realisiert. 2014 waren es immerhin schon 30.000 Euro.

**„Wir wollen Nachhaltigkeit attraktiv machen“, erklärt Tarne. Dazu hat Soulbottles vier Grundwerte entwickelt: Glück für die Welt, Achtsamkeit, Pioniergeist und Klarheit. Zusammen bestimmen sie die Unternehmenskultur und – kommunikation.**

Auf die täglichen Entscheidungsprozesse übertragen liefern sie ein Leitbild, anhand dessen jeder der rund 20 Mitarbeiter die Auswirkungen seines Handelns und seiner Entscheidungen für das Start-up und die Gesellschaft überdenkt, neue Wege in der Problemlösung geht und in der Kommunikation klar und verständlich ist. „Das betrifft auch die Formsprache unserer Flaschen“, so Tarne.

Dabei ist das erklärte Ziel von Soulbottles, eine Welt zu schaffen, in der es allen Wesen gut geht, und ein Unternehmen zu sein, in dem es allen im Team gut geht. Als Ausdruck dessen haben die zwei Gründer Holacracy als unternehmerisches Konzept zur Entscheidungsfindung gewählt. Dieser Ansatz verteilt die Autorität, die üblicherweise bei Führungskräften liegt, auf Kreise, die aus Rollen zusammengesetzt sind, wobei Teammitglieder eine oder mehrere Rollen übernehmen. Holacracy betont die Eigenverantwortung und -initiative der Mitarbeiter und die Selbstorganisation der Kreise. „In monatlichen Governance-Meetings überdenken wir Rollen und Kreise. Es ist ein iterativer Lernprozess, bei dem wir Konflikte durch Mediation lösen“, erklärt Tarne. „In jedem Konflikt steckt schließlich eine Wachstumschance.“ So können sich alle Mitarbeiter voll ins Unternehmen einbringen und dabei eigenständig entscheiden und agieren.

Genau hierin liegen die Sinnhaftigkeit, die vor allem junge Arbeitnehmer im Job suchen, und die Einheit von Werten und Handeln, die zu einer nachhaltigen Entwicklung führen. Konfuzius würde das gutheißen.



Weitere Infos zum Thema „Werte“ finden Sie hier: [link.csr-news.net/19\\_Werte](http://link.csr-news.net/19_Werte)



**Dr. Tong-Jin Smith**

› ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie in Berlin.  
[tong-jin.smith@csr-magazin.net](mailto:tong-jin.smith@csr-magazin.net)

Unternehmen langfristig an Werten orientieren

# Rückwärts blicken – um vorwärts zu handeln

Woran sollen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens halten, woran orientieren? Je größer die Organisation, umso größer die Herausforderungen und umso dringender der Bedarf an einem Wertegerüst. In manchen Unternehmen werden Werte schriftlich verfasst, in anderen einfach gelebt. Doch wie beständig sind solche Werte, wie abhängig sind sie von den handelnden Akteuren?

■ Thomas Feldhaus

Für die alten Kruppianer, von denen es in Essen nur noch wenige gibt, war auch er ein echter Kruppianer. Berthold Beitz, der 2013 im Alter von 99 Jahren verstarb, war einer der wenigen Wirtschaftslenker hierzulande, deren Namen mit einem klaren Wertegerüst und entsprechendem Handeln verbunden sind. „Sein eigener Lebenslauf hat ihn befähigt zu wissen, was den einfachen Mann beschwert und was ihn bewegt. Es waren keine Universitätsseminare, sondern vielmehr sein innerer Kompass, welcher ihm soziale Verantwortung auferlegt hat“, schrieb Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt vor einigen Jahren über Berthold Beitz. Praktisch bis zu seinem Lebensende war Beitz eine Art Gewissen des über 200 Jahre alten Unternehmens, das inzwischen – durch eine Stiftungs konstruktion geschützt – als ThyssenKrupp weiter existiert.

## Stiftungen sichern Werte

Selbstverständlich ist eine so lange Unternehmensgeschichte nicht und sie ist im Falle von Krupp unter anderem auf die Entscheidungen und das Handeln von zwei Männern zurückzuführen. Der letzte Wille von Alfred Krupp von Bohlen und Halbach, der 1967 kurz vor seinem Tod verfügte, das Privatvermögen der Familie in eine Stiftung zu überführen, die bis heute Mehrheitsaktionär bei ThyssenKrupp ist, und das konsequente Handeln von Berthold Beitz, diesen Willen und die damit einhergehende Verpflichtung gewissenhaft umzusetzen. Die Geschichte etlicher anderer, traditioneller deutscher Unternehmen verlief nicht viel anders. Zahlreiche bekannte Firmen haben die Unternehmensnachfolge durch

eine Stiftung geregelt: Bosch, Würth, Bertelsmann, Lidl sind nur einige Konzerne, deren Fortbestand und deren Werte eine Stiftung langfristig und dauerhaft sichern soll.

## Familienunternehmer als Wertegaranten

Doch was sind das überhaupt für Werte? Was macht eine Unternehmenskultur aus, die über viele Jahrzehnte Bestand hat, aber dennoch mit der Zeit geht und auch bei sich verändernden Rahmenbedingungen einen sicheren Rahmen bietet? In der betriebswirtschaftlichen Literatur – aber auch in der öffentlichen Wahrnehmung – wird häufig zwischen Familienunternehmen, Inhaber geführten Betrieben auf der einen Seite und von Managern geführten Kapitalgesellschaften auf der anderen Seite gesprochen. Und meist wird damit auch schon eine unterschiedliche Unternehmenskultur gemeint.

## „Blödeste Idee der Welt“

Doch kann eine Organisationsstruktur einen Werterahmen bilden? Eher nicht, vielmehr sind es die handelnden Akteure – und da genießen Familienunternehmen nun mal in der Bevölkerung ein höheres Vertrauen. Ein Umstand, der sich durch die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise eher noch verstärkt hat, wie Studien belegen. Denn unterstellt man den Kapitalgesellschaften die Orientierung an einem schnellen Return on Investment, für den schon mal Arbeitsplätze abgebaut werden, so vermutet man bei den Familienunternehmen eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit, sogar über Generationen hinweg.



Jack Welch, CEO von General Electric





Alfried Krupp und  
Berthold Beitz

Tatsächlich scheinen Konzepte wie das des Shareholder-Values genau dies zu bestätigen, beispielsweise durch die verkürzte, oftmals auf Quartale reduzierte, Betrachtung des unternehmerischen Erfolgs in Kapitalgesellschaften. Doch längst wird auch dieses Konzept in Frage gestellt, nicht zuletzt von Jack Welch, der als CEO von General Electric ein leidenschaftlicher Verfechter dieses Konzepts war.

*Inzwischen hält Welch den **Shareholder-Ansatz** für die „blödeste Idee der Welt“. Doch wie so oft ist nicht die Idee problematisch, sondern die Umsetzung.*

Nicht die Berücksichtigung des langfristig orientierten und auch berechtigten Aktionärsinteresses führte zur Kurzfristbetrachtung, sondern die Ausrichtung an Aktienkursen und dem schnellen Handel an den Börsen. Kapitalgesellschaften und Familienunternehmen rücken dann wieder näher zusammen, wenn sich der Wertebegriff nicht ausschließlich auf die monetäre Bewertung eines Unternehmens bezieht, sondern andere Aspekte und

Verantwortungsebenen berücksichtigt, wie sie etwa der CSR-Ansatz fordert.

### Werte in der Praxis erleben

Dann heißt es in Unternehmenspublikationen wie etwa einem CSR-Bericht: „Nachhaltiges unternehmerisches Handeln ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie“ oder „Unser Handeln ist geprägt von Achtung und Wertschätzung gegenüber Mensch und Umwelt“. Damit solche Sätze – meist festgeschrieben in einem Code of Conduct – nicht Worthülsen bleiben, sondern gelebte Unternehmenspraxis werden, müssen sie vorgelebt werden und im Alltag eines Unternehmens erlebbar sein. An dieser Stelle unterscheiden sich wieder Kapitalgesellschaften von Familienunternehmen.

Bei letzteren wird das Werteverständnis meist vom Unternehmer selbst, bewusst oder unbewusst, festgelegt. Er, egal ob Gründer oder Erbe, lebte die Werte des Unternehmens Tag für Tag vor und prägt damit die Unternehmenskultur. In zahlreichen traditionellen Betrieben verweist man, nicht selten mit Stolz, auf den immer noch spürbaren Geist des Unternehmensgründers. Damit sind dann natürlich auch Ansprüche an

das Produkt und dessen Qualität gemeint, aber ebenso ein Klima für Innovationen, der Umgang mit Arbeitgebern, deren Weiterbeschäftigung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gesichert sein sollte, oder der faire Austausch mit Kunden und Lieferanten.



Friedrich-Alfred-Hütte

In Kapitalgesellschaften ist dieser Geist seltener zu finden, alleine schon deshalb, weil die handelnden Akteure – namentlich die Mitglieder des Vorstands – schneller wechseln. Dennoch hinterlassen auch CEOs im besten Fall einen nachhaltigen Eindruck und prägen das Wertegefüge eines Unternehmens für längere Zeit. Kapitalgesellschaften stehen oft vor der Herausforderung, nicht nur als multinationale Konzerne auf sehr unterschiedlichen Märkten zu agieren, sondern auch für unterschiedliche Kulturen im eigenen Unternehmen eine gemeinsame Basis und einen gemeinsamen Wertekanon zu finden.

### Wertebeauftragte als Ansprechpartner

Damit die gemeinsamen Werte nicht nur in Hochglanzbroschüren stehen und ansonsten wenig mit dem Arbeitsalltag zu tun haben, muss ihre Umsetzung in den obersten Führungsgremien erlebbar werden und dann durch alle Hierarchieebenen hindurch die Mitarbeiter erreichen. In den meisten Fällen sind dafür die direkten Vorgesetzten verantwortlich. Doch es gibt auch Unternehmen, die neue Wege gehen und Wertebeauftragte beschäftigen. So beispielsweise die bayrische, genossenschaftlich organisierte Evenord-Bank, die als erste Bank in Deutschland über eine Wertezertifizierung des Zentrums für Wirtschaftsethik

(ZfW) verfügt. Die Zertifizierung bestätigt das sogenannte „e-Prinzip“, unter dem die Evenord-Bank Produkte mit wirtschaftlicher auch ökologischer Verantwortung vertreibt. Aber es geht der Bank nicht nur um die Geschäftsbeziehungen nach außen, sondern auch um die eigenen Mitarbeiter, mit denen sie einen Vertrauensvertrag abschließt – quasi das schriftlich fixierte Wertesystem.

*So sollen gegenseitiger Respekt und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gewährleistet werden. Und damit da auch alles klappt, beschäftigt die Bank eine Wertebeauftragte.*

Einen Weg, den ebenso der Glashersteller Gerresheimer geht. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 11.000 Mitarbeiter an weltweit 46 Standorten. Auch hier ist man davon überzeugt, dass Unternehmenskultur vor allem durch die Mitarbeiter lebt. 2011 hat der Konzern damit begonnen, seine Unternehmensvision und Werte in der gesamten Organisation zu verankern. An allen Standorten stehen den Mitarbeitern Wertebeauftragte als Ansprechpartner – unabhängig von Vorgesetzten und Teams – zur Verfügung.

### Nächste Generation – ähnliche Wertvorstellungen

Unternehmensvereinbarungen, Broschüren, Veranstaltungen und Wertebeauftragte sind in großen Organisationen das Mittel der Wahl, um Werte über einen längeren Zeitraum zu etablieren – unabhängig von der Führungsmannschaft. In den Familienunternehmen ist der Führungswechsel ein Nachrücken der nächsten Generation. Die im Unternehmen gelebten Werte müssen davon noch nicht zwingend betroffen sein. Tatsächlich scheinen sich die Generationen oftmals viel näher, als man auf den ersten Blick vermuten würde. So hat eine der bislang größten Untersuchungen zur Unternehmensnachfolge des Wirtschaftsmagazins Impulse gezeigt, dass ein Großteil der Unternehmerkinder genaue Vorstellungen von der weiteren Existenz des Unternehmens hat. Sie setzen auf eine progressive Weiterentwicklung und suchen nicht den schnellen Erfolg, sondern setzen stärker auf Nachhaltigkeit.



