

## Machen Sie was aus Ihrem CSR-Bericht

*Bericht wird Pflicht 2017*





Stoppt den Klimawandel, bevor er unsere Welt verändert.  
[www.greenpeace.de/helfen](http://www.greenpeace.de/helfen)

**GREENPEACE**



# Editorial

## 10 Jahre CSR NEWS

Auf unserer diesjährigen Herausgebersitzung sahen wir uns gegenseitig verwundert an. Kann es wirklich sein, dass unsere Plattform gerade 10 Jahre alt geworden ist? Es ist so! Wir sind Anfang 2006 mit CSR NEWS online gegangen und feiern in diesem Jahr den ersten runden Geburtstag!

Thomas Beschorner und Achim Halfmann teilten aus wissenschaftlicher und journalistischer Sicht eine gemeinsame Einschätzung: Mit „Corporate Social Responsibility“ entwickelte sich ein neues, bedeutendes Thema und dieses wollten wir aktiv mitgestalten.

CSR NEWS entwickelte sich schnell zu einem der führenden unabhängigen Fachportale im deutschsprachigen Raum, denn beharrlich wurde zu immer neuen Facetten der Thematik gearbeitet. Dies verdeutlichen auch ein paar nackte Zahlen: In den 10 Jahren haben wir etwa 13.000 Artikel publiziert, die mit einem Umfang von knapp 700 Megabyte in ausgedruckter Form etwa 30 Meter Regalfläche füllen würden. 2011 bekam CSR NEWS mit dem quartalsweise erscheinenden CSR MAGAZIN eine kleine Schwester, die mit fachlicher Expertise und journalistischem Anspruch einen wichtigen Beitrag zur Diskussion leistet. Dafür wurden wir 2012 von der Deutschen Fachpresse als „Fachmedium des Jahres“ in der Kategorie „Beste Neugründung“ ausgezeichnet.

Auch wenn CSR NEWS formal als GmbH firmiert, ging es uns nie um ein klassisches „Business“, sondern um einen Beitrag zur Entwicklung der unternehmerischen und gesellschaftlichen Praxis in einem wichtigen Themenbereich. Konsequenterweise drückt sich dies in dem 2013 gegründeten Verein „Unternehmen – Verantwortung – Gesellschaft e.V.“ aus, dem die Eigentumsrechte und die Trägerschaft von CSR NEWS übertragen wurden.

Wir blicken bescheiden, aber durchaus mit einigem Stolz auf das Erreichte zurück. Für die Treue und das entgegengebrachte Vertrauen danken wir natürlich insbesondere Ihnen, liebe Leserinnen und Leser. Von einer Vielzahl von Personen, denen wir ebenfalls zu Dank verpflichtet sind, möchten wir Jesco Kreft und Christian Steinberg von der Stiftung Wirtschaftsethik sowie Günter Schunk von Vogel Business Media erwähnen, die in verschiedenen Etappen unseres Projektes wichtig waren. Mit diesem Jahr hat nun Thomas Feldhaus als Chefredakteur ein großes Stück Verantwortung für die Weiterentwicklung übernommen.

Wir freuen uns weiterhin auf viele spannende Leser-Dialoge  
Ihr CSR NEWS-Team



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



**Thomas Feldhaus**  
Chefredakteur

Prof. Dr. Thomas Beschorner

Achim Halfmann

Thomas Feldhaus

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

# Inhalt



EDITORIAL .....	3
-----------------	---

## KOMMENTAR

### EIN TIEFERES VERSTÄNDNIS VON NACHHALTIGKEIT

Die Berichtspflicht aus Beratersicht von Sabine Braun .....	6
--	---

### HÜTER DER CSR UND NACHHALTIGKEIT

Was bedeutet die CSR-Umsetzungs-Richtlinie für Aufsichtsräte? von Rudolf X. Ruter .....	8
---	---

### STELLUNGNAHMEN AUS WIRTSCHAFT UND ZIVILGESELLSCHAFT

Referentenentwurf zur CSR-Richtlinie .....	10
--	----

## LIEFERKETTE

### TRANSPARENT GEGEN MENSCHENHANDEL UND ZWANGSARBEIT

Berichterstattung unter dem UK Modern Slavery Act von Laura Curtze .....	12
---	----

### STEP BY STEP

Wie Nestle an einer fairen Lieferkette arbeitet von Thomas Feldhaus .....	14
--	----

### DER ASTEROID LIEGT VOR DER TÜR

Zukunftsmarkt Sekundärrohstoffe von Elke Bieber .....	18
--	----

### INTERVIEW: Auf große Stoffströme konzentrieren

von Elke Bieber .....	20
-----------------------	----

### SCHÄRFERER BLICK FÜR DETAILS

Verantwortung in der Lieferkette optimieren von Thomas Feldhaus .....	22
--	----

## KERNGESCHÄFT

### INTERVIEW: EIN GUT GEPLANTER CSR-BERICHT IST GOLD WERT

von Tong-Jin Smith .....	24
--------------------------	----

### SECHS SCHRITTE AUF DEM WEG ZU EINEM TRAGFÄHIGEN CSR-BERICHT .....

26
----

### SINN STIFTEN – KOMPETENZEN FÖRDERN

CSR intern kommunizieren von Achim Halfmann .....	28
--	----

### SINNVOLLE ALTERNATIVE ZUM GRI-BERICHT?

Bilanz zur Gemeinwohlökonomie von Anke Butscher .....	32
--	----



Nachhaltiger Tourismus in Jordanien

38



Grüne Bürohelfer

50

## STAKEHOLDER-DIALOG: DIE KARTEN AUF DEN TISCH

Spielerisch kontroverse Positionen erkunden  
von Florian Junge ..... 35

## MÄRKTE

### EINTAUCHEN IN EINE ALTE KULTUR

Nachhaltiger Tourismus in Jordanien  
von Claudia Mende ..... 38

## GESELLSCHAFT

### FÜR EINE PARADIGMATISCHE WENDE DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Aufruf zur Nachhaltigkeit ..... 42

## PARTNER

NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK ..... 43

## SERVICE

Events ..... 46

Literatur ..... 47

Wettbewerbe/Studien ..... 49

## AKTUELL

GRÜNE HELFER IM BÜROALLTAG ..... 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

**Herausgeber**  
Achim Halfmann (Geschäftsführer)  
Prof. Dr. Thomas Beschorner

**Chefredakteur**  
Thomas Feldhaus (V.i.S.d.P.)

**Redaktion**  
Dr. Tong-Jin Smith, Achim Halfmann,  
Florian Junge, Dr. Anke Butscher, Claudia  
Mende, Elke Bieber, Laura Curtze

**Bildnachweis**  
**S. 1 (Titel)/24** istock © mikhail bukhavets; **S. 4/28** Fotolia © Rawpixel Ltd.;  
**S. 7** istock © kemalbas; **S. 9/18/42/48/49**  
istock © FrankRamspott; **S. 10** Fotolia  
© hd-design; **S. 13** Fotolia © pemaphoto;  
© Joaquim Barreto; **S. 14–17** © Thomas  
Feldhaus; **S. 19** © Aurubis, Fraunhofer;  
**S. 20** © RWTH Aachen; **S. 22** © Achim  
Halfmann; **S. 25–27** © scholz&friends  
reputation; © Urs Kuckertz; **S. 28** Foto-

lia © Rawpixel; **S. 29** © Deutsche Post  
DHL; © sustainable impact; © Jan Greune;  
**S. 30** © Palfinger; **S. 31** © WeSustain;  
© Peter Stumpf; **S. 32** © Fotolia stockpics;  
**S. 33** Manfred Jotter © Peter Vogel; © TAZ;  
**S. 35–37** © Florian Junge; **S. 38–41**  
© Claudia Mende; **S. 50** © Treeday

**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

**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





## Die Berichtspflicht aus Beratersicht

# Ein tieferes Verständnis von Nachhaltigkeit



Wer Unternehmen zu mehr Verantwortung und Nachhaltigkeit motivieren will, hat mit der europäischen Berichtspflicht keine große Hilfe bekommen. Die einen machen es längst, andere reagieren erst recht skeptisch, wenn etwas gesetzlich verordnet wird. Wir sollten nun aber das Beste draus machen.

■ Sabine Braun

**Fakt ist:** Wir sind weder Weltmeister in der Regulierung, noch zählen unsere Unternehmen zu den überzeugtesten Vorreitern in Sachen Nachhaltigkeit und Transparenz. In Frankreich wurde eine Berichtspflicht bereits 2003 eingeführt, in Südafrika sind integrierte Berichte ein Muss für die Börsenzulassung, und Dänemark wie Schweden wollen die Berichtspflicht auf nicht kapitalmarkt-orientierte Unternehmen ausweiten. Die Beispiele zeigen, dass deutsche Firmen – egal, wie konkret sie nun von der Berichtspflicht betroffen sind – gut daran tun, die europäische „Transparenzinitiative“ ernst zu nehmen, wenn sie den Anschluss nicht verlieren wollen.