Thomas Feldhaus

› ist freier Wirtschaftsjournalist in Norden.

thomas.feldhaus@  
csr-news.net



Mehr zum Thema „Unternehmenskultur“ lesen  
Sie hier: [link.csr-news.net./19\\_Unternehmenskultur](http://link.csr-news.net./19_Unternehmenskultur)



## CSR-orientierte Unternehmenskultur

# Die Implementierungslücke bleibt bestehen

CSR ist Bestandteil unserer Unternehmenskultur, ja Teil der DNA, heißt es immer wieder, wenn Unternehmen über Nachhaltigkeit berichten. Wie stark diese Aspekte tatsächlich in den Unternehmen verankert sind, wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes an der TU Ilmenau untersucht. Dabei zeigte sich: im Arbeitsalltag kommen viele Mitarbeiter gar nicht mit CSR-Themen in Berührung. ■ Anne Michaels, Michael Grüning

**N**achhaltigkeit liegt im Trend: Produkte aus biologischer und ethisch korrekter Herstellung haben den Mainstream erreicht und gewinnen weiter an Bedeutung. Unternehmen reagieren auf die zunehmenden Erwartungen ihrer Stakeholder, die neben Kunden und Investoren auch Bürger, Lieferanten, Nichtregierungsorganisationen oder staatliche Institutionen umfassen, mit einem signifikanten Anstieg von CSR-Inhalten in der Unternehmenspublizität.

Parallel zu dieser Entwicklung konnten verstärkt Greenwashing-Aktivitäten beobachtet werden, die allerdings von Außenstehenden nur schwierig als solche zu identifizieren sind. Andererseits werden immer wieder medienwirksam Umweltskandale von Großunternehmen aufgedeckt. Die Reputation der betroffenen Unternehmen wird dadurch stark geschädigt.

### *Glaubwürdigkeit spielt daher eine tragende Rolle im Geschäftsmodell Nachhaltigkeit.*

Die Relevanz von identitäts- und kulturbasierten Werten und Attributen sowie deren Kommunikation über zahlreiche Publizitätskanäle gelten als Schlüsselfaktoren auf dem Weg zu hoher Unternehmensreputation und unternehmerischem Erfolg. Wird die Selbstdarstellung eines Unternehmens als glaubwürdig wahrgenommen, schafft dies Vertrauen und Akzeptanz. Da CSR-Inhalte schwer extern verifizierbar sind, beeinflusst die von Stakeholdern empfundene Reliabilität der Kommunikation deren Kauf- oder Investitionsentscheidungen erheblich.

Im Rahmen einer Untersuchung am Fachgebiet für Rechnungswesen und Controlling der Technischen Universität Ilmenau im Frühjahr 2015 wurde der Frage nachgegangen, wie stark CSR-Aspekte heute schon in der Unternehmenskultur von deutschen Unternehmen verankert sind und wie sie deren strategische Ausrichtung beeinflussen. Neben Werten, Artefakten und Grundannahmen wurde auch die formale Verankerung des CSR-Konzepts in Form von Organisationsstrukturen, Richtlinien und Berichterstattungsprozessen erfasst. Die Stichprobe umfasste 500 Unternehmen aus allen Branchen und von unterschiedlicher Größe, von denen 152 Unternehmen an der Studie teilnahmen.

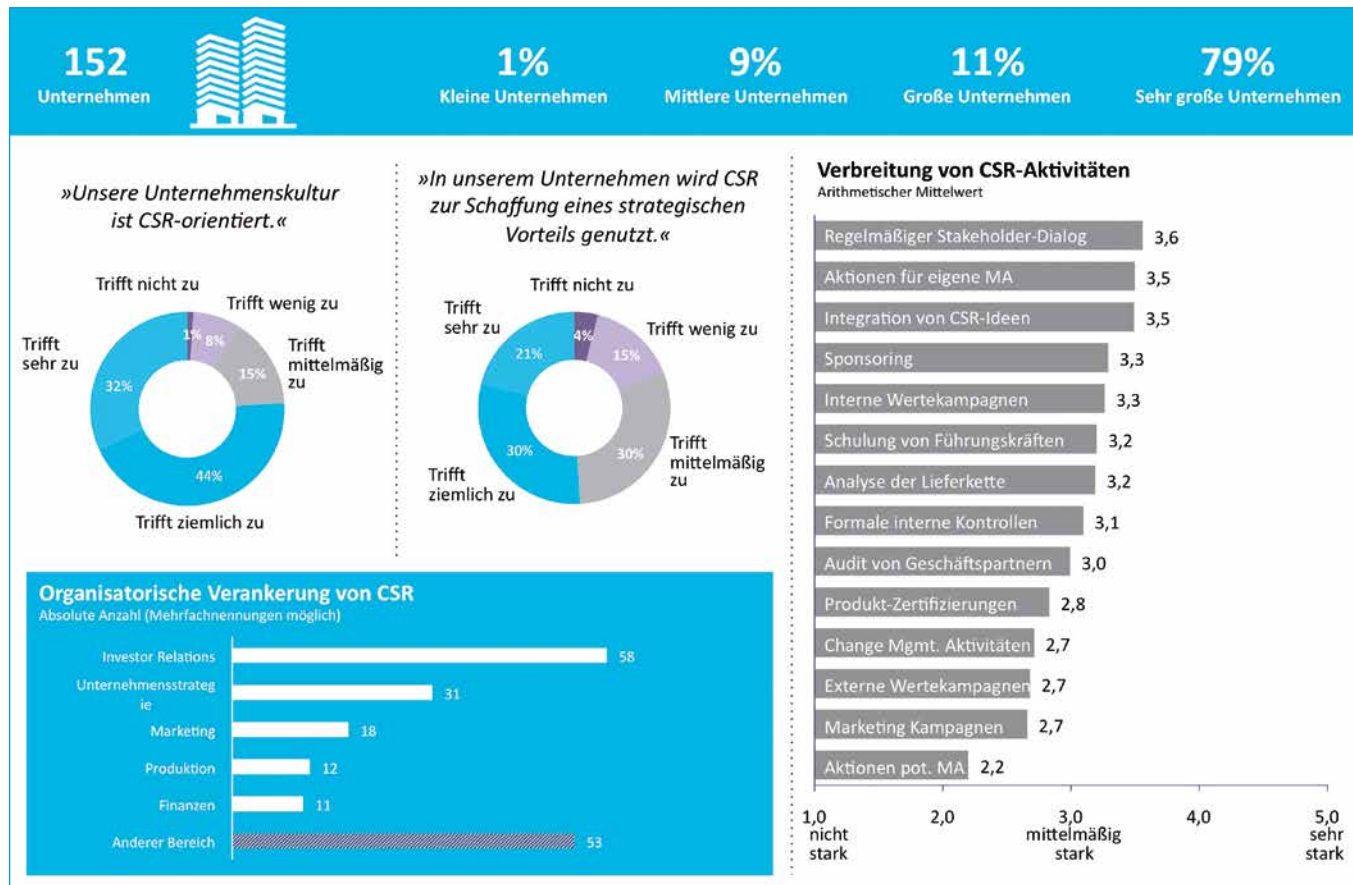
### **CSR-Kultur schwer zu belegen**

Der aktuelle Stand in Deutschland ist ernüchternd: In der Praxis gelingt es nur schwerlich, praktische Anwendung von CSR-Grundsätzen in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Insgesamt beschäftigen sich deutsche Unternehmen zwar bereits intensiv mit dem Thema CSR, weisen allerdings mehrheitlich noch starke Implementierungslücken auf.

Auf den ersten Blick sind CSR-relevante Grundsätze in den Organisationen weit verbreitet und werden auch von den Mitarbeitern gut angenommen. CSR-orientierte Werte wie Nachhaltigkeit, Verantwortung, Chancengleichheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit wurden als sehr bedeutungsvoll evaluiert und 76 Prozent der Befragten gaben an, ihre Unternehmenskultur sei (auch) CSR-orientiert (siehe Grafik oben). In Bezug auf Maßnahmen, die eine solche CSR-orientierte Unternehmenskultur fördern können, sind



Prof. Michael Grüning



regelmäßige Stakeholder-Dialoge und Aktionen für eigene Mitarbeiter am verbreitetsten, werden aber dennoch im deutschen Durchschnitt nur mittelmäßig intensiv genutzt. Gerade weitgreifende Aktivitäten, die eine CSR-orientierte Unternehmenskultur auch faktisch belegen könnten, sind nur mäßig verbreitet. Besonders formalisierte CSR-basierte Anreizsysteme für Mitarbeiter sowie ein Auditierungsprozess mit wesentlichen Konsequenzen bei Nichteinhaltung, der auch Lieferanten und Kunden betrifft, fehlen mehrheitlich. Folgerichtig sind zwei Drittel der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit allenfalls mittelmäßig bis gar nicht mit CSR-Aspekten konfrontiert.

Möglicherweise werden diese Defizite sehr stark durch die Ausrichtung der Unternehmensleitung geprägt: CSR wird bei vielen Unternehmen nur als ein mittelmäßig geeignetes Werkzeug zur Erlangung strategischer Vorteile angesehen (siehe Grafik oben). Nur für etwa die Hälfte der befragten Unternehmen stellt CSR ein Differenzierungsmerkmal zu Wettbewerbern dar. CSR-Konzepte, die vorrangig darauf zielen, vor eigenen und potentiellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten, scheinen allerdings weit verbreitet. Eine klare Positionierung hingegen,

die vor allem auch die ökologische und ökonomische Komponente von CSR stärker einbezieht, kommt weniger häufig vor. CSR wird vornehmlich als ein sekundärer Einflussfaktor, aber nicht als entscheidend im strategischen Planungs- und Entscheidungsfindungsprozess angesehen.

### Heterogene CSR-Verankerung

Hinzukommt, dass nicht jede Organisation gleichermaßen gute Bedingungen für die Implementierung eines umfassenden CSR-Konzepts bietet, das tief in der Kultur und Identität der Organisation verankert ist. Interessant ist daher die Heterogenität der Integration von CSR-Verantwortlichkeiten in der Organisationsstruktur (siehe Grafik oben). Es scheint hier an einer wegweisenden Best-Practice-Lösung zu fehlen. Knapp ein Drittel der Unternehmen hat CSR-Themen im Bereich Investor Relations angesiedelt. Deutlich seltener vertreten sind die Abteilungen Unternehmensstrategie, Marketing, Finanzen und Produktion. Ein weiteres Drittel der Befragten berichtete, CSR sei in keiner der genannten Zentralfunktionen organisatorisch verankert.

Hingegen zeichnet sich ein klareres Bild bei der Bereitstellung von Mitarbeiterressourcen ab. Fast zwei Drittel aller Unternehmen verfügen

über maximal fünf Mitarbeiter, die den Bereich CSR verantworten. Dennoch fiel mit 17 Prozent der Anteil der Unternehmen mit über 30 für CSR-Themen zuständigen Mitarbeitern überraschend groß aus. Trotz der überwiegend relativ überschaubaren Kapazität für die Bearbeitung von CSR-Themen gaben 89 Prozent der Unternehmen an, über eine direkte Anbindung an ein Vorstandsressort zu verfügen. Dies spricht einerseits für eine Priorisierung von CSR-Belangen durch die Unternehmensleitung. Andererseits zeigt es aber auch, dass CSR noch nicht auf der operativen Arbeitsebene der Organisationen angekommen ist. Dementsprechend gaben 69 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihr Top Management stark für die Implementierung und den Ausbau des CSR-Konzepts eintritt. Jedoch berichten die verbleibenden 31 Prozent nur über eine mittelmäßige oder geringe Unterstützung der Unternehmensleitung. Dieser hohe Anteil erscheint bedenklich, da frühere Studien die Wichtigkeit des „tone from the top“ für die Unternehmenskultur und die Implementierung eines CSR-Konzepts hervorheben.

### **Integration in operative Prozesse**

Im Anbetracht der Untersuchungsergebnisse kann festgestellt werden, dass eine CSR-orientierte Grundstimmung in der Unternehmenskultur und Identität der deutschen Unternehmen erkennbar ist. CSR-relevante Werte und Grundsätze haben heute in der deutschen Unternehmenspraxis einen hohen Stellenwert in der strategischen Unternehmensführung erlangt. Unternehmen integrieren CSR-Aspekte

zunehmend in ihre operativen Prozesse und erkennen die Wichtigkeit der Implementierung damit verbundener Denkweisen. Der stetig ansteigende Umfang an CSR-Berichterstattung belegt diese Relevanz und dokumentiert den zunehmenden Fortschritt der CSR-Konzepte. Es gibt zahlreiche gute Ansätze zur Weiterentwicklung von reinem Altruismus hin zu holistischen, strategischen Modellen.

Wesentlich für eine Dynamik in Richtung einer ganzheitlichen CSR-Implementierung wäre die Entwicklung von Controlling-Werkzeugen, mit deren Hilfe ein leichteres Kosten-Nutzen-Kalkül für CSR-Maßnahmen möglich wäre. Die Komplexität der quantitativen Bewertung dieser Aktivitäten stellt mit Sicherheit eine der Schwierigkeiten bei der Implementierung dar.

*Für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich deutsche Unternehmen verstärkt mit dem Thema CSR beschäftigen und ihre Konzepte in Richtung eines allumfassenden Ansatzes weiterentwickeln.*

Dementsprechend werden auch CSR-relevante Werte und Grundsätze stärker die Kultur und Identität in deutschen Unternehmen prägen. Es bleibt abzuwarten, ob eine gesetzliche Pflicht zur CSR-Berichterstattung, die ab dem 1. Januar 2017 für Unternehmen ab einer bestimmten Größe gilt, diesen Prozess beschleunigt.



**Anne Michaels**

› schreibt ihre Dissertation bei Prof. Michael Grüning am Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling der Technische Universität Ilmenau, Fakultät Wirtschaftswissenschaften und Medien.  
[anne.michaels@csr-magazin.net](mailto:anne.michaels@csr-magazin.net)





Unternehmer gehen in den Knast

## Entrepreneurship hinter Gefängnismauern

Im April 2009 las der Münchener Unternehmer Bernward Jopen in der Financial Times von einem Prison Entrepreneurship Program in den USA. Jopen flog nach Texas, „fing dort Feuer“ und widmete sich fortan gemeinsam mit seiner Tochter Maren Jopen dem Aufbau eines vergleichbaren Programms in Deutschland. Auch Maren Jopen ist keine Sozialarbeiterin: Die Betriebswirtin arbeitete im Marketing eines Telekommunikationsanbieters, bevor sie diesen Job für den Aufbau von *Leonhard* an den Nagel hängte.

■ Achim Halfmann

**W**er ein Gefängnis besucht, trifft auf sehr unterschiedliche Personen: Junge und Alte, Akademiker – allerdings eher selten – und Ungelehrte, Deutsche und Menschen aus der ganzen Welt. Der größere Teil von ihnen lebt für einen eher kurzen Zeitraum hinter Gittern. Fast alle verbindet ein Problem: Nach der Haftentlassung einen (Rück-)Weg in die Arbeit zu finden. Bei ihrer Inhaftierung war die Mehrzahl bereits arbeitslos, die Haftzeit verbessert ihre Aussichten auf dem Arbeitsmarkt nicht. Nur wenige wissen, wie sie sich ein straffreies Leben nach dem Gefängnis aufbauen können. Im Gegenteil, findet Maren Jopen: „Die Männer werden im Knast zu besseren Kriminellen.“ Gemeinsam mit ihrem Vater gründete sie die gemeinnützige GmbH Leonhard und bietet Entrepreneurship-Kurse hinter Gittern an. Unternehmensgründungskurse für Gefangene – passt das? Ändert das etwas an den Perspektiven dieser Menschen oder werden Hoffnungen geweckt, die sich in Freiheit nicht erfüllen?

### Eigenverantwortung stärken

Holger Patzelt ist Professor für Entrepreneurship an der Technischen Universität München und sagt dazu: „Entrepreneurship stellt die Eigenverantwortung und die eigenen Stärken in den Mittelpunkt. Der Wert dieses Kurses besteht nicht darin, alle Gefangenen zu Unternehmensgründern zu machen. Aber er vermittelt ein anderes Mindset.“ Patzelt hat den 2011 in der JVA Landsberg durchgeführten Leonhard-Pilotkurs wissenschaftlich begleitet. Für Firmengründungen spielen persönliche Vorlieben, Kenntnisse und Netzwerke eine wichtige Rolle. In einem Entrepreneurship-Kurs sei deshalb die Beschäftigung der Teilnehmer mit sich selbst wichtig.

„Während des Kurses schieden solche Teilnehmer aus, die Gründe für ihre Situation vorwiegend bei anderen suchten – beim Staat, Geschäftspartnern oder der Familie. Eine solche Einstellung ermöglicht wenig Zuversicht für die eigene Zukunft“, berichtet Patzelt. „Deutlich erfolgreicher waren Teilnehmer mit der Haltung: ‚Ich habe einen Fehler gemacht und ich werde daraus lernen‘. Diese Männer konnten ihre Situation zunehmend als Chance sehen.“

Dabei hilft ein Entrepreneurship-Training auch solchen Menschen, die anschließend eine abhängige Beschäftigung annehmen. Patzelt:

**„Unternehmertum ist für mich nicht notwendig eine eigene Firmengründung. Es ist die unternehmerische Einstellung zur eigenen Tätigkeit.“**

### Aus Erfahrung gelernt

Ein Kontakt zum bayerischen Justizministerium ermöglichte Leonhard den ersten Entrepreneurship-Kurs im Strafvollzug mit damals sieben Teilnehmern. Bis heute besuchten 115 Gefangene die Kurse der gemeinnützigen GmbH.

Bernward und Maren Jopen haben aus den Erfahrungen der ersten Kurse gelernt: Stand am Anfang die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen ganz im Vordergrund, so besitzt heute das Persönlichkeitstraining ein ebensolches Gewicht. Und in die Auswahl der Teilnehmer investiert Leonhard heute mehr Zeit und prüft in Bewerbungsgesprächen eingehend deren Motivation und Verantwortungsbereitschaft.

Teilnehmen können Gefangene mit einer Reststrafe zwischen sechs und zwölf Monaten. Sie müssen die deutsche Sprache beherrschen und dürfen kein Sexualdelikt begangenen haben, weibliche Referenten und Mentoren würden sich in der Zusammenarbeit möglicherweise schwer tun. Ausgeschlossen sind zudem Serienbetrüger: „Denen fühlen wir uns nicht gewachsen“, sagt Maren Jopen. Die Teilnehmer sind zwischen 20 und 60 Jahren alt, der Durchschnitt liegt bei Mitte 30.

Derzeit wird der nächste Leonhard-Kurs in 36 bayerischen Strafanstalten beworben. 16 bis 20 Gefangene werden daran teilnehmen können und nach dem Auswahlverfahren in eine gemeinsame JVA auf eine gemeinsame Abteilung verlegt. Dann steht ihnen 20 Wochen intensiver Arbeit bevor – mit 27 Unterrichtsstunden pro Woche und zusätzlicher Hausarbeit. „Da ist man ganz gut beschäftigt“, so Maren Jopen. Denn etwa die Hälfte der Männer war vor Kursbeginn ohne Arbeit und konnte die eigene Leistungsfähigkeit kaum trainieren.

### Hochschulzertifikat „Innovation Specialist“

Maren Jopen: „Wir finden mit den Männern eine Vision für ihre berufliche und private Zukunft und arbeiten dann an dem Weg dorthin.“ Das



hilft den Gefangenen aus der Fixierung auf ihre Probleme heraus: Sucht, Verschuldung, zerbrochene Beziehungen – die Liste ist lang.

*Mancher hatte in seiner Szene ganz gut und ohne viel Anstrengung verdient. „Da konkurrieren wir mit sehr viel Geld“, sagt die Betriebswirtin.*

Ein offenes Gespräch mit den Männern wird dadurch erleichtert, dass die Leonhard-Mitarbeiter dem Vollzug gegenüber nicht auskunftspflichtig sind, das Besprochene bleibt im Raum.

Am Programmende stehen eine Prüfung und – im Erfolgsfall – das Zertifikat „Innovation & Business Creation Specialist“ der Steinbeis-Hochschule Berlin.

### **Mentoren aus der Wirtschaft**

Zweimal wöchentlich gestalten Gastreferenten aus der freien Wirtschaft das Kursprogramm. Das vermittelt den Teilnehmern eine Begegnung mit den Erwartungen und der Denkweise von Unternehmen. Und fast alle Kursteilnehmer werden nach der Entlassung aus der Haft durch einen

persönlichen Mentor, einen ehrenamtlich Tätigen aus dem Wirtschaftsleben, begleitet. Mentor und Mentee finden bei einem Speed-Dating zueinander. Anfangs finden die Begegnungen alle ein bis zwei Wochen statt, irgendwann werden die Abstände größer. In der Regel besteht das Mentorenverhältnis ein Jahr lang. Leonhard bereitet seine Mentoren in einem zweitägigen Seminar auf diese Aufgabe vor, stellt ein Handbuch zur Verfügung und bietet einen regelmäßigen Austausch.

### **Lohnt der Einsatz?**

Etwa ein Viertel der Leonhard-Absolventen gründet nach der Entlassung eine Firma. Häufig sind das kleine und wenig kapitalintensive Dienstleistungsunternehmen: im Pflegebereich, ein PC-Notdienst, ein Hausmeisterservice oder auch ein mobiles Tätowierstudio. Aber es muss ja nicht die eigene Firma sein: Über 60% der Teilnehmer finden im ersten Monat in Freiheit eine Arbeit, und das erhöht ihre Chancen auf ein strafreies Leben und auf gesellschaftliche Teilhabe deutlich.

Trotz der Erfolge ist die finanzielle Zukunft von Leonhard offen. Bis Mitte des Jahres wurden die



Kurse zu drei Vierteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert, der Rest kam durch Bußgelder und Spenden zusammen. Für den nun beginnenden Kurs füllen zwei Privatspender und eine Unternehmensinitiative – „weCare“ der Serviceplan Gruppe – den ehemaligen ESF-Anteil aus. Ab dem kommenden Jahr muss eine langfristige Finanzierungslösung gefunden werden. Der bayerische Strafvollzug schätzt solche Programme zwar, finanziell beteiligen wird er sich angesichts anderer drängender Aufgaben aber nicht.

Wie sieht es Maren Jopen heute – vier Jahre nach der radikalen Veränderung in ihrer beruflichen Vita? „Unsere Methode funktioniert, die Arbeit macht mir sehr viel Freude und ist unglaublich sinnvoll.“

### **Justizvollzug braucht Gesellschaft**

Beim bayerischen Justizvollzug findet das Engagement von Leonhard durchweg Anerkennung. „Das Leonhard-Programm schließt eine Lücke

bei der Wiedereingliederung von unternehmerisch interessierten Gefangenen in die Arbeitswelt“, so eine Sprecherin. Und sie erfülle ein ganz wichtiges gesellschaftliches Anliegen. Die Wiedereingliederung eines Gefangenen in die Gesellschaft ist ohne die Beteiligung der Gesellschaft nicht zu machen.

### **Unternehmer gehen in den Knast**

So will der bayerische Justizvollzug eine möglichst große Zahl an Unternehmen der freien Wirtschaft für eine Zusammenarbeit gewinnen. Derzeit sind in Bayern 150 Unternehmerbetriebe hinter den Gittern tätig und bieten den Gefangenen eine breite Palette von Tätigkeiten – von einfachen Montagearbeiten bis zu hochqualifizierten Arbeiten als Produktdesigner oder Konstruktionsmechaniker. Die unternehmerische Produktion im Justizvollzug geschieht allerdings unter erschwerten Bedingungen. Dazu gehören ein häufiger Arbeitskräftewechsel und der Einsatz von Gefangenen an berufs-fremden Arbeitsplätzen ebenso wie die zeitweise





Herausnahme von Gefangenen aus dem Arbeitsprozess, etwa aufgrund von Resozialisierungs- oder Behandlungsmaßnahmen. Und so erzielen die Unternehmerbetriebe im Justizvollzug nur etwa ein Fünftel der Produktivität, die sie draußen erreichen würden, was in der Vergütung angemessen berücksichtigt wird.

Nicht nur der bayerische Justizvollzug wirbt um das unternehmerische Engagement hinter Gittern. „Die Arbeitsbetriebe der Justizvollzugsanstalten sollen Unternehmen eine echte Alternative für eine Produktionsverlagerung in das Ausland bieten“, so die Sprecherin. Der örtlichen Wirtschaft stünden in den Gefängnissen „Produktionsmöglichkeiten in unmittelbarer Firmennähe zur Verfügung, die diese ohne großen Aufwand zur Verwirklichung ihres Unternehmenszieles nutzen“ könnten.