### Rat für jene, die gut aufgestellt sind

Von den in Deutschland tatsächlich betroffenen 500 bis max. 1.000 Unternehmen berichten vor allem die großen seit vielen Jahren nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Einige müssen aber noch „üben“, um den Nachhaltigkeitsbericht spätestens sechs Monate nach Geschäftsjahresende vorlegen zu können. Bei manchen Unternehmen wird der Abdeckungsgrad der Daten und der geforderten Konzepte genau zu analysieren sein, um Nachbesserungen für eine vollständige Erfüllung der Berichtspflicht rechtzeitig anzustoßen. Sprich: die Datenerfassung auf weitere Konzernunternehmen auszuweiten, die Lieferkette besser zu beleuchten oder zusätzliche Themen mit Konzepten und Kennzahlen zu hinterlegen.

### Empfehlungen für jene, die starten müssen oder wollen

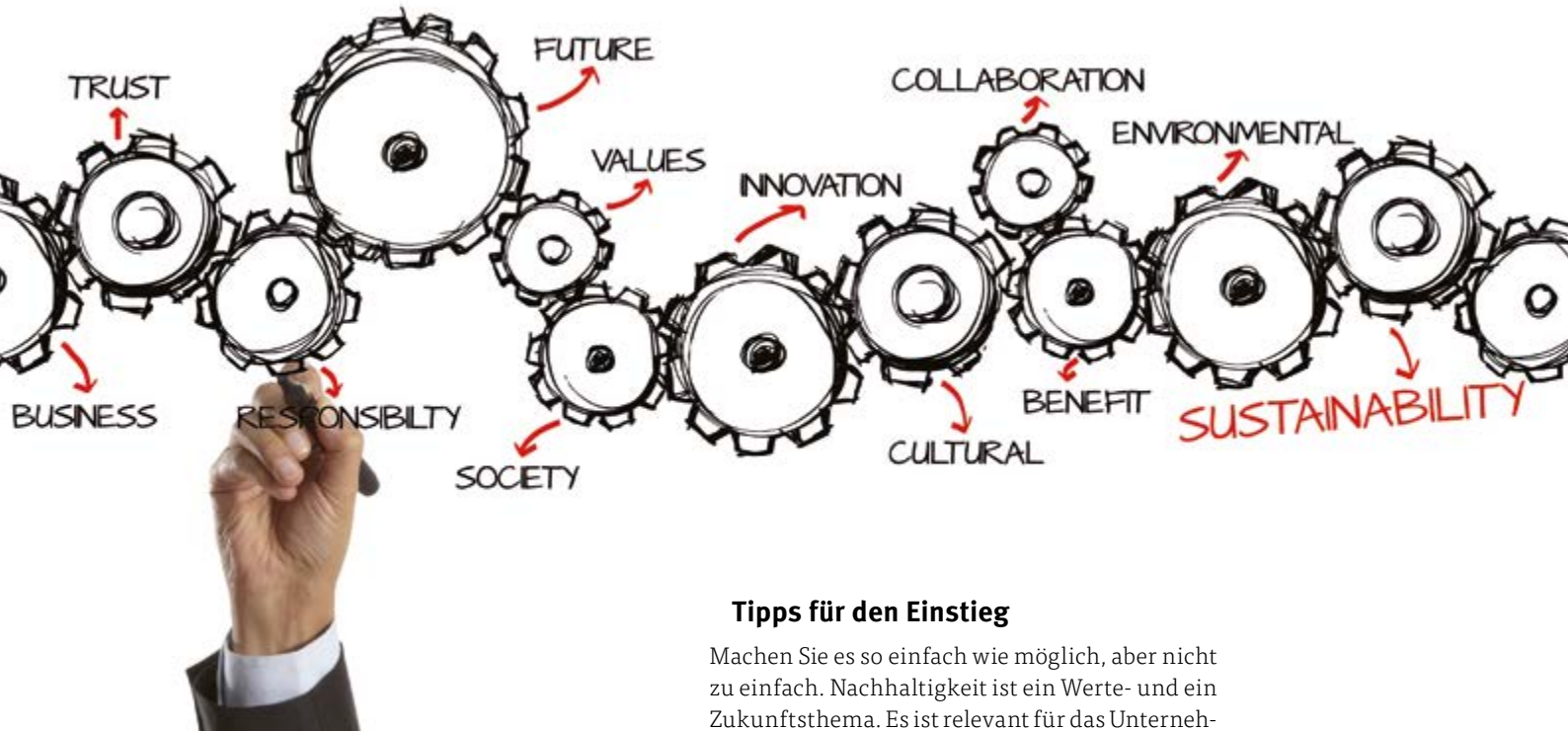
Unmittelbar betroffene Unternehmen, die noch nicht berichten, müssen rasch ein Nachhaltig-

keitsmanagement aufbauen. Jene, die in sensiblen Branchen aktiv sind, sollten dies gründlich tun und sich für die Auseinandersetzung mit den Themen etwas Zeit nehmen. Denn mit ein paar zusätzlichen Leistungsindikatoren ist der Berichtspflicht nicht Genüge getan. Es geht hier schon um ein tieferes Verständnis der Nachhaltigkeitsaspekte des jeweiligen Geschäftsmodells und der Risiken, die es für Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft birgt. Als Standard sollten die international anerkannten Leitlinien der GRI herangezogen werden.

Ähnlich sieht es auch bei nicht unmittelbar betroffenen Unternehmen aus, die als relevanter Teil einer Lieferkette schon heute mit Nachhaltigkeitsfragebögen konfrontiert werden. Sie haben mit einem wachsenden Transparenzdruck seitens ihrer Kunden zu rechnen und sollten deshalb gründlich zur Sache gehen: Je systematischer sie ihr Nachhaltigkeitsmanagement und ihre Datenerfassung aufsetzen, desto mehr werden sie davon profitieren. Das gilt auch für Unternehmen, die in sensiblen Branchen tätig sind oder deren Konkurrenten Nachhaltigkeitsberichte haben oder planen. Denn im Vertrauenswettbewerb lässt sich nur mit Substanz punkten.

### Hinweise für jene, die es möglichst knapp wollen

Natürlich gibt es sowohl unter den berichtspflichtigen wie unter den nicht berichtspflichtigen Unternehmen solche, für die eine strikt effizienzorientierte Umsetzung genügt – weil sie nur in Deutschland produzieren und vertreiben, in unkritischen Branchen tätig sind oder den Kunden auch künftig nur wenige Aussagen bieten müssen. Für beide empfiehlt sich eine Entsprechenserklärung.



nung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK): Die berichtspflichtigen können die Inhalte, die sie in dessen Datenbank eingeben, exportieren und als nicht-finanzielle Erklärung nach ihrem Lagebericht oder separat auf ihrer Website veröffentlichen. Letzteres ist auch eine Option für die nicht-berichtspflichtigen Unternehmen, die keinen Geschäftsbericht publizieren, aber ein Mindestmaß an Transparenz schaffen wollen.

### Fragen, die Nutzen und Formate betreffen

Unstrittig als größter Nutzen des Nachhaltigkeitsreportings gilt die Schärfung des Blicks auf Risiken, mithin der Beitrag zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens. Um dieses Potenzial zu heben, müssen Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen zwingend eingebunden werden. Gemeinsam mit ihnen ist das Reporting so aufzusetzen, dass es steuerungsrelevante Aspekte integriert. Zugleich wird die externe Kommunikation immer wichtiger, um beispielsweise attraktiv für Nachwuchskräfte zu sein. Auch Verbraucher, Kunden und Partner fragen verstärkt nach, was Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit tun.

Die Kommunikation mit diesen Stakeholdern ist nicht über umfangreiche Berichte zu führen. Knappe Broschüren, ansprechende Internetauftritte und die Nutzung von Social Media sind zielführender. Damit diese meist verkürzten Informationen aber nicht des „Greenwashing“ verdächtigt werden, muss ein systematischer Bericht im Hintergrund verfügbar sein. Er bietet Einblick in Managementkonzepte, Daten und Ziele und schlägt damit den Bogen zurück zum internen Reporting im Interesse einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung.

### Tipps für den Einstieg

Machen Sie es so einfach wie möglich, aber nicht zu einfach. Nachhaltigkeit ist ein Werte- und ein Zukunftsthema. Es ist relevant für das Unternehmen und die Menschen, die für dieses arbeiten. Springen Sie also nicht zu kurz, sondern sprechen sie die Menschen an und nehmen Sie diese mit. Nur dann werden Sie Wert schaffen.

**1 Start:** Bilden Sie ein Team aus Führungskräften relevanter Abteilungen – als Unterstützer und Multiplikatoren. Dann können Sie kluge und wirksame Konzepte entwickeln und intern Akzeptanz schaffen.

**2 Prozess:** Beweisen Sie Wertschätzung und Professionalität: Adressieren Sie Abstimmungstermine rechtzeitig, geben Sie Zeit, aber nicht zuviel. Und: moderieren Sie die Team-Meetings gut.

**3 Zielsetzungen:** Erwarten Sie nicht zu viel. Eine gemeinsame Analyse und die individuelle Abstimmung mit den Führungskräften müssen sein und dauern. Wer dies über's Knie bricht, macht sich Feinde.

**4 Sichtbarkeit:** Reporting bedeutet für die meisten „lästige“ Zusatzarbeit. Schaffen Sie ein breites Verständnis durch Artikel in der Mitarbeiterzeitung, Projekte des gesellschaftlichen Engagements etc.