### Richtige Leute am richtigen Ort

Warum sich Unternehmer für Gefangene engagieren, begründet Sybille Stempel, Vorstandsmitglied vom Spendenprojekt „weCare“ der Serviceplan Gruppe: „Zum eigenen Erfolg gehört neben unternehmerischen Qualifikationen auch das große Glück, mit den richtigen Menschen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, um die eigenen Ideen und Fähigkeiten auch positiv und zielgerichtet einsetzen zu können. Leider hat

nicht jeder dieses Glück – vielleicht aber dennoch unternehmerische Begabung.“ Die Serviceplan Gruppe will mit ihrer Unterstützung des Leonhard Programms „dazu beitragen, dass Häftlinge eine zweite Chance bekommen, sich unternehmerisch zu qualifizieren und sich damit für das Leben nach dem Gefängnis eine tragfähige berufliche Perspektive zu schaffen.“

***Straffällige Menschen brauchen eine Chance auf den (Rück-)Weg in einen Beruf, um ihr Leben in Zukunft legal bewältigen zu können. Und für Unternehmen ist eine funktionierende Gesellschaft die Grundlage ihres Wirtschaftens.***

Sybille Stempel dazu: „Neben altruistischen Motiven helfen wir natürlich auch aus der Überzeugung heraus, dass, wenn es der Gesellschaft gut geht, es auch den Unternehmen gut geht.“



Mehr über das Leonhard-Programm lesen  
Sie hier: [www.leonhard.eu](http://www.leonhard.eu)



**Achim Halfmann**

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

[achim.halfmann@csr-news.net](mailto:achim.halfmann@csr-news.net)



Klimaschutz braucht Innovationen

# Bockspringer gesucht

Vorreiterunternehmen zeigen, welche Fortschritte im Klimaschutz bereits mit heute verfügbarer Technik erreichbar sind. Die Voraussetzungen dafür sind ein strategisches Verständnis von Klimaschutz, geeignete Managementinstrumente und eine Einbeziehung der wesentlichen Stakeholder.

■ Hans-Dieter Sohn

**L**eapfrogging, wörtlich übersetzt: Bockspringen, nennen es Angelsachsen, wenn Unternehmen große Entwicklungssprünge machen. In diesem Sinn hat der Heiztechnik-Hersteller Viessmann beim Klimaschutz einen beachtlichen Bocksprung hingelegt: „An unserem Stammsitz in Allendorf an der Eder haben wir im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie das Projekt Effizienz Plus umgesetzt, mit dem wir den Verbrauch fossiler Energie um zwei Drittel und die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 80 Prozent reduziert haben“, berichtet Manfred Greis, Generalbevollmächtigter der Viessmann Werke. Damit hat Viessmann das klimapolitische Ziel der Bundesregierung für 2050 – 80 Prozent weniger

klimaschädliche Emissionen als 1990 – schon 35 Jahre früher erreicht. Unter anderem mit einer Wärmeversorgung aus eigenen Pappeln und Weiden, deren Holzhackschnitzel etwa die Hälfte des jährlichen Biomasse-Bedarfs decken.

## CO<sub>2</sub>-Guthaben erwirtschaftet

Noch weiter geht der Schwarzwälder Vakuumtechnik-Spezialist Schmalz. „Mit unseren regenerativen Energiequellen wie Windkraft, Photovoltaik und Wasserkraft erzeugen wir mehr Strom, als das Unternehmen selbst braucht – der Großteil des Energieverbrauchs bleibt CO<sub>2</sub>-neutral“, erläutert Kommunikationschef Andreas Dölker. Ergänzt durch ressourceneffiziente Produktionsprozesse



Schwarzwälder Vakuumtechnik-Spezialist Schmalz





und Energiespar-Maßnahmen, etwa eine Wärmehückgewinnung in den Lüftungsanlagen, erwirtschaftet Schmalz rein rechnerisch ein CO<sub>2</sub>-Guthaben.

Was Viessmann und Schmalz eint: Sie haben Klima- und Umweltschutz als strategische Ziele definiert. Ein entscheidender Schritt.

***„Klimaschutz muss integraler Teil der Unternehmensstrategie sein, von der gesamten Führung aktiv getragen und immer wieder kommuniziert und begründet werden“, sagt Sven Griemert.***

Partner im Expertennetzwerk der Unternehmensberatung messbar. Ebenfalls wichtig: quantifizierbare und anspruchsvolle Vorgaben. „Langfristig erfolgreich werden Unternehmen sein, die sich ambitionierte Ziele setzen“, ist Griemert überzeugt. Diese Unternehmen setzen auf innovative Durchbrüche bei der CO<sub>2</sub>-Vermeidung, also auf Bocksprünge, statt nur auf inkrementelle Verbesserungen. „Die Erfahrung zeigt: nur wirklich ambitionierte Ziele setzen die notwendigen Innovationskräfte im Unternehmen und bei Mitarbeitern frei.“

„Das eigene Geschäftsmodell konsequent auf Energieeinsparung und Klimaschutzmaßnahmen auszurichten ist sicherlich einer der größten Hebel“, ist auch Wolfgang Saam, Geschäftsführer des Vereins Klimaschutz-Unternehmen, überzeugt. Für die Aufnahme in diese Exzellenzinitiative muss sich jedes Unternehmen einer unabhängigen Begutachtung unterziehen. Die knapp 30 Mitglieder, vom 20-Mitarbeiter-Caféhaus aus Hamburg bis zum Weltkonzern Ikea, zeigen, dass Unternehmen mit Hilfe von Energie- und Umweltmanagementsystemen ihre Klimabilanz verbessern können – unabhängig von ihrer Größe. Die Einsparungen sind beträchtlich. Der Fertighausproduzent SchwörerHaus etwa ist dabei, sein Holz Trocknungsverfahren umzustellen, womit sein Stromverbrauch um 40 Prozent oder 800.000 Kilowattstunden pro Jahr sinkt, wie der technische Leiter Holzindustrie Rainer Henniger erläutert.

### **Idee findet Nachahmer**

Darüber reden diese Firmen gern – und tun gut daran. „Besondere Leistungen beim Klimaschutz können kommunikativ besonders hervorgehoben werden, sind aber immer als Teil einer Strategie und gemeinsam mit den Motiven des Unterneh-





mens zu kommunizieren“, rät Griemert. Dass die Motive für Klimaschutz auch ökonomischer Natur sein können, liegt auf der Hand. Eine höhere Ressourceneffizienz macht Produkte auch für Kunden attraktiver, berichtet Schmalz-Kommunikationschef Andreas Dölker: „Sie ist das ‚Zünglein an der Waage‘, wenn sich Kunden sich für oder gegen die Produkte eines Unternehmens entscheiden.“ Vakuum-Erzeuger von Schmalz verbrauchen bis zu 80 Prozent weniger Energie, heißt es aus dem Unternehmen.

### Ideen für Innovationen

Ideen für die entsprechenden Innovationen holen sich viele der Klimaschutz-Unternehmen auch aus dem eigenen Haus. In den letzten Jahren sind dabei die Azubis in den Fokus gerückt. „Ihr frischer Blick auf die Prozesse und ihr Interesse am langfristigen und verantwortlichen Unternehmenserfolg hat schon so manche innovative Idee hervorgebracht“, berichtet messbar-Berater Sven Griemert. Nach diesem Prinzip funktionieren auch die 2010 vom Ventilatorhersteller ebm-papst ins Leben gerufenen „Energiescouts“ – Azubis, die im Unternehmen nach Energiesparpotenzialen suchen. Sie sparten ebm-papst bisher Energiekosten von rund eine Million Euro. Dies sprach

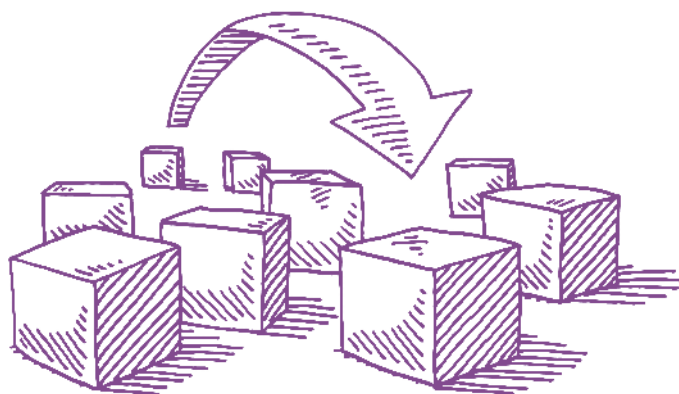
sich schnell herum. „Im vergangenen Jahr hat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag die Energiescouts als Schulungsprogramm übernommen und bundesweit in über 30 IHKS mehr als 1000 Energiescouts ausgebildet“, berichtet Unternehmenssprecherin Linda Hener. In diesem Jahr gelang sogar der Sprung über den großen Teich: Drei Energiescouts der Mulfinger Unternehmenszentrale präsentierten ihr Projekt Unternehmen, der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer in New York und einem hochrangigen Vertreter des UN-Umweltprogramms.

Auch innerhalb der Gruppe der Klimaschutz-Unternehmen, die sich halbjährlich zum Ideenaustausch treffen, hat die Idee Nachahmer gefunden, etwa beim Druckluftspezialisten Mader oder der Weidmüller Gruppe mit Sitz in Detmold. Letztere versteht die Energiescouts auch als „aktive Botschafter für Nachhaltigkeit“, wie Dr. Christian von Toll erläutert, Manager Business Development bei Weidmüller.

### Unternehmen als Klima-Botschafter

Als Botschafter verstehen sich auch die Klimaschutz-Unternehmen selbst – und haben viele Wege gefunden, ihre Botschaften zu vermitteln. Sie treten in Greentech-Wettbewerben an, die sie regelmäßig gewinnen. Sie bloggen, wie Mader auf [mader-energieeffizienz.de](http://mader-energieeffizienz.de), oder organisieren Aktionstage wie den GreenDay bei ebm-papst. Schmalz hat einen „Ökolehrpfad“ angelegt, Weidmüller erklärt Klima-Innovationen mit Schaubildern in seiner „transparenten Fabrik“. Viessmann hat aus der Diffusion von Energiemanagement-Know-how sogar ein Geschäftsmodell gemacht und bietet über eine Tochterfirma Beratungsdienstleistungen an.

Doch die Kommunikation ermöglicht nicht immer eine Rückkopplung. „Die zentralen Stakeholder des Unternehmens – Mitarbeiter, Shareholder, zentrale Zulieferer und Kunden – werden immer





noch zu wenig bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Klimaschutzstrategie eingebunden“, sagt Sven Griemert. „Für einen effektiven Klimaschutz ist es gut, wenn Mitarbeiter nicht nur von den Maßnahmen überzeugt sind und verstehen, was sie tun“, ist auch Wolfgang Saam überzeugt. „Sie sollten auch die Möglichkeit haben, Feedback zu geben.“ Idealerweise steigen damit Identifikation und Zufriedenheit. Doch das Design der Feedbackschleifen beeinflusst den Erfolg.

### Teil der Incentivierungsstrategie

Das Vorschlagswesen des Bio-Brauereis Neumarkter Lammsbräu etwa sorgte zunächst für Unmut unter den Ideengebern, wenn die Umsetzung zu lange auf sich warten ließ. Die Lösung: Eine zentrale Stelle im Nachhaltigkeitsmanagement macht die Vorschläge und den Stand der Umsetzung transparent. Zudem belohnte der Getränkehersteller anfangs die Mitarbeitenden mit den meisten Verbesserungsvorschlägen. Dadurch stieg zwar die Menge der Vorschläge. Aber oft ohne wesentliches Verbesserungspotenzial. Nach der Entscheidung, nur noch den qualitativ besten Vorschlag zu honorieren, sank die Zahl, aber die Qualität stieg an.

An den Anreizsystemen lässt sich für Sven Griemert generell ablesen, wie sehr sich Unternehmen dem Klimaschutz verschreiben. Für ihn ist die Frage „Sind die Klimaziele auch Teil der Incentivierungsstrategie aller operativen Einheiten?“ ein guter Lackmustest für ernsthaften Klimaschutz. „Denn ohne entsprechende Incentivierungen lassen sich Ziele im Unternehmen generell meist nur schwer durchsetzen.“

„Solche Instrumente werden populärer“, berichtet Susan Dreyer, die das CO<sub>2</sub>-Transparenz-Projekt CDP in den deutschsprachigen Ländern leitet.