**5 Kapazitäten:** Holen Sie sich von Beginn an Praktikanten aus den mehr als 30 Masterstudiengängen mit Nachhaltigkeitsbezug in Deutschland. Das ist eine Win-win-Situation für beide Seiten.

**6 Veröffentlichung:** Planen Sie die Veröffentlichung des Berichts mit der Unternehmenskommunikation. Feiern Sie Ihren Bericht auch intern und danken Sie den Unterstützern mit einem kleinen Event



**Sabine Braun**

› ist Gründerin der  
akzente kommunikation  
und beratung GmbH  
sabine.braun@akzente.de

## Was bedeutet die CSR-Umsetzungs-Richtlinie für Aufsichtsräte?

# Hüter der CSR und Nachhaltigkeit

Ein ehrbarer Aufsichtsrat muss durch ein aktives (Nach-)Fragen sicherstellen, dass er die wesentlichen ethischen Leitplanken und Werte-Vorstellungen seines Unternehmens kennt und akzeptiert. So kann er „in Augenhöhe“ mit den Führungskräften und den Aktionären/Eigentümern/Gesellschaftern die wesentlichen Entscheidungen und deren Auswirkungen diskutieren, nachvollziehen, selbstständig beurteilen, mitentscheiden und mitverantworten.

Rudolf X. Ruter

So kann er sich als Sparringspartner des Vorstands intensiv mit der Geschäftsstrategie und der Nachhaltigkeit des Unternehmens auseinandersetzen. Nur dann kann er seinen persönlichen Prüfungs- und Berichtspflichten gem. §§ 170, 171 AktG nachkommen. Dabei lautet die Kernfrage: Ist unser Unternehmen glaubwürdig? Ist unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung glaubwürdig oder nur „Greenwashing“? Wo werden z.B. Chancengleichheit, Diversity Management, Identifizierung von relevanten Anspruchsgruppen, Klima- und demografischer Wandel, Product Carbon Footprint, Wasser, Energieeffizienz, Ressourceneinsparung in unserem Unternehmen dokumentiert und kommuniziert?

Verantwortung für wirtschaftliches Wachstum bedeutet auch Verantwortung für die Verbesserung der Lebensbedingungen. Durch aktives Fragen stellt der ehrbare Aufsichtsrat sicher, dass er – genauso wie die Führungskräfte in seinem Unternehmen – diese Fragen und Antworten auch versteht, um sie somit selbstständig beurteilen zu können. Dadurch wird er nicht nur zum Bestandteil, sondern zu ‚dem‘ Garant eines nachhaltigen Erfolgsmanagements.

### Eine einseitige Berichterstattung oder Erklärung ist kein Dialog

Die nationale und internationale Nachhaltigkeitsdiskussion zeigt deutlich das breite Interesse aller

Stakeholdergruppen an einheitlichen Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nur so wird eine Vergleichbarkeit der Informationen ermöglicht. Nur dann kann Nachhaltigkeit als Kommunikationskanal für das Unternehmen verwendet werden. Vor allem auf Seiten der Finanz- und Kapitalmärkte wächst die Forderung, die Nachhaltigkeitsperformance unter Verwendung von verlässlichen Informationen und geeigneten nicht finanziellen Indikatoren transparenter zu gestalten. Vermehrt wächst der Einfluss von Nachhaltigkeit bei der Bewertung von Unternehmen und Investmententscheidungen. Dieser Kommunikationskanal muss aber von Anfang an auf Gegenseitigkeit ausgelegt sein. D.h. es muss ein aktiver und für das Unternehmen wertschöpfender Dialog auf Basis einer Nachhaltigkeitsberichterstattung mit allen ihren Stakeholdergruppen gesucht und gefunden werden.

### Nur eine prägnante und transparente Berichterstattung ist hilfreich

Unternehmen werden immer mehr belastet durch ausufernde Gesetze, Vorschriften, Empfehlungen und immer weiteren Neuerungen. Beispielhaft dafür seien diverse Leitfäden zu verantwortlichem Handeln in der Wirtschaft, UN Global Compact, ILO, ISO 26.000, Deutscher Nachhaltigkeitskodex und GRI-Nachhaltigkeitsberichte im Allgemeinen genannt. Knapp 9.000 Unternehmen weltweit veröffentlichen bereits mehr oder weniger regel-



mäßig Umweltberichte, Sozialberichte, Nachhaltigkeitsberichte oder ähnliches. Gleichzeitig versuchen zahlreiche Wirtschaftsbereiche eigenständige Kodizes als Gewohnheitsrecht zu etablieren (z.B. Corporate Governance Kodex, Governance Kodex für Familienunternehmen, Nachhaltigkeitskodex für die Immobilienwirtschaft, Public Corporate Governance Kodex etc.). Diese diversen Regelungen und Kodizes sind untereinander nicht abgestimmt und bestehen parallel zueinander.



Daher ist es grundsätzlich zu begrüßen, die Idee der Nachhaltigkeit in bestehende Regularien weiter zu integrieren und gleichzeitig zu systematisieren. Die vielfältigen, teilweise unterschiedlichen Anforderungen aller Stakeholdergruppen müssen zusammengeführt und priorisiert werden. Unternehmen benötigen konkrete und wertschöpfende Hilfestellungen mit möglichst geringen Zusatzpflichten, die nur kontraproduktiv wirken.

CSR und Nachhaltigkeit ist kein Definitionsproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Und Umsetzung ist immer eine Frage der Sinn- und Werte-Orientierung des Unternehmens und der Unternehmenskultur. Gesetze können dabei nur bedingt hilfreich sein. Vielmehr sind Aufsichtsrat und Vorstand gefragt. Auch wenn grundsätzlich gem. §§ 170, 172 AktG der Aufsichtsrat den zu veröffentlichenden Jahresabschluss mit allen finanziellen und nicht-finanziellen Informationen selbständig zu prüfen hat (= Lesen, Verstehen, Analysieren, Bewerten und Genehmigen), zeigt die Praxis doch, dass dies bisher schon in alter Form nur sehr selten von jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied persönlich wahrgenommen wurde. Nachhaltigkeitsberichte sind bisher oftmals gar kein Bestandteil der Tagesordnung einer Aufsichtsratssitzung gewesen.

### Weiterer „Papiertiger“

Grundsätzlich wird das Ziel der EU-Richtlinie, Transparenz über die Auswirkung der Geschäftstätigkeit auf Menschen und Umwelt zu schaffen, nicht umgesetzt, da die Berichtspflicht sich nur auf unternehmensinterne Risiken beschränkt, die für die Geschäftstätigkeit relevant sind. Die Öffentlichkeit erwartet aber Informationen über wesentliche gesellschaftliche Auswirkungen unabhängig von deren Rückwirkung auf das Unternehmen beispielsweise Angaben zum Schutz von personenbezogenen Kundendaten oder Angaben zur Kundenzufriedenheit wie sie ein Beschwerdemanagement liefert. Grundsätzlich fehlt es an einer klaren Definitions- und Inhaltsbestimmung

gen zahlreicher Informationselemente (verbindlicher Referenzrahmen); Aussagen über Zielsetzung und Erreichung sind nicht gefordert und es besteht keine Pflicht zur integrierten Berichterstattung. Sanktionen sind nur für die formale Nichtabgabe der Erklärung als solche vorgesehen, nicht jedoch für falsche oder verkürzte Informationen (z.B. Nichtigkeit der Gewinn-

verwendung oder Bonuszahlungen). Hoffnung auf eine wesentliche Verschärfung der Anforderungen und Abstellen obiger Schwächen durch den endgültigen Regierungsentwurf im Herbst 2016 ist aufgrund der beginnenden Wahlkampfperiode der Parteien nicht zu erwarten.

### Der ehrbare Aufsichtsrat als Hüter der CSR und Nachhaltigkeit

Der ehrbare Aufsichtsrat hat die Sinn- und Werte-Orientierung und die Unternehmenskultur nachhaltig zu sichern, den Vorstand zu bestellen, zu überwachen und zu beraten und gegebenenfalls in dessen Entscheidungen einzugreifen, indem er zum Wohle der Gesellschaft seine Zustimmung zu Geschäften auch verweigert. Er sorgt durch einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Fortbildungsprozess für eine von allen Stakeholdern akzeptierte unternehmerische Sinn- und Werte-Orientierung und gewährleistet somit ein „ethisches“ Unternehmen. Jedes Aufsichtsratsmitglied ist persönlich für die effektive und effiziente, nachhaltige Unternehmensüberwachung und -beratung verantwortlich. Nur so kann der Aufsichtsrat seinem doppelten Auftrag als Kontrolleur und Ratgeber gerecht werden.

Der ehrbare Aufsichtsrat befähigt sein Unternehmen die Zukunft seines Unternehmens erfolgreich zu gestalten in dem das Bewährte bewahrt und die Veränderungen so angepasst werden, dass das Unternehmen seine gestalterische Kraft auch in den Veränderungen behält und sich weiterentwickelt. Jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied ist dabei gefordert.