Das CDP erhebt Klimadaten von Unternehmen in 60 Ländern. Im letzten Jahr war die variable Vergütung des Vorstands in Deutschland, Österreich und der Schweiz erst bei 13 Prozent der Unternehmen mit den Klimazielen des Unternehmens verknüpft. „Dieser Anteil hat sich jetzt mehr als verdoppelt – auf 29 Prozent“, berichtet Dreyer.

### Klimaschutz in der Backstube

Mit Hilfe von Managementinstrumenten erhobene Daten sind „nicht nur wichtig, um die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung zu messen und zu bewerten, sondern auch, um diese gegenüber der Gesellschaft transparent und vergleichbar zu machen“, betont Christoph Deinert, Geschäftsführer der Berliner Ökobäckerei Märkisches Landbrot. Er hat als erster Bäcker in Europa auf der Basis einer Ökobilanz einen Product Carbon Footprint für alle seine Brote und Backwaren errechnen lassen. Das Ergebnis stellt er als Berechnungstool auf der Bäckerei-Website bereit. Dort können Kunden ihre persönlichen Einkaufs- und Verzehrsgewohnheiten einfließen lassen, wie mit dem Auto oder dem Rad zum Einkaufen zu fahren oder das Brot zu tosten oder einzufrieren. Dabei zeigt sich: Die Nutzungsphase der Backwaren verursacht mit im Schnitt 563 Gramm CO<sub>2</sub> mehr Emissionen als deren Produktion, für die 342 Gramm anfallen.

### Scope 3 bleibt intransparent

Diese indirekten Emissionen, von Treibhausgas-Accountants unter „Scope 3“ zusammengefasst, machen erst wenige Unternehmen transparent. Hier geht es um Emissionen, die im Einflussbereich des Unternehmens anfallen, aber nicht vom Unternehmen selbst verursacht werden. Etwa Produkte, die das Unternehmen als Vorleistungen kauft oder Emissionen in der Nutzungsphase der Produkte. „In der DACH-Region berichten derzeit 84 Prozent der börsennotierten Firmen über ihre Emissionen in Scope 1 und 2, aber nur ausreichend 13 Prozent über Scope 3“, sagt CDP-Managerin Susan Dreyer. Das Problem: Die Werte für Scope 3 liegen bei globalisierten Wertschöpfungsketten meist viel höher als die mit Scope 1 und 2 bezeichneten direkten Emissionen aus der Produktion und der dafür eingekauften Energie. Wer die Anstrengung auf sich nimmt, gemeinsam mit den Lieferanten belastbare Daten zu erheben, kann also weitere „Bocksprünge“ machen.



Mehr zum Thema „Klimaschutz“ lesen Sie hier: [www.link.csr-news.net/19\\_klima](http://www.link.csr-news.net/19_klima)



**Hans-Dieter Sohn**

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

[hans-dieter.sohn@csr-magazin.net](mailto:hans-dieter.sohn@csr-magazin.net)



# Partnernetzwerk/19-1

## AKZENTE: IMPULSPAPIER SOZIALER WIRKUNGSKREDIT

Seit Jahrzehnten suchen Politik, private Unternehmen und soziale Träger nach Lösungen für soziale Problemlagen. Der Soziale Wirkungskredit (engl. Social Impact Bond) ist ein neuer Ansatz des innovativen Regierens. Die „stiftung neue verantwortung“ widmet sich dem Konzept mit dem kürzlich erschienenen Impulspapier „Sozialer Wirkungskredit. Struktur, Potenziale, Herausforderungen“ – bei dessen Erstellung akzente die Stiftung unterstützt hat. Im Kern handelt es sich bei der Idee des Sozialen Wirkungskredits um eine Multistakeholder-Partnerschaft, die einen Fokus auf die Wirkungslogik von Maßnahmen im Sozialbereich und auf die Vorsorge gegenüber gesellschaftlichen Problematiken legt.

❖ [www.stiftung-nv.de/publikationen](http://www.stiftung-nv.de/publikationen)

## BERTELSMANN STIFTUNG: UMFRAGE ZU UNTERNEHMEN UND SOZIALEN INNOVATIONEN

Wie können Unternehmen zur Bewältigung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen? Können Unternehmen durch ihr Handeln soziale Innovationen vorantreiben, die Mehrwert für die Gesellschaft schaffen? Um die Rolle von – und die Erwartungen an Unternehmen im Rahmen sozialer Innovationen besser verstehen zu können, führt die Bertelsmann Stiftung eine Online-Umfrage durch.

❖ [link.csr-news.net/19\\_Bertelsmann-Stiftung](http://link.csr-news.net/19_Bertelsmann-Stiftung)

## COCA-COLA: NEUE ViO BIO LIMONADE KOMMT AUS LÜNEBÜRG

Seit August füllt die Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCE) AG in der Hansestadt Lüneburg die neue ViO Bio Limonade ab. Die Limonade hat im Vergleich zu herkömmlichen Limonaden einen besonders hohen Saftanteil, bei der Früchte aus biologischem Anbau und natürliches Mineralwasser aus der Lüneburger Heide verwendet werden. Die Limonade wird in PlantBottle™ Flaschen angeboten. Die PET-Flasche besteht zu 14 Prozent aus pflanzlichen Rohstoffen und zu 35 Prozent aus wiederverwertetem Kunststoff.

❖ [link.csr-news.net/19\\_Coke](http://link.csr-news.net/19_Coke)

## 15 JAHRE UN GLOBAL COMPACT

Die Stiftung Deutsches Global Compact Netzwerk veranstaltet im Herbst in Berlin eine Konferenz zum 15-jährigen Bestehen des UN Global Compact. Die Konferenz „Global Compact +15 Europe“ verfolgt die Vision des UN Global Compact: „... a sustainable and inclusive global economy which delivers lasting benefits to people, communities, and markets.“

❖ [www.gc15europe.org](http://www.gc15europe.org)

## BSH: MITARBEITERWISSEN FÜR CO2 EINSPARUNG

Im Projekt ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz – testen Forscher des ISF München und der Universität Hohenheim, ob noch mehr Nachhaltigkeit im Betrieb möglich ist, wenn man die Menschen in der Produktion direkt mit einbezieht. In der Kunststofffertigung der BSH Hausgeräte GmbH im bayerischen Traunreut wollten die Wissenschaftler in einer Pilotstudie ausloten, ob die Menschen in den Produktionsprozessen entsprechenden Handlungsspielraum haben.

❖ [link.csr-news.net/19\\_BSH](http://link.csr-news.net/19_BSH)

## C&A FOUNDATION VERÖFFENTLICHT JAHRESBERICHT

Die C&A Foundation hat im Sommer ihren Jahresbericht „Making Fashion a Force for Good“ veröffentlicht. Der Bericht ruft zu Dialog und Handlungsbereitschaft innerhalb der Bekleidungsindustrie auf. Mit Beiträgen unterschiedlicher Branchenexperten beleuchtet die C&A Foundation sowohl die Herausforderungen der Modeindustrie als auch die Chancen der Branche, nachhaltige Veränderungen zu bewirken. „Mode kann eine treibende Kraft sein, um das Ziel einer fairen und nachhaltig orientierten Branche zu erreichen“, so Leslie Johnston, Executive Director der C&A Foundation.

❖ [link.csr-news.net/19\\_C&A](http://link.csr-news.net/19_C&A)



# Partnernetzwerk/19-2

## DEUTSCHE TELEKOM: ENGAGEMENT FÜR FLÜCHTLINGE

Als Zeichen der Willkommenskultur haben Start up!s der Telekom mit ihrem Social Day einen Aktionstag zugunsten Bonner Flüchtlinge umgesetzt. Gemeinsam lachen, sich satt essen, sich etwas aussuchen dürfen – das alles ist in den Heimatländern dieser Flüchtlinge fast unmöglich geworden. Damit sie sich die Neu-Bonner leichter zurechtfinden, stellten die internationalen Nachwuchskräfte der Telekom zudem eine Broschüre über Duisdorf zusammen, mit der sie den Neubürgern wichtige Orte vorstellen.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_Telekom](http://link.csr-news.net/19_Telekom)

## HANDICAP INTERNATIONAL: DAMIT ALLE KINDER ZUR SCHULE GEHEN KÖNNEN

Bereits im dritten Jahr kooperieren die Hilfsorganisation Handicap International und das Einzelhandelsunternehmen Kaufland, um Kindern mit Behinderung den Schulbesuch zu ermöglichen. Mit dem Kauf des „Plio-Sets“ zum Einbinden von Schulbüchern, werden Bildungsprojekte von Handicap International weltweit unterstützt. Der Spendenanteil kommt Kinder wie Kanha aus Kambodscha zugute. Sie hatte einen Unfall mit einem Blindgänger und verlor dabei ihr Bein. Dank Handicap International konnte sie rehabilitiert werden und ihr wurde eine Prothese angepasst.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_Handicap](http://link.csr-news.net/19_Handicap)

## ING-DIBA: MEIN HAUS, MEIN AUTO, MEIN FAHR-RAD – DEUTSCHE TEILEN (NOCH) UNGERN

Die Sharing Economy gewinnt an Bedeutung, auch wenn aktuell nur wenige Deutsche erwägen, ihr Privateigentum zu teilen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass der Eigentumsgeanke hierzulande stark ausgeprägt ist – besonders, wenn es um das eigene Auto geht. Nicht einmal jeder fünfte Deutsche würde sein Auto gegen Bezahlung mit anderen Menschen teilen. So das Ergebnis einer repräsentativen Studie, die das Marktforschungsunternehmen Ipsos im Auftrag der ING-DiBa in der Bundesrepublik und zwölf weiteren europäischen Ländern durchgeführt hat.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_ING-DiBa](http://link.csr-news.net/19_ING-DiBa)

## NESTLÉ: REISE ZUM URSPRUNG DES VANILLEANBAUS

Nicht umsonst nennt man Vanille die „Königin der Gewürze“. Mit ihrem feinen und zugleich intensiven Aroma begeistert sie seit Jahrhunderten die Menschen. Ein Team von Nestlé Deutschland erlebte eine aufschlussreiche Woche im Ursprungsland der Vanille: Madagaskar. Dort gewinnen sie viele Erkenntnisse über kontrollierten Vertragsanbau, fruchtende Community-Programme bis hin zur immer noch verbesserungswürdigen Lage der Vanillebauern. In einem Abschlussbericht fasst das die Höhepunkte zusammen und zeigt, wo es den größten Handlungsbedarf sieht.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_Nestle](http://link.csr-news.net/19_Nestle)

## KLIMASCHUTZ-UNTERNEHMEN: BEST-PRACTICE-BAND VERÖFFENTLICHT

80% weniger CO<sub>2</sub> bis 2050 ist das Klimaziel der Bundesregierung. Warum so spät, wenn es Unternehmen gibt, die die 80% schon heute erreicht haben? In ihrem neuen Best-Practice-Band „Vorbilder“ stellen die Mitglieder des Klimaschutz-Unternehmen e.V. ihre Lösungen vor – und rufen zum Abgucken auf. Denn: Klimaschutz und Energiewende sind nicht nur nötig und möglich, sie lohnen sich auch noch unternehmerisch. Wie Unternehmen Klimaschutz und Unternehmensgeist zusammenbringen, können Sie in der aktuellen Best-Practice-Broschüre nachlesen.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_Klimaschutz-Unternehmen](http://link.csr-news.net/19_Klimaschutz-Unternehmen)

## THIMM GRUPPE: WANDERAUSSTELLUNG FÜR MITARBEITER

Seit Juli 2014 finden an den Standorten der THIMM Gruppe sogenannte „THIMM Social Responsibility (TSR) Tage“ statt. Mit dieser Wanderausstellung in Form eines Erlebnisparcours sollen die Mitarbeiter stärker für die Themen unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit sensibilisiert werden. Information, Dialog und Erlebnis stehen dabei im Mittelpunkt.