Die aktuellen Diskussionen zeigen, dass wir zurückkehren müssen zum „ehrbaren Kaufmann“, zum „Handschlag“ und zum „geraden, tiefen Blick in die Augen“ unserer Vertragspartner. Es braucht eine Rückbesinnung auf ethische Werte. Der ehrbare Aufsichtsrat fordert diese Werte und die Leitlinien einer langfristig und nachhaltig orientierten Unternehmensführung ein und sichert die Verankerung im Tagesgeschäft. Dazu benötigt er ein profundes Kennen der Anforderungen aller Anspruchsgruppen und Stakeholdern. Dadurch wird er zum Hüter der CSR und Nachhaltigkeit.



**Rudolf X. Ruter**

› ist Diplom-Ökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und Experte auf dem Gebiet (Public) Corporate Governance.

[Rudolf.x@ruter.de](mailto:Rudolf.x@ruter.de)



## Referentenentwurf zur CSR-Richtlinie

# Ein Überblick über die Stellungnahmen

Im März hat das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) den Referentenentwurf zur Umsetzung der sogenannten CSR-Richtlinie (2014/95/EU) vorgelegt. Im Anschluss haben mehr als 50 Verbände, NGOs und Unternehmen ihre Stellungnahmen abgegeben. Genügend Diskussionsstoff für die anstehenden Beratungen und die erste Lesung. Bis zum 6. Dezember 2016 muss die Richtlinie in deutsches Recht umgesetzt werden.

**E**iner der Punkte, die am häufigsten kritisiert wurden, ist die Einbeziehung von Verbraucherbelangen. An dieser Stelle geht das BMJV über die europäische Richtlinie hinaus und erwägt zusätzliche Berichtspflichten. Vor allem um den Schutz personenbezogener Daten geht es dabei. Das Ministerium begründet seinen Vorstoß mit einem berechtigten Verbraucherinteresse an transparenten Informationen. Doch diese Idee geht vor allem Wirtschaftsvertretern zu weit. So lehnt beispielsweise der American Chamber of Commerce in Germany

eine Erweiterung von Berichtspflichten zu Verbraucherbelangen entschieden ab, mit der Begründung: „Über die auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse ermittelten Belange von Verbrauchern wird ohnehin angemessen berichtet“. Zudem würden Verbraucherbelange nicht alle Unternehmen betreffen, jedoch viele andere Institutionen mit direktem Verbraucherbezug.

Ähnlich argumentieren die vier Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Bundes-



verband der Deutschen Industrie (BDI), Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)). Der Lagebericht sei kein geeignetes Medium für diese zusätzlichen Informationen, argumentieren sie, zudem sei eine Ausweitung des Berichtsinhalts um Verbraucherbelange auch nicht erforderlich. Schließlich sei ein Großteil der dargestellten Verbraucherthemen bereits unter Berücksichtigung der Verbraucherinteressen geregelt, beispielsweise durch das Bundesdatenschutzgesetz mit seinen Vorgaben zum Umgang mit Verbraucher- bzw. Kundendaten.

Auch der Handelsverband (HDE) rät zum Verzicht auf diese Erweiterung und ist der Meinung, dass Unternehmen auch in Zukunft die Möglichkeit haben sollten, im eigenen Interesse zu entscheiden, in welcher Form und in welchem Umfang sie transparent über die Kundenbelange informieren wollen. „Eine gesetzliche Verpflichtung würde diese Berichterstattung unnötig formalisieren und administrative und wirtschaftliche Belastungen zu Lasten der Unternehmen auslösen“.

**„Die große Vielfalt und Komplexität der engagierten Unternehmen und ihrer CSR-Aktivitäten kann durch eine einheitliche Offenlegungspflicht nicht widerspiegelt werden.“ (HDE)**

Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) sieht zwar ein gestiegenes Verbraucherinteresse, stellt aber gleichzeitig fest, dass die Unternehmen diesem Informationsbedürfnis immer häufiger auf freiwilliger Basis nachkämen. Es würde also weder eine Regulierungs- noch eine Transparenzlücke bestehen. Eine Argumentation wie sie ganz ähnlich auch von der Deutschen Kreditwirtschaft vertreten wird.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) hält die Erweiterung dagegen für sinnvoll und schreibt: „Mehr Transparenz könnte einem drohenden weiteren Verlust an Vertrauen an die Wirtschaft entgegenwirken.“ Vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik kommt ein konkretisierender Einwand. „Verbraucherbelange sind aus wirtschaftsethischer Sicht ein Kernbereich der Unternehmensverantwortung“, heißt es in seiner Stellungnahme. Mit Verbraucherbelangen sollte allerdings nicht im engeren Sinne ausschließlich der Konsument gemeint sein. Vielmehr sollte der Begriff Kunde in einem größeren Zusammenhang gedacht werden.

Verbraucherschutz muss als ein viertes Standbein im Nachhaltigkeitskonzept verankert werden, argumentiert der Bundesverband der Verbraucher-

zentralen. „Ein Unternehmen, das gegen Gesetze gegen den unlauteren Wettbewerb verstößt, die Sicherheit seiner Produkte nicht überprüft und über keine Systeme für einen Produktrückruf verfügt, darf nicht von sich behaupten, gesellschaftlich verantwortungsvoll zu agieren“, so die Begründung.

**„Der vorliegende Gesetzesentwurf ist kein Gesetz zu CSR oder Nachhaltigkeit. Er etabliert lediglich eine Berichterstattungspflicht zu bestimmten nichtfinanziellen Aspekten. Nicht weniger – aber auch nicht mehr.“ (DNWE)**

Ein weiteres kontroverses Thema betrifft den Anwendungsbereich der Richtlinie. Geht er manchen, vor allem Wirtschaftsverbänden, zu weit, so fordern andere eine Ausweitung. Germanwatch beispielsweise plädiert dafür, den Anwendungsbereich auch auf nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen auszuweiten. Zudem wäre es aus ihrer Sicht wünschenswert, wenn bereits Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten erfasst würden. Für Germanwatch sei nicht ersichtlich, warum große Familienunternehmen wie beispielsweise Lidl, Aldi und Dr. Oetker (werden in der Stellungnahme genannt) nicht auch über ihre sozialen und ökologischen Belange berichten sollen. Forderungen, wie sie auch von anderen NGOs vertreten werden, aber auch vom Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE). Die Berichtsplattform CDP schlägt zudem vor, die Eingrenzung auf Unternehmen „von öffentlichem Interesse“ zu streichen.

**„Große DAX-Unternehmen beschäftigen bereits bis zu 100 Experten weltweit, die die Nachhaltigkeitsprogramme der Unternehmen managen und belastbare Informationen über Nachhaltigkeitsaspekte der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.“ (Deutsches Aktieninstitut)**

Weitere verbreitete Diskussionspunkte ergeben sich hinsichtlich der Prüfpflicht. Zahlreiche Einlassungen fordern neben der formalen auch eine vorgeschriebene inhaltliche Überprüfung. Die Stellungnahme der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft sieht etwa die Notwendigkeit, Art und Umfang einer durchgeführten Prüfung ebenfalls zu veröffentlichen. Nur die Prüfergebnisse zu veröffentlichen, hätte einen eher zweifelhaften Informationsnutzen. Außerdem plädiert der Verein dafür, die teilweise sehr unscharfen Formulierungen im Entwurf zu konkretisieren, insbesondere wenn es sich um unbestimmte Begriffe handelt, die bislang im Handelsgesetzbuch nicht angewendet werden. Unklar scheinen auch die im Referentenentwurf genannten Kosten zu sein. Praktisch alle Stellungnahmen die sich zu diesem Punkt äußern, zweifeln die Zahlen an und prognostizieren ein Vielfaches davon.

Berichterstattung unter dem UK Modern Slavery Act

# Transparent gegen Menschenhandel und Zwangsarbeit

Seit Oktober 2015 sind unter dem britischen Modern Slavery Act neue Berichtspflichten in Kraft, die auch deutsche Firmen betreffen. Die bislang veröffentlichten Erklärungen zeichnen jedoch ein eher gemischtes Bild.

■ Laura Curtze

**L**aut Schätzungen der Internationalen Arbeiterorganisation gehen heutzutage beinahe 90 Prozent aller weltweiten Fälle von Zwangsarbeit auf das Konto von Privatpersonen oder Unternehmen. Auch in Großbritannien wurden in der jüngeren Vergangenheit Fälle massiver Ausbeutung von mehrheitlich ausländischen und oftmals illegalen Arbeitern bekannt. Der Modern Slavery Act, verabschiedet im Mai 2015, trägt dem Rechnung: Neben strafrechtlichen und institutionellen Reformen sieht das Gesetz auch eine Berichtspflicht für Unternehmen zum Thema Zwangsarbeit und Menschenhandel vor. Die jährlich zu veröffentlichende „Slavery and Human Trafficking“-Erklärung soll beschreiben, was ein Unternehmen im Berichtszeitraum an Schritten unternommen hat, um sicherzustellen, dass es weder im eigenen Geschäft noch in der Lieferkette zu Zwangsarbeit und Menschenhandel kommt – oder aber, dass nichts dergleichen unternommen wurde.

Damit führt der Modern Slavery Act zwar keine verbindliche menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ein. Allerdings lassen die Empfehlungen des Gesetzgebers sowohl im Gesetzestext als auch im begleitenden Leitfaden wenig Zweifel daran, dass transparente Berichterstattung zu Unternehmensstruktur, Lieferkette, internen Richtlinien und Standards sowie zu menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht- und Risikoabschätzungsprozessen ausdrücklich empfohlen wird. Was genau und wie detailliert berichtet wird, ist also der Entscheidung des Unternehmens überlassen. Erklärungen können beispielsweise auf interne Richtlinien und Regelwerke zum Thema Menschenhandel und Zwangsarbeit

eingehen, oder darauf, wie entsprechende Risiken in der Lieferkette identifiziert und was für Maßnahmen im Gegenzug ergriffen wurden. Wie diese aussehen hängt wiederum vom individuellen Unternehmenskontext und Risikoprofil ab – auch hier gibt es kein Muster.

## Wer muss berichten?

Berichten müssen alle Unternehmen, die Waren oder Dienstleistungen erbringen, in Großbritannien geschäftlich tätig sind und deren jährlicher Umsatz oberhalb eines Schwellenwertes von 36 Million Pfund liegt. Dabei spielt es keine Rolle, welcher Anteil des Umsatzes in Großbritannien erwirtschaftet wurde oder ob das Unternehmen seinen Hauptsitz auf der Insel unterhält. Für Konzerne setzt sich der Umsatz aus den Zahlen des Mutterunternehmens sowie aller Töchter zusammen. Hier gilt: Erfüllen eine oder mehrere Tochtergesellschaften die Kriterien, kann alternativ zu individuellen Berichten eine Erklärung auf Konzernebene abgegeben werden, sofern diese inhaltlich die Aktivitäten der einzelnen Tochterunternehmen angemessen widerspiegelt. Erklärungen müssen von der Vorstands- oder vergleichbarer Ebene unterschrieben und eindeutig als solche erkennbar über die Unternehmenshomepage abrufbar sein. Sofern diese Kriterien erfüllt sind, spricht nichts dagegen, die Berichtspflicht unter dem Modern Slavery Act ins breitere Reporting eines Unternehmens zu integrieren, beispielsweise als Teil des Nachhaltigkeits- oder Menschenrechtsberichts. Insbesondere für Unternehmen, die nach GRI G4, dem UNGP Reporting Framework oder vergleichbaren Standards berichten, erscheint diese Herangehensweise





sinnvoll, da hier ohnehin Informationen abgefragt werden, welche auch für die „Slavery and Human Trafficking“ Erklärungen relevant sein können.

### Bislang wenig detaillierte Berichte

Ergon Associates, eine auf Wirtschaft und Menschenrechte spezialisierte Unternehmensberatung, hat knapp 250 der bislang veröffentlichten Erklärungen unter die Lupe genommen und auf formale Kriterien sowie inhaltliche Tiefe untersucht. Die Ergebnisse fallen durchwachsen aus: Knapp die Hälfte der untersuchten Berichte enthält zwar eine detaillierte Beschreibung der Unternehmensstruktur, ein Drittel stellt auch interne Grundsätze und Regelwerke zu Zwangsarbeit und Menschenhandel relativ ausführlich dar. Das ist erfreulich, aber auch wenig überraschend, handelt es sich hierbei doch um vergleichsweise unstrittige Bereiche. Lediglich 19 Prozent der Erklärungen machen hingegen genauere Angaben dazu, wie Unternehmen Risiken für Zwangsarbeit und Menschenhandel in der Lieferkette identifizieren. Noch weniger, 17 Prozent, beschreiben, was für Maßnahmen zur Risikominimierung oder -prävention ergriffen werden, wobei die Aktivitäten von Schulungen für Zulieferer und interne Fortbildungen über Kooperationen und externen Stakeholdern bis zu gezielten Audits in Risikobereichen reichen. Die Mehrheit der bislang gemachten Erklärungen fällt somit auch relativ kurz aus: Lediglich 10 Prozent enthalten mehr als 1000 Worte.

Mit wenigen Ausnahmen scheinen sich Unternehmen bislang auf ein Erfüllen der Minimalanforderungen zu beschränken. Dies trifft auch auf die wenigen deutschen Unternehmen zu, deren Erklärungen Teil der Analyse waren. Von einem Compliance-Standpunkt ist das sicherlich folgerichtig, zumal fraglich ist inwieweit die britische Regierung die Befolgung der Berichtspflicht durchsetzen wird, vor allem gegenüber ausländischen Firmen. Allerdings geht dabei auch die Chance verloren, ein positives Exempel zu statuieren, Best Practices und Erfahrungen zu teilen, sowie ohne-

hin wachsenden Erwartungen an Unternehmen entgegenzukommen.

### Wachsende Erwartungen

Denn die Initiative der britischen Regierung ist Teil eines breiteren Trends. Mit den UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte besteht seit 2011 ein normativer Rahmen, der die Erwartungen an Unternehmen im Bereich Menschenrechte absteckt. In den vergangenen fünf Jahren haben acht Staaten Aktionspläne zur Umsetzung der UN Leitprinzipien veröffentlicht, weitere sind unterwegs. Auch die deutsche Regierung hat Ende Juni den ersten Entwurf ihres Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte vorgelegt. Bis zum 6. Dezember muss zudem die sogenannte CSR-Richtlinie der EU in deutsches Recht umgesetzt werden, nach welcher Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten jährlich unter anderem Informationen zum Thema Menschenrechte offenlegen müssen. Und auch seitens Konsumenten, Zivilgesellschaft und Investoren sind die Erwartungen an unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte in den letzten Jahren gewachsen.

In vielerlei Hinsicht schreibt der Modern Slavery Act also gesetzlich fest, was gesellschaftlich ohnehin erwartet wird: Vermehrte Transparenz und Verantwortung von Unternehmen zum Thema Menschenrechte. In Großbritannien wird die Berichterstattung von NGOs aufmerksam verfolgt und kommentiert. Auch in Deutschland hat sich eine Koalition zivilgesellschaftlicher Organisationen in der Debatte um den Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte für verbindliche menschenrechtliche Sorgfaltspflichtprozesse und -transparenzbestimmungen ausgesprochen. Die unter dem Act zu erstellenden Erklärungen können somit auch eine Chance für Firmen sein, ihr Engagement gegen Menschenhandel und Zwangsarbeit zu verstärken, interne Sorgfaltspflicht- und Risikoabschätzungsprozesse zu optimieren – und sich so für wachsende Aufgaben und Erwartungen zu wappnen.

Die komplette Studie kann hier kostenfrei heruntergeladen werden:

→ <http://ergonassociates.net/component/content/article/41-selected-reports/287-what-are-companies-reporting-on-modern-slavery>



**Laura Curtze**

› ist Researcher bei Ergon Associates in London

[laura.curtze@ergonassociates.net](mailto:laura.curtze@ergonassociates.net)







## Wie Nestle an einer fairen Lieferkette arbeitet

# Step by Step

Die Elfenbeinküste ist weltweit der größte Exporteur von Kakao. Große Teile des Rohstoffs landen in Europa, unter anderem beim Lebensmittelkonzern Nestle. Der arbeitet daran, zukünftig ausschließlich Kakao aus nachhaltigem Anbau zu beziehen. Welche Anstrengungen dafür unternommen werden müssen, hat eine Reise zu den Kakaoplantagen der Elfenbeinküste gezeigt.

Thomas Feldhaus

**E**inige gezielte Schläge mit dem Holzknüppel, oder einer Machete, und schon gibt die dunkelgelbe, leicht orange schimmernde Schale nach und ihr Inneres frei. Zum Vorschein kommt ein traubenförmiges Gebilde dutzender, 3–4 cm langer Kerne, die von einer weißlichen, etwas glibrigen, fruchtig schmeckenden Masse (Pulpa genannt) umhüllt sind. An Schokolade erinnert jetzt noch gar nichts.

Ich treffe Achim Drewes am Flughafen Charles de Gaulles in Paris. Drewes ist Public Affairs Manager bei Nestle in Deutschland. Er organisiert und koordiniert dort unter anderem den Stakeholderdialog und ist meist erster Ansprechpartner für alle Fragen rund um Nestles Nachhaltigkeitsprogramm Creating Shared Value. Wir wollen gemeinsam die Kakaoplantagen der Elfenbeinküste besuchen und uns davon überzeugen, ob Nestle mit seinem Cocoa-Plan tatsächlich die beabsichtigten Ziele erreicht. Mit dabei ist Volker Kromrey von der NGO Bodensee-Stiftung, der seinen Blick vor allem auf die Biodiversität in den Plantagen richten wird.

Der erste starke Eindruck in der Elfenbeinküste ist das Klima. Die momentane Regenzeit sorgt für Luftfeuchtigkeit zwischen 80 und 90 Prozent bei Temperaturen um die 30 Grad. Erstmal nichts für mitteleuropäische Gemüter, aber genau die richtige Umgebung für Kakaopflanzen. Der weltweite Kakaoanbau findet ausschließlich in den tropischen und subtropischen Regenwäldern statt. Damit bietet die Elfenbeinküste optimale Bedingungen, auch wenn die Pflanze dort nicht heimisch ist. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts, als die Nachfrage nach Schokolade in Europa immer weiter stieg, wurde der Kakao durch die Kolonialmächte in Westafrika eingeführt. In Ghana und der Elfenbeinküste entwickelten sich kleinbäuerliche Strukturen mit schnell steigenden Produktionsmengen.