❖❖❖ [www.thimm.de/tsr](http://www.thimm.de/tsr)



## **B.A.U.M.-NACHHALTIGKEITS-SEMINAR: NEUE GESETZE**

2015 stehen drei wesentliche Änderungen bei Gesetzgebung und Normen an: Mit der Novelisierung werden eine einheitliche Struktur aller ISO-Normen eingeführt und deren Anforderungen erweitert. Eine Richtlinie der EU-Kommission verpflichtet einige Unternehmen zu Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch die Revision der ISO Normen zum Qualitäts-(DIN EN ISO 9001) und Umweltmanagement (DIN EN ISO 14001) verändert sich der Fokus. Die B.A.U.M.-Seminare dazu:

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_BAUM](http://link.csr-news.net/19_BAUM)

## **NORMA GERMANY GEWINNT DEN ERSTEN PREIS FÜR IHR ENERGIESPARKONZEPT**

Die NORMA Germany GmbH, Tochtergesellschaft der NORMA Group, wurde für ihr neues Energiesparkonzept für die Herstellung von Verbindungsprodukten durch Ökoprofit Frankfurt als „Beste Maßnahme“ der diesjährigen Auswahlrunde ausgezeichnet. Ökoprofit Frankfurt ist ein Kooperationsprojekt der Stadt Frankfurt und der Wirtschaft im Rhein-Main-Gebiet mit dem Ziel, den Energieverbrauch bis zum Jahr 2050 zu halbieren.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_Norma](http://link.csr-news.net/19_Norma)

## **N-KOMPASS GRÜNDET BERATER-NETZWERK**

Der N-Kompass, die Online-Lösung für Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting aus dem NWB Verlag, bietet ab September Unternehmen nun auch Unterstützung durch ausgewählte CSR-Berater. Ermöglicht wird dies durch ein neu gegründetes N-Kompass-Beraternetzwerk, für das sich qualifizierte CSR-Berater ab sofort bewerben können. Weitere Informationen können per E-Mail an [info@n-kompass.de](mailto:info@n-kompass.de) angefordert werden.

❖❖❖ [www.n-kompass.de](http://www.n-kompass.de)

## **9. UPJ-PRAXISFORUM GEMEINNÜTZIGER MITTLERORGANISATIONEN**

Für eine erfolgreiche Initiierung und Beförderung von Unternehmenskooperationen bietet das 9. Praxisforum am 19. November in Frankfurt/Main gemeinnützigen Mittlern mit konkreten Anregungen und Beispielen aus der Praxis einen offenen praxisorientierten Erfahrungsaustausch. Das Praxisforum ist ein Anlaufpunkt für frei-gemeinnützige und kommunale Organisationen aus ganz Deutschland.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_UPJ](http://link.csr-news.net/19_UPJ)

## **IPOINT: FREIGABEMANAGEMENT FÜR INHALTS-STOFFE UND ARBEITSMITTEL**

Welche Stoffe oder Gemische gehen direkt ins Produkt ein, und welche werden innerhalb der Produktion als Hilfs- und Betriebsstoffe benötigt? Welche Risiken für Mensch und Umwelt sind mit dem deren Einsatz verbunden? iPoint bietet ein flexibles, automatisiertes Tool für die Produkt- und Muster-Freigabe an. Damit können Prozesse rund um die benötigten Materialien abgearbeitet, kontrolliert und ISO-konform dokumentiert werden.

❖❖❖ [http://link.csr-news.net/19\\_iPoint](http://link.csr-news.net/19_iPoint)

## **KIK WIRD PLASTIKTÜTENFREI**

Ab dem 1. Oktober gibt es bei KiK keine Plastiktüten mehr. Damit bleibt KiK seinen hohen Umwelt-Ansprüchen treu und setzt als eines der ersten Handelsunternehmen eine Richtlinie des Europäischen Parlaments in die Praxis um, die den Verbrauch von Plastiktüten in der EU senken soll. Kunden können in den deutschen, österreichischen und niederländischen KiK-Filialen langlebige Alternativen zum Transport ihrer Einkäufe erwerben.

❖❖❖ [link.csr-news.net/19\\_KiK](http://link.csr-news.net/19_KiK)

## **SCHOLZ & FRIENDS REPUTATION: AKTIV FÜR DIE ZIVILGESELLSCHAFT**

Bereits zum dritten Mal findet 2015 die Berlin Social Academy (BSA) statt. Vom 12. bis 15. Oktober geben Berliner Unternehmen ihr Expertenwissen pro bono an Mitarbeiter/innen gemeinnütziger Organisationen weiter. In kostenlosen Workshops und Vorträgen geht es um Pressearbeit, Unternehmenskooperationen oder das Social Web. Zum Abschluss lädt Staatssekretärin Hella Dunger-Löper als BSA-Schirmherrin ins Rote Rathaus.

❖❖❖ [www.berlin-social-academy.de](http://www.berlin-social-academy.de)

## „Geschäft Fußball“

# Der Ball ist rund und Geld schießt Tore

75 Millionen Ablösesumme – Menschenhandel? 20 Millionen Jahresgehalt – unmoralisch? Die wirklichen moralischen Probleme im europäischen Profi-Fußball stecken tiefer und betreffen eine Moral des Wettbewerbs“. Geld schießt Tore, lautet die einfache Formel. Die Bundesliga wird mittelfristig den Anschluss an den europäischen Spitzenfußball verlieren, wenn nicht schnell gehandelt wird. ■ Thomas Beschorner

**N**un ist der Transfer von Kevin De Bruyne also doch noch über die Bühne gegangen. Der Spieler des VfL Wolfsburg wechselt für eine Ablösesumme von mindestens 75 Millionen Euro zum englischen Spitzenverein Manchester City. Im Zusammenhang mit diesem Vereinswechsel werden Fragen rund um das „Geschäft Fußball“ in öffentlichen Medien ebenso wie unter Fußballfans aktuell breit diskutiert.

*Da ist die Rede von **unmoralischen Gehältern** im Profi-Fußball, von einem **Transfer-Wahnsinn** und gar von einem **modernen Menschenhandel** mit den Spielern.*

Ich kann verstehen, dass man sich einen romantischeren Fußball zurückwünscht. Einen Fußball, bei dem es ums Spiel und nicht ums Geld geht, bei dem geackert und nicht kalkuliert wird; bei dem Straßenfußballer entdeckt und nicht in Talentschmieden produziert werden. Doch diese Zeiten sind vorbei – sie sind schon lange vorbei. Fußball ist ein Geschäft geworden. Ist das unmoralisch? Wenn ja, wo liegen die moralischen Probleme?

### Moral des Wettbewerbs

Sie liegen sicherlich nicht bei einem einzelnen Transfer. Manchester City ist bereit, einen bestimmten Betrag zu bezahlen, Wolfsburg schätzt diesen Betrag höher ein als den Wert des Spielers für die Mannschaft. Beide sind sich einig, beide freuen sich über den Deal – sonst hätten sie ihn

nicht abgeschlossen. Das ist ein ganz normaler Tausch, ein Kaufvertrag. So funktioniert Marktwirtschaft. Und Herr De Bruyne freut sich übrigens über eine Vervierfachung seiner Bezüge.

Wirklich moralische Fragen gibt es jedoch an anderer Stelle, und diese betreffen eine „Moral des Wettbewerbs“. Es zeichnet sich sehr deutlich ab, dass Clubs sowohl innerhalb ihrer jeweiligen Profi-Ligen als auch international nach verschiedenen Spielregeln spielen, die über eine zentrale Größe bestimmt werden: Geld, denn Geld schießt Tore! So einfach ist moderner Fußball.

Es ist kein Zufall, dass der Supertransfer der Saison nach England geht. Die Clubs der englischen Premier League haben in dieser Transferperiode für neue Spieler nahezu ebenso viel Geld ausgegeben wie die Vereine der ersten Ligen aus Spanien, Deutschland und Frankreich zusammen, nämlich etwa eine Milliarde Euro. Interessant ist eine nähere Betrachtung der einzelnen Spielertransfers in England. Hier sind zwar einige Großzugänge zu verzeichnen (insgesamt 4 Spieler über 40 Millionen Euro). Die eigentlich problematischen Transfers finden jedoch eine Etage tiefer statt. In England werden auch für eher mittelstarke Spieler hohe siebenstellige Beträge bezahlt: im Mittel (Median) etwa 7,5 Millionen Euro pro Spieler und damit mehr als das Doppelte wie in der deutschen Bundesliga.

### Financial Fair Play

Es ist bekannt, dass englische Vereine von Finanzspritzen ihrer reichen Besitzer profitiert haben.





Mit dem "Financial Fair Play" der UEFA soll gewährleistet werden, dass europäische Vereine nur noch so viel Geld ausgeben, wie sie einnehmen; andernfalls drohen Sanktionen (von Geldstrafen bis zum Ausschluss von internationalen Wettbewerben). Man wird beobachten müssen, inwieweit es sich die UEFA trauen wird, diese Richtlinien auch praktisch umzusetzen.

Auch wenn die englischen Vereine durch die aktuellen Transfers ein Negativsaldo von ca. 500 Millionen Euro aufweisen, so kann ihnen eine Einnahmen-Ausgaben-Balance durchaus gelingen. Die Premier League verfügt schon heute über einen sehr gut dotierten TV-Vertrag, der ab der nächsten Saison noch einmal massiv aufgestockt wird. Den englischen Vereinen werden dann (einschließlich der Vermarktung von Auslandsrechten) insgesamt circa 3,5 Milliarden Euro pro Spielzeit zur Verfügung stehen und damit mehr als das Vierfache der Bundesliga-Clubs.

### TV-Vertrag wirft Schatten voraus

Dieser neue Vertrag wirft seine Schatten voraus. Für die englische Premier League, in der der Tabellenletzte höhere TV-Einnahmen erhalten wird als der deutsche Rekordmeister Bayern München, sind die Transfers kalkulierbare Investitionen. Der Milliarden-Deal verheißt nichts Gutes: Wir werden in den kommenden Jahren vielfache Transfers in den Bereichen von über 100 und womöglich auch über 200 Millionen sehen. Die noch stärkere Finanzkraft der englischen Clubs wird dabei auch die Transfersummen und die Gehälter von Spielern mittleren Niveaus nach

oben treiben. Meine Prognose: Die Bundesliga wird mittelfristig nicht mithalten können und international den Anschluss an die Spitze des europäischen Vereinsfußballs verlieren.

Auch im Interesse der Spitzenvereine müsste dringend über neue Verteilungsmechanismen nachgedacht werden, was auch eine systematische Berücksichtigung von Transfererlösen beinhalten kann. Ein Fonds z.B., der gewährleistet, dass die Vereine noch „unter den gleichen Spielregeln spielen“ und wir keine Zwei- oder Dreiklassengesellschaft innerhalb der Bundesliga oder international haben. Eine massive Anhebung der Ausbildungsentschädigungen könnte kleineren Vereinen ebenfalls zugutekommen.

Wenn man über radikalere Veränderungen zur Problemlösung nachdenken möchte, lohnt ein Blick nach Nordamerika. In der National Hockey League (NHL) und in der Major Soccer League (MSL), gibt es ein „Salary Cap“. Das kapitalistische Amerika präferiert im Sport ein eher sozialistisches Modell und ist damit ökonomisch sehr erfolgreich. Das Spiel findet auf dem Platz statt – irgendwie auf Augenhöhe.



Mehr zur Ethik des Fußball lesen Sie hier:  
[www.link.csr-news.net/19\\_Fußball](http://www.link.csr-news.net/19_Fußball)



**Prof. Dr. Thomas Beschorner**

› ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen und wissenschaftlicher Direktor von CSR NEWS  
[thomas.beschorner@unisg.ch](mailto:thomas.beschorner@unisg.ch)

# Events 2015

## SEPTEMBER

B.A.U.M.

| 28.-29.09.2015 | Dortmund |

### JAHRESTAGUNG UND PREISVERLEIHUNG 2015: ANGEBOTE MIT ZUKUNFT GESTALTEN

Die B.A.U.M.-Jahrestagung widmet sich dieses Mal dem Thema „Nachhaltigkeit in der Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle“. Geladen sind Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden, Politik und Medien, die gemeinsam mit den Besuchern innovative Ansätze von morgen diskutieren. Die Anmeldung erfolgt über das Internet.

... [link.csr-news.net/19\\_Service1](http://link.csr-news.net/19_Service1)

## OKTOBER

PETER SAUBER AGENTUR MESSEN UND KONGRESSE GMBH

| 12.10.2015 | Stuttgart |

### DIALOGFORUM: GREEN2MARKET

Das Marketing grüner Produkte und Dienstleistungen ist oft schwierig, da ihre Vorteile nicht emotional zu fassen sind. Verbraucher können jedoch auch auf anderen Ebenen angesprochen werden. Um diese geht es bei dem Dialogforum green2market, bei dem Marketingexperten aus Unternehmen gemeinsam mit Umweltpsychologen diskutieren. Die Teilnehmer sind dabei explizit aufgefordert Fragen zu stellen, auch bereits im Vorfeld der Veranstaltung.