Heute gibt es in der Elfenbeinküste rund 800.000 kleinbäuerliche Betriebe, die meist nicht mehr als drei Hektar Land bewirtschaften. Zu wenig um davon ein angemessenes Einkommen zu beziehen. Laut Cocoa-Barometer 2015 leben die Kakaobauernfamilien in der Elfenbeinküste durchschnittlich von rund 0,50 US-Dollar pro Kopf und Tag – deutlich unter der Armutsgrenze. Einer der Gründe ist die unzureichende Bewirtschaftung der Plantagen. Die Pflanzen sind häufig zu alt und krankheitsanfällig, doch solange sich noch Früchte ernten lassen, verzichten die Bauern auf den Austausch, akzeptieren damit aber auch geringere Ernten.

Ein Problem nicht nur für die Farmer, denn die Nachfrage nach Kakao, speziell nach Zertifiziertem, kann durch das Angebot kaum gedeckt werden.

**Nahezu alle großen Schokoladenhersteller in Europa haben sich umfangreiche Nachhaltigkeitsziele gesetzt und investieren in entsprechende Programme.**

Dabei haben sie vor allem auch ihre eigenen Interessen im Blick. Sollte es in absehbarer Zeit wirklich zu spürbaren Einbußen beim Export kommen, würde dies zwangsläufig auf das eigene Geschäftsmodell durchschlagen. Doch eine Trendwende lässt sich nicht einfach verordnen. Zudem bleibt auf den Farmen der Nachwuchs aus. Die jungen Leute versuchen ihr Glück lieber in Abidjan, dem Wirtschaftszentrum Westafrikas, als für karge Löhne und viel Arbeit weit ab im Hinterland ein Leben voller Entbehrungen zu führen. Nur selten kehren sie zurück mit der Absicht Kakaobauer zu werden. Khofi ist einer von denen die es gewagt haben. Sein Abenteuer Abidjan hat nicht den ge-



Achim Drewes, Public Affairs Manager bei Nestle Deutschland

wünschten Erfolg gebracht. Er ist zurück in sein Dorf und hat sich mit Unterstützung durch eine Kooperative erfolgreich der Herausforderung gestellt. Inzwischen ist er überzeugter Kakaofarmer und betreibt eine Plantage mit Vorbildcharakter.

**„In Deutschland beziehen wir inzwischen unseren gesamten Kakaobedarf aus dem Cocoa-Plan und alle Produktionsstätten sind UTZ-zertifiziert“, sagt Achim Drewes.**

Die nicht im deutschen Stammwerk in Hamburg produzierten Saisonwaren werden ab diesem Jahr einbezogen. Rund 380.000 Tonnen Rohmaterial benötigt der Konzern pro Jahr um daraus Produkte wie Kitkat oder Smarties herzustellen. Rund die Hälfte davon kommt aus der Elfenbeinküste. „Der Kakao den wir von dort beziehen hat eine solide Qualität“, so Drewes. Um Schokoriegel für den Massenmarkt zu produzieren braucht es keinen Edelkakao, eher Beständigkeit und verlässliche Mengen. Die will Nestle unter anderem mit dem Cocoa-Plan sicherstellen und hat dafür Investitionen von 110 Millionen Schweizer Franken bis zum Jahr 2020 in Aussicht gestellt. „Wir sind an



langfristigen Lösungen interessiert“, sagt Drewes, „Für uns und für die Bauern“. Dafür verfolgt der Plan wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele. Nestle will den Bauern ermöglichen ertragreicher zu wirtschaften. Das ist die Basis für höhere Einkommen und bessere Lebensbedingungen.

Nestle, Kakaoanbau und Elfenbeinküste, ein Dreiklang, der bei etlichen Verbrauchern Unbehagen hervorruft. Kaum eine andere Anbauregion wird so eng mit Kinderarbeit in Verbindung gebracht wie die Elfenbeinküste. Dafür hat unter anderem der Film „Schmutzige Schokolade“ des dänischen Filmemachers Miki Mistrati gesorgt. Nestle geriet auch ins Visier und musste sich unbequeme Fragen stellen lassen. Eine unangenehme Situation, erinnert sich Drewes, „Wir waren bei diesem Thema noch nicht sprechfähig“. Das konnte und sollte nicht so bleiben. Der Cocoa-Plan stand damals noch am Anfang, aber mit ihm sollte nicht nur die Sprechfähigkeit zurückkommen, sondern auch die schlimmen Formen der Kinderarbeit beseitigt werden.

Nathan Bello ist Nestles Mann vor Ort. Er leitet ein fünfköpfiges Agronomen-Team, dessen Aufgabe es ist, die mittlerweile über 70 Partnerkooperativen zu betreuen und dafür zu sorgen, dass die Bauern in guter Agrarpraxis ausgebildet werden. Nathan ist ein Überzeugungstäter, der sein Handwerk bei Fairtrade gelernt hat. „Nestle hat mich praktisch inmitten einer Plantage abgeworben“, erzählt er, nicht ganz ohne Stolz. Leute wie Nathan braucht es, um die Farmer vom Sinn des zertifizierten Anbaus und den Vorteilen des Cocoa-Plans zu überzeugen. „Ich hätte auch in Europa leben können, so wie viele meiner Freunde“, sagt er und fügt gleich hinzu: „Doch da braucht man mich nicht. Hier kann ich etwas bewegen. Wir müssen Afrika entwickeln“. Es scheint genau diese Haltung zu sein, die die Farmer und Mitarbeiter in den Kooperativen spüren und ihn deshalb schätzen. Dabei ist Nathan kein Schönredner, er fordert in klaren Worten Gegenleistungen. Step by Step ist seine Maxime und die muss er von den Farmern immer wieder neu einfordern.

Den ersten Schritt macht Nestle und schult die Farmer in modernen Agrarpraktiken, um ihre Erträge zu erhöhen. In den sogenannten Farmer





Field Schools lernen sie wie die Plantage beschaffen sein muss. In einem Kreis aus Plastikstühlen inmitten einer Plantage finden die Schulungen statt, bei denen die Farmer unter anderem lernen, wie wichtig die Bepflanzung mit Schattenbäumen ist, also Bäume die höher sind als die empfindliche Kakaopflanze und diese vor direkter Sonneneinstrahlung schützen. Oftmals werden die vorhandenen Schattenbäume gefällt und das Holz für die Feuerstätten genutzt. Zudem sollten die Plantagen umrahmt sein, beispielsweise mit Bananenstauden. Ein zusätzliches Nahrungsmittel und die großen Blätter lassen sich bei der späteren Fermentierung nutzen. Und auch der richtige Einsatz von Pflanzenschutzmitteln ist Gegenstand der Schulungen.

Von großer Bedeutung ist zudem die Qualität der Kakaopflanze. Seit 2009 unterhält Nestle ein eigenes Forschungszentrum in der Elfenbeinküste. Die dort entwickelten Setzlinge werden den Farmern kostenlos zur Verfügung gestellt. Wichtig ist dabei die Mischung verschiedener Sorten um bei etwaigem Krankheits- oder Schädlingsbefall nicht die komplette Ernte zu verlieren. Diese verbesserten Setzlinge ermöglichen den Farmern ihre Ernteerträge um das Dreifache zu steigern und entsprechend höhere Einkommen zu erzielen. Kommen dann noch die Mehreinnahmen durch die Zertifizierung dazu, lassen sich die Lebensumstände in den Dörfern langsam aber stetig verbessern. Und auch der Staat sorgt inzwischen durch die Zahlung eines Mindestpreises, angepasst an den steigenden Weltmarktpreis, für mehr Stabilität.

Mit den zusätzlichen Geldern werden dann beispielsweise Schulen betrieben. Bis zum 12. Lebensjahr sollen die Kinder in die Schule gehen, doch die ist oft weit entfernt. Damit trotzdem unterrichtet werden kann, müssen die Schulen in den Dörfern sein. Auch hier gilt das Prinzip des Step by Step. Nestle unterstützt beim Aufbau eines Schulgebäudes, doch den Betrieb müssen die Einwohner selber bewerkstelligen. Nicht immer einfach Lehrer von einem Leben in den abgelegenen Regionen zu überzeugen. Ein eigenes Haus ist dann eine der Minimalanforderungen. Um auch sicherzustellen, dass die Kinder nicht doch auf den Plantagen arbeiten, ernennen die Kooperativen Beauftragte für Kinderarbeit, die für die Umsetzung bei den Mitgliedern sorgen und regelmäßig an die Zertifizierer berichten. Nach welchen Kriterien dabei vorgegangen wird, ist allerdings nicht immer ersichtlich.

Eines wird auf den Kakaoplantagen in der Elfenbeinküste deutlich. Die in Deutschland veröffentlichten Zahlen in einem Nachhaltigkeitsbericht

sind das Resultat einer ganzen Reihe von Menschen, die mit viel Einsatz die Idee des fairen, gleichberechtigten und nachhaltigen Handels umsetzen. Es beginnt mit dem Kommitte des Top-Managements, über engagierte Mitarbeiter vor Ort und in den Kooperativen. Und es sind einzelne Farmer oder Bewohner der Dörfer, die ihr Wissen weiter tragen und dafür sorgen, dass noch mehr Menschen davon profitieren. „Es ist tägliche Überzeugungsarbeit“, sagt Nathan Bello. Deshalb ist er auch lieber unterwegs bei den Kooperativen



und in den Plantagen, als in seinem Büro in Abidjan. Denn Schwierigkeiten gibt es genug. Da ist die Kooperative die in guten Jahren zu üppig investiert hat und nun den Kapitaldienst für leerstehende Gebäude leisten muss. Da gibt es den Farmer der, weil er gerade Geld braucht, an denjenigen verkauft, der am schnellsten auf seiner Farm ist und das ist nicht immer die Kooperative. Da werden Kakaobohnen, die für den Export zu klein sind, in Nachbarländer verkauft und landen dann doch wieder auf dem Weltmarkt. Aber es gibt auch die Entwicklung zu höherer Professionalität. Inzwischen werden große Mengen des Kakaos in Abidjan weiterverarbeitet und somit weitere Wertschöpfungsstufen im Land gehalten. Und welches Fazit zieht Achim Drewes? „Es ist gut zu sehen, wie die Dinge in Bewegung kommen und sich die Lebensumstände der Menschen verbessern“, sagt er. „Aber, man sieht auch noch jede Menge Arbeit“.

Die Reise zu den Kakaoplantagen der Elfenbeinküste wurde von Nestle Deutschland ermöglicht und von Nestle Cote d'Ivoire sowie GIZ/Proplanter organisiert. Der Flug nach Abidjan hat 3.107 kg CO<sub>2</sub> verursacht, die der Autor bei atmosfair kompensiert hat.



**Thomas Feldhaus**

› ist Chefredakteur CSR-MAGAZIN und Wirtschafts-journalist in Norden  
thomas.feldhaus@csr-news.net

## Zukunftsmarkt Sekundärrohstoffe

# Der Asteroid liegt vor der Tür



Mehr noch als die steigende Zahl der Menschen auf diesem Planeten ist es das Wirtschaftswachstum gerade in Schwellenländern, das den Ressourcenverbrauch antreibt. Doch wird es immer aufwändiger, die notwendigen Rohstoffe zu gewinnen. Forschung und Industrie arbeiten an alternativen Lösungen – mit Erfolg. ■ Elke Bieber

**I**m Vergleich zur Mitte der Neunzigerjahre, so rechnet Holger Lieberwirth vor, muss ein Bergmann heute 50 Prozent mehr Erz aus der Erde holen, um dieselbe Kupfermenge zu erhalten. Wie der Professor der TU Bergakademie Freiberg in dem jüngst erschienenen Kompendium „Rohstoffwirtschaft – die nächsten 50 Jahre“ darlegt, bedeutet dies mehr Abraum, verschlingt mehr Energie und mehr Wasser.

Dass Menschen mit Roboterhilfe in ultratiefen Stollen beispielsweise nach Gold buddeln lassen – weit tiefer als die für 2017 angepeilten 5000 Meter in Südafrika –,

verarbeitet das Unternehmen über 700.000 Tonnen Sekundärrohstoffe. „Das wird mehr“, ist sich Aurubis-Manager Christoph Hagios sicher.

Wie andere Marktbeobachter geht er von einer weltweit steigenden Kupfernachfrage aus, nicht zuletzt, weil Kupfer als das Metall der Energiewende gilt: „Allein im Generator eines Windrades befinden sich acht Tonnen Kupfer.“ Elektroautos enthalten rund 100 Kilo Kupfer – gängige Mittelklassewagen hingegen nur 25 Kilo, sagt Hagios. Selbst der sinkende Kupferanteil in den immer kleineren elektronischen Geräten bedeute keinen geringeren Verbrauch. Denn zugleich kommen mehr Produkte in immer kürzerer Folge auf den Markt. Recycling werde daher mit größeren Mengen die Primärgewinnung ergänzen – während diese ebenfalls zunehme. Derzeit beträgt der Recyclinganteil an der weltweiten Kupfererzeugung gut 15 Prozent. Bei Aurubis beläuft er sich auf rund ein Drittel.

## Geschlossene Stoffkreisläufe schaffen

Damit das Geschäftsfeld Recycling weiterhin brummt, perfektioniert das Unternehmen seine Kooperation mit Lieferanten. Das sind nicht nur Industriekonzerne und Unternehmen der Entsorgungswirtschaft, sondern auch regionale Betriebe. Mit der Telekom und den Grillo-Werken hat Aurubis bereits geschlossene Stoffkreisläufe geschaffen: Damit werden die Abnehmer gleichzeitig auch zu Lieferanten von Aurubis. Bis 2018 möchte Aurubis dieses System mit mindestens fünf weiteren Kunden etablieren. Für die kommenden Jahrzehnte hat das Unternehmen auf der Agenda, die Umweltleistungen von Aurubis und seinen Produkten messbar zu machen und

*... dass sie den Meeresboden aufwühlen oder den einen oder anderen rohstoffträchtigen Asteroiden einfangen, all das hält Lieberwirth für denkbar.*

Der traditionsreiche Hamburger Kupferkonzern Aurubis macht das seit mehr als 100 Jahren, und zwar nicht nur mit ausgedienten Kupferrohren. Die aufzubereiten ist einfach: viel Masse, keine komplizierten Verbindungen, geringe Stoffvielfalt.

Doch auch aus Elektronikschrott und Katalysatoren, Schreddermaterialien, Schlämmen und Industrierückständen weiß Aurubis Wert- und Werkstoffe zu gewinnen. Am Ende der ausgefeilten Prozesskette von der Materialanalyse und -trennung über die pyro- und hydrometallurgische Verarbeitung stehen nachgefragte Qualitätsprodukte wie Kupferkathoden, Edelmetalle oder Eisensilikatsand für die Bauindustrie. Pro Jahr



**Elke Bieber**

› ist freie Autorin in Troisdorf

elke.bieber@csr-magazin.net

weitere Optimierungsmöglichkeiten aufzudecken. „Dafür“, so erläutert die Nachhaltigkeitsmanagerin Kirsten Kück, „engagiert sich insbesondere unser Konzernumweltschutz mit Unternehmen und Verbänden der Nichteisenmetall- und der Stahlindustrie in der Test- und Entwicklungsphase des Umweltfußabdrucks der EU-Kommission für Produkte. Zudem arbeiten wir gemeinsam mit dem Forschungszentrum der EU-Kommission am Umweltfußabdruck für Unternehmen.“

An Metalllagerstätten in Privathaushalten und Garagen, wo Kabel, Batterien, alte Handys und Elektrogeräte herumstehen, kommen Recycler bislang nur schwer heran. Diese nicht zu nutzen oder gar illegale Entsorgung zuzulassen, missfällt Christoph Hagios. Seine Zukunftsideen: „Warum bietet der Mobilfunkanbieter nicht auch die kostenlose Nutzung eines Handys in der monatlichen Flat-Rate mit an, anstelle es zu verkaufen? Somit wäre die Rückführung des Altgeräts gewährleistet. Und muss die Autobatterie wirklich dem Fahrzeughalter gehören?“

Neue Geschäftsmodelle wie diese könnten an einem der Schwachpunkte des Recyclings ansetzen: dem Endverbraucher. Denn dass der zu größeren Sammel- und Trennleistungen fähig ist als bisher, glauben Experten nicht (Interview Seite 20). Zwar empfiehlt das Oberhausener Fraunhofer Institut UMSICHT in seiner 2015 vorgestellten Studie „Recyclingpotenzial Technologiemetalle“, die Sammelmengen zu erhöhen. Am besten gleich so, dass „Fraktionen mit vergleichbaren Zielmetallkonzentrationen“ entstehen, damit sie sich günstig aufbereiten lassen. Doch Mitautor Hartmut Pflaum gibt zu:

**„Die Abfalltrennung gelingt jetzt schon vielen nicht. Anstelle noch komplexerer Sammelsysteme sollte man die Produkte intelligenter machen, möglichst ohne dass der Verbraucher dies merkt.“**

So rät das Institut, Stoffinformationen über den ganzen Produktlebenszyklus hinweg elektronisch auslesbar zu machen, damit Erzeugnisse mit einem Minimalgehalt an kritischen Rohstoffen sortierfähig werden. „Dann wüsste der Fön, was in ihm steckt, und würde signalisieren, dass es ein Fehler ist, ihn in die Tonne zu werfen“, erklärt Hartmut Pflaum. Innovationen aus den Bereichen Industrie 4.0, Design for Recycling und Produktverantwortung müssten sich verknüpfen

lassen, um solche Lösungen zu schaffen. Dabei geht es gar nicht um Massensubstanzen, die sich leicht und in großen Mengen recyceln lassen. Sondern um seltene und teure Metalle wie Indium, Dysprosium und Neodym. Hier liegen die Recyclingquoten unter einem Prozent. Produktionsrückstände, die seltene Erden enthalten, werden gar nach China exportiert und somit der heimischen Industrie entzogen.