... [www.green2market.de](http://www.green2market.de)

STIFTUNG DEUTSCHES GLOBAL COMPACT NETZWERK

| 13.-14.10.2015 | Berlin |

### KONFERENZ DER EUROPÄISCHEN GLOBAL COMPACT NETZWERKE

Das Deutsche Global Compact Netzwerk lädt im Rahmen der Konferenz der europäischen Global Compact Netzwerke die Unterzeichner des UN Global Compact aus Deutschland und anderen europäischen Ländern, Investoren, Vertreter aus Politik und Wissenschaft, Multiplikatoren (Medien, Kammern, Initiativen, Organisationen) sowie international ausgerichtete mittelständische Unternehmen nach Berlin ein.

... [link.csr-news.net/19\\_Service3](http://link.csr-news.net/19_Service3)

FRAUNHOFER UND UNI FREIBURG

| 19.-20.10.2015 | Freiburg i. Br. |

### SUSTAINABILITY SUMMIT 2015

Im Freiburger Konzerthaus sprechen Unternehmensvertreter, Wissenschaftler und Nachhaltigkeitsexperten über die wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte. Dabei stehen insbesondere

technologische Innovationen im Zentrum, etwa Energiesysteme und nachhaltige Stoffe. Ein vorläufiges Programm sowie eine Anmeldemaske sind auf der Website verfügbar.

... [link.csr-news.net/19\\_Service4](http://link.csr-news.net/19_Service4)

BILDUNGSWERK BERLIN DER HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG

| 21.10.2015 | Berlin |

### FAHRRADKINO: TRUE COST - ÜBER DIE SCHATTENSEITE VON FAST FASHION

Die Modebranche hat aufgrund ihrer saisonalen Schnellebigkeit mit Nachhaltigkeit zu kämpfen. Dies beleuchtet der Kinofilm „True Cost“, der hier unter besonderen Bedingungen gezeigt wird: Zehn Zuschauer erzeugen auf dem Fahrrad die notwendige Energie für den Projektor. Nach der Vorstellung können die Zuschauer mit lokalen Modemachern, Ökodesignern und Vertretern von Initiativen ins Gespräch kommen.

... [link.csr-news.net/19\\_Services5](http://link.csr-news.net/19_Services5)

UNTERNEHMENSGRÜN E.V.

| 23.10.2015 | Berlin |

### JAHRESTAGUNG: PROGRESSIVE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

Es gibt Geschäftsmodelle, die einerseits unter Marktbedingungen erfolgreich Gewinne erzielen, andererseits gesellschaftliche Ansprüche in der Wertschöpfung berücksichtigen. Die Konferenz widmet sich genau diese Unternehmen und stellt gute Beispiele heraus. Auf dem Podium und in Workshops diskutieren Politiker, Unternehmer, Wissenschaftler und Verbandsvertreter gemeinsam mit den Gästen. Der Eintritt ist frei.

... [link.csr-news.net/19\\_Service6](http://link.csr-news.net/19_Service6)

## NOVEMBER

DEUTSCHE PUBLIC RELATIONS GESELLSCHAFT (DPRG), DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTSETHIK (DNWE)

| 13.11.2015 | Osnabrück |

### 1. DEUTSCHER CSR-KOMMUNIKATIONS-KONGRESS

Der, von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Kongress ist das erste nichtakademische CSR-Format, das sich ausschließlich auf die Kommunikation von Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit fokussiert. Neben der Möglichkeit zu intensivem Networking und Erfahrungsaustausch sorgen zwei Workshop-Streams mit insgesamt sechs Kernthemen für fachlichen Input und praxistaugliche Anregungen.

... [link.csr-news.net/19\\_Service7](http://link.csr-news.net/19_Service7)



# Literatur

**Deborah Lucia Lattarulo**  
**CSR als Dimension der Arbeitgebermarke: Employer Branding**

Av Akademikerverlag, 03.07.2015, 60 S., ISBN 3639842723

Durch die zunehmende Internationalisierung, die Transformation hin zur Wissensgesellschaft, den technologischen Wandel und die demografische Entwicklung vollzieht sich in der Gesellschaft ein Wertewandel. Somit sind Arbeitnehmern heute andere Dinge wichtig als noch vor einigen Jahren und der Nachhaltigkeitsgedanke überträgt sich auch auf die Arbeitswelt. Vor diesem Hintergrund argumentiert die Autorin dafür, CSR als Teil der Employer Brand zu kommunizieren.



**Annett Baumast**  
**Vielfalt und Inklusion: Wie Sie auf eine konstruktive Art und Weise mit Verschiedenheit in Ihrer Belegschaft umgehen und diese gewinnbringend ein- und umsetzen**

NWB Verlag, 24.07.2015, 44 S., ISBN 3482660018

Vielfalt in Unternehmen ist heute oft eine Tatsache. Doch wie sollte man damit umgehen? Dieses Buch stellt praxisorientierte Ansätze vor, wie Vielfalt und Inklusion für Unternehmen gewinnbringend genutzt und gemanagt werden kann. Denn ein nachhaltiges Vielfaltsmanagement Ihrer Mitarbeiter schafft Chancengleichheit und ist damit ein wichtiger Baustein eines unternehmerischen Nachhaltigkeitskonzepts.



**Michael Carolan**  
**„Cheaponomics. Warum billig zu teuer ist“**

oekom Verlag, 24.08.2015, 304 S., ISBN 9783865817341

Anhand zahlreicher Beispiele von der Plastiktüte über Automobile bis hin zu unseren Kleidungs- und Lebensmitteln erklärt „Cheaponomics“, wie das folgenschwere System, das die Kosten für Billigwaren auf die Umwelt, das Gesundheitswesen, den Steuerzahler, Arbeitnehmer oder die kommenden Generationen abwälzt, seine zerstörerischen Spuren hinterlässt.



**Karsten Zimmermann**  
**Umsatz mit nachhaltigen Produkten: Wie Sie konventionelle Produkte in nachhaltige Produkte weiterentwickeln und damit neue Umsatzchancen realisieren**

NWB Verlag, 24.07.2015, 58 S., ISBN 3482660115

Das Umsatzpotenzial nachhaltiger Produkte ist groß, die Erfolgsaussichten gut, wenn man systematisch vorgeht. Dieses Buch zeigt Wege auf, wie ein bestehendes Produktportfolio weiterentwickelt werden kann. Der Autor stellt Kriterien vor, mit denen Produkte definiert, Produkte bewertet, Kundenpräferenzen hinterfragt und durch eine Gegenüberstellung von Bewertung und Kundenwahrnehmung strategische Handlungsoptionen abgeleitet werden können. Um Umsatz mit nachhaltigen Produkten zu realisieren, werden die Gestaltungsspielräume bei der Produkt- und Sortimentspolitik, Vertriebspolitik, Umweltkennzeichnung, Marktkommunikation, Markenstrategie sowie beim Lieferantenmanagement erläutert.



**Heike Leitschuh**  
**Ressourceneffizienz im Unternehmen: Wie Sie mithilfe einer wirksamen Strategie Ihren Ressourcenverbrauch reduzieren und Kosten einsparen**

NWB Verlag, 24.07.2015, 34 S., ISBN 3482660212

Ressourceneffizienz wird immer wichtiger für Unternehmen. Wer sich dieser Aufgabe stellt, kann klare Wettbewerbsvorteile erzielen. Maßnahmen zur Ressourcenschonung senken die betrieblichen Kosten, schonen die Umwelt, vermindern die Abhängigkeit von Rohstoffimporten und motivieren die Mitarbeiter. Dieses Buch zeigt, wie Unternehmen vorgehen können, um ihren Ressourcenverbrauch systematisch zu reduzieren. Es geht u.a. darum, eine wirksame Strategie zu erarbeiten und umzusetzen und die Frage, welche Tools dafür genutzt werden können. Best-Practice-Beispiele runden den Band ab.



**Matthias Kannegiesser**  
**Klimabilanz im Unternehmen:**  
**Wie Sie eine Klimabilanz für**  
**alle Bereiche Ihres Unterneh-**  
**mens ermitteln und kontinu-**  
**ierlich weiterführen**

NWB Verlag, 24.07.2015, 72 S.,  
 ISBN 3482660611

Jedes Unternehmen hinterlässt einen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Wie groß dieser ist, zeigt eine Klimabilanz. Auf dieser Grundlage können Unternehmen ihre Emissionen systematisch und messbar reduzieren. Neben den offensichtlichen und positiven Effekten für die Umwelt und die nachfolgenden Generationen hilft eine Klimabilanz, Kosten im Unternehmen systematisch zu senken. Dieser Band gibt Lesern das dazu notwendige Wissen und viele praktisch erprobte Umsetzungshilfen an die Hand.



**Stefanie Deinert, Christian**  
**Schrader, Bettina Stoll**  
**Corporate Social Responsibility**  
**(CSR): Die Richtlinie**  
**2014/95/EU – Chancen und**  
**Herausforderungen**

Kassel University Press, 05.08.2015,  
 184 S., ISBN 3862199827

Die Europäische Union hat 2014 die CSR-Berichterstattung für Großunternehmen verpflichtend gemacht. Durch die Richtlinie werden die Unternehmen zwar nicht zu CSR-Maßnahmen verpflichtet. Die Offenlegungspflicht hat jedoch das Potential, die Auseinandersetzung mit den berichtsrelevanten Themen zu befördern und die Unternehmen zu weitergehenden CSR-Maßnahmen zu veranlassen. Die Richtlinie wurde auf einer Tagung der Hochschule Fulda diskutiert. Die Ergebnisse der Diskussion sind im vorliegenden Band dokumentiert und zusammengestellt.



**Reinhard Altenburger und Roman**  
**H. Mesicek (Herausgeber)**  
**CSR und Stakeholdermanage-**  
**ment: Strategische Herausfor-**  
**derungen und Chancen der**  
**Stakeholdereinbindung**

Springer Gabler, 14.09.2015, 255 S.,  
 ISBN 3662465590

Die CSR- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie beeinflusst die Arten und Formen der Einbindung von Stakeholdern. Dieses Buch zeigt innovative Formen des Stakeholder Managements bzw. Engagements. Anhand von Fallbeispielen aus deutschen und österreichischen Unternehmen werden Erwartungen bzw. Anforderungen konkreter Stakeholder (z.B. NGOs, Lieferanten, Kunden, regionale Partner, Wissenschaft) an Unternehmen aufgezeigt und Kommunikationsprobleme sowie Lösungsansätze benannt.



**Carsten Deckert (Herausgeber)**  
**CSR und Logistik: Spannungs-**  
**felder Green Logistics und**  
**City-Logistik**

Springer Gabler, 14.09.2015,  
 247 S., ISBN 3662469332

Das Buch bietet einen Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit in der Logistik. Nachhaltige Logistik umfasst Green Logistics und City-Logistik und bedeutet die Ausrichtung der Logistikfunktionen Transport, Lagerung und Verpackung an den Zielen der Nachhaltigkeit. Das Buch deckt damit die gesamte Bandbreite der logistischen Aktivitäten ab und gibt einen aktuellen Überblick über Methoden, Technologien und Maßnahmenbeispiele für eine nachhaltige Logistik. Der Leser findet damit nicht nur den derzeitigen Stand der Technik wieder, sondern auch aktuelle Best Practice-Beispiele für die nachhaltige Logistik.



**Alexandra Hildebrandt und**  
**Werner Landhäußer (Herausgeber)**  
**CSR und Energiewirtschaft**

Springer Gabler, 14.09.2015,  
 499 S., ISBN 3662465825

Infolge der Energiewende steht die Energiewirtschaft vor großen Veränderungen. Dieses Buch folgt einem interdisziplinären Ansatz und führt erstmals Debatten und Erkenntnisse aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und Medien zusammen. Die hier versammelten Autoren argumentieren, dass die Energiewende nur dann gelingen kann, wenn sie für den Einzelnen fassbar wird und fragmentierte Sichtweisen und Interessenlagen zusammengeführt werden.



**Papst Franziskus (Autor) und**  
**Thomas Seiterich (Einleitung)**  
**Diese Wirtschaft tötet: Wir**  
**brauchen und wir wollen Ver-**  
**änderung**

camino, 15.09.2015, 80 S.,  
 ISBN 3460500204

„Diese Wirtschaft tötet“ – mit dieser kontroversen Formulierung hat Papst Franziskus für viel Aufsehen gesorgt. In seiner Rede forderte er eine „Umkehr der Herzen“ und neue soziale und wirtschaftliche Strukturen, die niemanden mehr systematisch von einem „guten Leben“ ausschließen. Das Buch dokumentiert nicht nur die Rede selbst, sondern auch jene Passagen aus dem Gespräch mit Journalisten auf dem Rückflug, in denen der Papst Gründe und Hintergründe erläutert.





Thomas Beschorner, Peter Ulrich, Florian Wettstein (Hrsg.):

**St. Galler Wirtschaftsethik. Programmatik, Positionen, Perspektiven.**

Marburg (Metropolis Verlag) 2015, 375 S., ISBN 9783731611462

*Schon seit Beginn der 1980er Jahre wird im Schweizer St. Gallen über Wirtschaftsethik diskutiert, zunächst in einer Forschungsstelle, später am ersten deutschsprachigen Lehrstuhl zum Thema und schließlich am 1989 gegründeten Institut für Wirtschaftsethik. Zum 25. Geburtstag des Instituts im vergangenen Herbst wurde nicht nur gefeiert, sondern ebenso über Stärken, Schwächen und Perspektiven des instituts-eigenen Ansatzes zur Wirtschaftsethik diskutiert. Der nun veröffentlichte Sammelband „St. Galler Wirtschaftsethik – Programmatik, Positionen, Perspektiven“ dokumentiert Resultate dieser Diskussion. Thomas Feldhaus*

Der St. Gallener Ansatz einer integrativen Wirtschaftsethik hat sich in den vergangenen 20 Jahren zu einer der wichtigen wirtschaftsethischen Schulen im deutschsprachigen Raum entwickelt. „Die kritische Diskussion wirtschaftlichen Handelns gehört zur Wirtschaftsethik wie die Kritik zu jeder Wissenschaft“, wird der ehemalige Rektor der Universität St. Gallen (damals noch Hochschule) Alois Riklin mit seinem „Profil der Wirtschaftsethik“ zitiert. Es geht um den Diskurs, die Auseinandersetzung, das Hinterfragen „der normativen Grundlagen der realen Ökonomie“. Dabei verfolgt man in St. Gallen ein Ziel, und das lautet, die Wirtschaftsethik als festen und verpflichtenden Bestandteil der akademischen Ausbildung an einer Wirtschaftsuniversität zu etablieren.

Dass dies keineswegs selbstverständlich ist, zeigt der Beitrag von Georges Enderle, seinerzeit Leiter der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, der Kritik an den „wertfreien“ Wirtschafts- und Sozialwissenschaften darin bekräftigt. Er schreibt: Diese Kritik am vorherrschenden Verständnis von „Ökonomik“ ist heute wichtiger denn je, auch in den Vereinigten Staaten, wo die Normativität mit philosophischer und/oder theologischer Fundierung wieder zunehmend verdrängt und in Frage gestellt wird. Viele Business Schools scheuen sich, in Philosophie und/oder Theologie ausgebildete Wirtschaftsethiker anzustellen. Vorgezogen werden Sozialwissenschaftler, die sich im besten Fall damit begnügen, moralisches Fehlverhalten zu beschreiben und zu erklären, während normatives Argumentieren – oft als unwissenschaftlich deklariert – strikt abgelehnt wird.“ Gleichwohl sieht Enderle jedoch auch Schwachstellen im St. Gallener Ansatz.

Die ganze Buchvorstellung lesen Sie hier: [link.csr-news.net/19\\_Buch](http://link.csr-news.net/19_Buch)



## Studien

Reputation Institute

**REPTRAK SWITZERLAND 2015**

Das Reputation Institute hat Schweizer Verbraucher zu ihrer Wahrnehmung der 20 größten Unternehmen des Landes durchgeführt. Das Resultat ist eine insgesamt geringere Bewertung als in vergleichbaren Ländern wie Deutschland oder Großbritannien. Die Einzelergebnisse sind online verfügbar.

... [link.csr-news.net/19\\_Service10](http://link.csr-news.net/19_Service10)

Katja Rost und Thomas Ehrmann

**REPORTING BIASES IN EMPIRICAL MANAGEMENT RESEARCH: THE EXAMPLE OF WIN-WIN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

CSR lohnt sich. Das ist das Ergebnis vieler Studien. Die beiden Autoren bezweifeln diesen Zusammenhang und führen ihn auf eine einseitige Veröffentlichung von positiven Forschungsergebnissen über das Verhältnis von CSR und finanzieller Performance eines Unternehmens zurück.

... [link.csr-news.net/19\\_Service11](http://link.csr-news.net/19_Service11)

**ÖFFENTLICHE KONSULTATION ZUM CORPORATE HUMAN RIGHTS BENCHMARK**

Mit dem Corporate Human Rights Benchmark will eine Gruppe von Investoren, NGOs und Beratungsunternehmen die Unternehmensperformance im Bereich Menschenrechte abbilden. Dafür hat sie eine Methodik und Indikatoren entwickelt, die zur öffentlichen Diskussion freigegeben wurden. Kommentare können bis zum 2. Oktober auf der Website eingereicht werden.

... [link.csr-news.net/19\\_Service12](http://link.csr-news.net/19_Service12)

**ERFOLGSFAKTOR VERANTWORTUNG: BEST PRACTICE – AUSTAUSCH – PERSPEKTIVEN**

Mit dem CSR-Preis möchte die Bundesregierung herausragende Beispiele gesellschaftlicher Verantwortung honorieren und zur Nachahmung motivieren. Der Jahresbericht zeigt anhand konkreter Praxisbeispiele, wie Unternehmen CSR leben und gestalten. Der Bericht informiert darüber hinaus über das Auswahlverfahren zum CSR-Preis.

... [link.csr-news.net/19\\_Service13](http://link.csr-news.net/19_Service13)



# Online first und ausführliche Hintergrundberichte

CSR NEWS und das CSR MAGAZIN funktionieren gemeinsam als cross-mediale Plattform. Aktuelle Informationen zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung finden Sie täglich auf der Website [www.csr-news.net](http://www.csr-news.net). Zudem werden dort viele Magazinthemen um ausführliche weitere Informationen ergänzt. Einige Beispiele:

## AUSBILDUNGSREPORT 2015 – HOHE ZUFRIEDENHEIT ABER AUCH MÄNGEL IN DER BERUFSAUSBILDUNG

Gut 27 Prozent der für den aktuellen DGB-Ausbildungsreport befragten Jugendlichen haben einen Migrationshintergrund. Sie finden seltener ihren Wunschberuf und zudem in einigen Ausbildungsberufen deutlich unterrepräsentiert. So zählen nur knapp über 14 Prozent von ihnen zu den angehenden Bankkaufleuten oder Mechatronikern. Überdurchschnittlich stark vertreten sind sie in jenen Berufen, die bei der Bewertung der Ausbildungsqualität tendenziell schlechter abschneiden.

...🔗 [link.csr-news.net/19\\_csrnews1](http://link.csr-news.net/19_csrnews1)

## SOCIAL MEDIA UND CSR – VERMEIDUNG VON REPUTATIONSRISEN

Transparenz, Reporting und der Umgang mit kritischen Fragen sind für Tim Breitbarth einige der zentralen Themen im Hinblick auf CSR und Social Media. Der Kommunikationsexperte ist Leiter des Workshops „Social Media und Mobile Communication“ auf dem 1. Deutschen CSR-Kommunikationskongress, der im November in Osnabrück veranstaltet wird.

...🔗 [link.csr-news.net/19\\_csrnews2](http://link.csr-news.net/19_csrnews2)

## STUDIE: FAST ALLE SEEVÖGEL HABEN BIS 2050 PLASTIK GEFRESSEN

Die meisten Seevögel haben nach wissenschaftlichen Erkenntnissen bereits Plastikmüll gefressen. Bis zum Jahr 2050 werden 99 Prozent der Vögel Plastikreste im Magen haben, wie Wissenschaftler in einer am Montag in der US-Fachzeitschrift „Proceedings of the National Academy of Sciences“ veröffentlichten Studie vorhersagten.

...🔗 [link.csr-news.net/19\\_csrnews3](http://link.csr-news.net/19_csrnews3)

## RAUER TON UM ESSEN IN DER MÜLLTonne

Ein gemeinsames Ziel sollte die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung sein – doch der Ton war zuletzt rau zwischen der französischen Umweltministerin Ségolène Royal und den Supermarktketten des Landes. Mit „Druck“ wollte die Sozialistin den Handel zu Zusagen zwingen, damit nicht jedes Jahr Millionen Tonnen Lebensmittel im Müll landen. Doch die Branche sieht sich zu Unrecht an den Pranger gestellt – und wirft Royal vor, sich auf ihre Kosten zu profilieren.

...🔗 [link.csr-news.net/19\\_csrnews4](http://link.csr-news.net/19_csrnews4)

## NORWEGISCHER STAATSFONDS ZIEHT WEGEN PALMÖLS GELD AUS UNTERNEHMEN AB

Weil sie mit der Produktion des umstrittenen Palmöls zu tun haben, verlieren vier asiatische Firmen Investitionen des norwegischen Pensionsfonds. Die norwegische Zentralbank erklärte, der von ihr verwaltete größte Staatsfonds der Welt habe sich aus der südkoreanischen Daewoo-Gruppe, deren Mutterkonzern Posco sowie den malaysischen Firmen Genting und IJM zurückgezogen.

...🔗 [link.csr-news.net/19\\_csrnews5](http://link.csr-news.net/19_csrnews5)





# CSR NEWS Das Expertennetzwerk zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung

## CSR-NEWS.NET

- **Tagesaktuelle Nachrichten** halten Sie über die wichtigen Ereignisse und Diskussionen auf dem Laufenden.
- Sie nutzen eine **Datenbank** mit über 11.000 Fachtexten.

## CSR-DIRECTORY.NET

- **Präsentieren Sie Ihre Organisation** in diesem großen Nachschlagewerk und **verzeichnen Sie sich** unter den CSR-Experten.

## CSR-REPORTING.NET

- **Die Kombination** von Nachhaltigkeitsberichten, Nachrichten, Kontaktinfos und Rankingergebnissen.

## CSR-LOCAL.NET

- Hier erhält Nachhaltigkeitsgeschehen einen **lokalen Bezug**.

## CSR-JOBS.NET

- Sprechen Sie Entscheidungsträger und CSR-Interessierte gezielt an – z.B. mit **Stellenangeboten**.

## CSR-SEARCH.NET

- Dieses Tool und das **CSR Lexikon** erleichtern die Recherche und lassen Sie **finden, was Sie suchen**.

## CSR MAGAZIN

- **Und das dreimonatlich erscheinende CSR MAGAZIN** beinhaltet interessante Lesestrecken und Hintergrundinformationen in einem anderen Leseformat.

Beteiligen Sie sich als **CSR NEWS-JAHRESPARTNER** und nutzen Sie das Magazin, die Online-Medien und den Dialog! **EINE PARTNERSCHAFT BIETET CSR NEWS** zum Preis von 8.- EUR/Monat (4.- EUR/Monat für Studierende) an.  
Weitere Informationen finden Sie hier:

**WWW.CSR-MAGAZIN.NET**

# Einfach ins Leben einbinden



**Gemeinsam ermöglichen wir weltweit Kindern mit Behinderung den Schulbesuch.**

**HANDICAP  
INTERNATIONAL**

## So einfach geht's:

Plio-Buchfolien schonen Ihre Bücher oder Hefte – ohne Schere oder Kleber und rückstandsfrei ablösbar.



1 Euro pro verkauftem Plio-Set spenden wir für die Schulprojekte von Handicap International – um weltweit Kindern mit Behinderung den Schulbesuch zu ermöglichen. Informationen unter [www.handicap-international.de](http://www.handicap-international.de).



Sie schützen Ihre Bücher – und Kinder mit Behinderung vor der sozialen Ausgrenzung. Machen Sie mit!

### je 10-St.-Packg.

#### Schutzumschläge Plio-Set

- Aus Kunststoff, mit Namensaufklebern
- Für Bücher und Hefte bis ca. 24 x 32 cm



## Wieder eingebunden ...

... ins soziale Leben ist Kanha aus Kambodscha. Ein Blindgänger zerschmetterte ihr rechtes Bein.

Jetzt ermöglicht ihr eine Prothese aus einem Reha-zentrum von Handicap International den Weg in die Schule und eine selbstständige Zukunft.

Erfahren Sie mehr über unser Engage-ment für Mensch und Umwelt unter [www.kaufland.de/verantwortung](http://www.kaufland.de/verantwortung)