### **Es geht um seltene und teure Metalle**

Experten stimmen darin überein, dass diese Substanzen in einen Kreislauf vor Ort gehören, um die Versorgungssicherheit zu verbessern. Zugleich ist klar: Industrie 4.0 vernetzt die Akteure der Wertschöpfungskette in erster Linie miteinander, um Kostenvorteile zu erzielen, nicht um die Wiedergewinnungsrate zu steigern. Auch das Produktdesign unterliegt Effizienz- und Vermarktungskriterien, weniger dem Ziel der Zerlegbarkeit. „Es wäre ideal, wenn sich zum Beispiel bei einer Computermouse per Tastendruck der Kunststoff von der elektronischen Einheit lösen ließe“, meint Hartmut Pflaum. „Denn Trennung und Zerkleinerung sind aufwendige Schritte.“ Noch sind die Vorgaben zur Demontagefreundlichkeit zu vage. Es gelte, so die Fraunhofer-Empfehlung, eine Balance zwischen notwendigem Recycling, Zumutbarkeit und Marktfähigkeit der Produkte zu finden. Pflaums kühnstes Szenario: Dass die Rohstoff- und Abfallpolitik von heute einer vereinten Rohstoffwirtschaft Platz macht. „Wir sollten Abfälle als Rohstoffe wahrnehmen. Das muss doch möglich sein.“

Dieser Bewusstseinswandel ist in Martin Bertaus Augen bereits im Gange, denn das Exportlimit des Seltenerd-Monopolisten China aus dem Jahr 2011 habe den gesamten Rohstoffsektor aufgerüttelt. Die Vision des Professors für Technische Chemie an der TU Bergakademie Freiberg ist optimistisch. Für die deutsche Chemie könne die Sekundärrohstoffgewinnung ein großer Markt werden. Sie werde in engem Schulterschluss mit der Metallurgie und anderen Disziplinen Verfahren verbessern und wiederbeleben, und darüber hinaus neue Prozesse entwickeln. Das Ziel: komplexe Gemische, effizienter aufzuspalten, Ergebnisse von hoher Reinheit zu erreichen und möglichst viele Stoffe, nicht nur seltene Erden, herauszuholen. „Das schafft zusätzliche Profite“, sagt Berta. Wie seine Kollegen ist er der Meinung, dass Recycling nicht um des Recyclings willen geschieht. Nur Stoffströme mit einem langfristig geeigneten Wertschöpfungspotenzial kämen in Frage – und genau die seien noch längst nicht alle identifiziert. Die Wiedergewinnung in 50 Jahren? „Es würde mich wundern, wenn dann die Rohstoffwende nicht vollbracht wäre“, sagt Berta.



**Hartmut Pflaum**  
Abteilungsleiter Ressourcen- und Innovationsmanagement, Fraunhofer Energie



**Christoph Hagios,**  
Aurubis-Manager



Professor Thomas Pretz,  
Institut für Aufbereitung  
und Recycling an der RWTH  
Aachen



# Auf große Stoffströme konzentrieren

Um mehr Rohstoffe aus Abfällen wiederzugewinnen, stellen nicht mangelnde Technologien das Problem dar. Schwierig ist vielmehr, sie ökonomisch sinnvoll umzusetzen, meint *Professor Thomas Pretz*, Institut für Aufbereitung und Recycling an der RWTH Aachen, im Gespräch mit *Elke Bieber*.

**CSR MAGAZIN:** Unter Experten gilt ein besseres Recycling als zwingend erforderlich. Wie reif sind die Akteure der Wirtschaft dafür?

**Pretz:** Erstens muss sich das Nutzen von Rezyklaten gegenüber dem Abnehmer verkaufen lassen. Gibt es kein Marketingargument dafür, funktioniert das nicht. So wirbt Jaguar mit seinem hohen Aluminium- und Alu-Recyclinganteil in den neuen Modellen und nutzt dies erfolgreich als Alleinstellungsmerkmal. Dass Rezyklate per se einen wirtschaftlichen Vorteil bringen, weil sie billiger zu gewinnen wären als Primärrohstoffe, ist ein Märchen. Sie sind beispielsweise im Falle von Massenstoffströmen und einfachen Wiedergewinnungsverfahren günstiger. Doch dem Größenvorteil, wie sie Bergbauunternehmen mit Tagesförderungen von hunderttausenden Tonnen erzielen, haben Recycler mit einer Tagesproduktion von unter 50 Tonnen wenig entgegenzusetzen. Dies sind, zweitens, betriebswirtschaftliche Gründe, die dem Recycling jetzt und in Zukunft Grenzen setzen. Darüber hinaus lassen sich, drittens, End-of-life-Produkte nur bis zu einer bestimmten Größe und Gewicht einsammeln. Dies mag mit Glas und dem dazugehörigen öffentlich geförderten Sammelsystem noch funktionieren. Dass der Ver-

braucher auch einen USB-Stick abgeben soll, ist jedoch nicht mehr vermittelbar.

**CSR MAGAZIN:** Welche Faktoren werden in den kommenden Jahrzehnten das wirtschaftliche Handeln bestimmen, was die Sekundärrohstoffgewinnung angeht?

**Pretz:** Im Primärrohstoffsektor geht es um gewaltige Summen, etwa in puncto Investitionen und Umsatz. Zusammen mit den Monopolen, wie sie beispielsweise im Bereich seltener Erden herrschen, bedeutet dies, dass der Markteintritt sehr schwer ist. Newcomer werden sofort bekämpft, ihr Return on Investment durch den Preisdruck der Monopolisten zunichte gemacht. Im Vergleich dazu ist die Sekundärrohstoffwirtschaft dramatisch klein. Das ist eine Chance. Ihr geringer Marktbeitrag wird nicht zu Monopolreaktionen führen. Sie wird eher regional begrenzt agieren. Sie ist jedoch auf das Vorhandensein von Grundstoffindustrie angewiesen, die sekundäre gemeinsam mit primären Rohstoffen verarbeitet. Zudem unterliegt sie den selben Preisschwankungen wie der Primärrohstoffsektor. Den langen Atem, den man dafür braucht, haben kleine Unternehmen nicht. Entweder sie verschwinden wieder komplett





# Ingenieure ohne Grenzen e.V.

## Helfen Sie uns, Grenzen zu überwinden!

Ingenieure ohne Grenzen e.V. ist eine deutschlandweit tätige, gemeinnützige Hilfsorganisation, die rund um den Globus technische Entwicklungshilfe leistet. Wir unterstützen beispielsweise Schulen, Krankenhäuser und entlegene Dörfer beim Bau und bei der Modernisierung von grundlegender Infrastruktur. Unsere Projekte haben stets das Ziel direkt vor Ort zu helfen.

Vor allem wollen wir Menschen neue Perspektiven geben, die regionale Wirtschaft stärken und unser Fachwissen weiter geben. Dabei setzen wir in Zusammenarbeit mit den Menschen vor Ort auf kleine und kleinste Projekte und an die Lebensumstände angepasste Technologien. So erzielen wir nachhaltige Erfolge.

### So können Sie uns unterstützen:

- Spenden Sie für unsere Projekte
- Werden Sie Fördermitglied
- Helfen Sie aktiv mit

### Spendenkonto:

Ingenieure ohne Grenzen e.V.  
Kto-Nr.: 1030 333 337  
BLZ: 533 500 00  
Bank: Sparkasse Marburg Biedenkopf  
IBAN: DE89 5335 0000 1030 3333 37  
BIC: HELADEF1MAR

[www.ingenieure-ohne-grenzen.org](http://www.ingenieure-ohne-grenzen.org)



ANZEIGE

vom Markt, oder große Händler nehmen sie unter ihr Dach. Das hat auch den Vorteil, dass sich viel mehr verkaufsfähige Sekundärrohstoffware herstellen lässt, etwa durch das Mischen von Qualitätsklassen.

**CSR MAGAZIN:** Wie werden wir mit der zunehmenden stofflichen Vielfalt und die Miniaturisierung umgehen?

**Pretz:** Was die immer kürzeren Entwicklungszyklen angeht, so kann ich mir keinen Rückschritt vorstellen. Der Vorteil: Die Produkte werden kleiner und leichter, verbrauchen also weniger Masse. Der Nachteil: Sie werden komplizierter und intelligenter, und Intelligenz ist nicht recycelbar. Wenn sich Produkte mit vielerlei Stoffgemischen schneller und billiger produzieren lassen und bessere Eigenschaften aufweisen, steht das der Wiedergewinnung entgegen. Diese ist kein Designziel und wird es wohl auch nicht in großem Stil werden, weil in der Produktentwicklung betriebswirtschaftliche Aspekte Priorität haben.

**CSR MAGAZIN:** Welches Denken und welche Technologien könnten in 50 Jahren die Sekundärrohstoffgewinnung und -nutzung bestimmen?

**Pretz:** Es wird zu mehr Marktkonzentration und mehr Handel kommen, auch über Landesgrenzen hinaus. Das ist erforderlich, damit aus dem Abfall auf wirtschaftliche Weise die Sekundärrohstoffe und Werkstoffe in der gefragten Qualität und Reinheit gewonnen werden können. Auf die großen Stoffströme sollten wir nach wie vor unseren Blick richten, weil sich hier die signifikanten Resultate erzielen lassen. Selbst wenn es künftig für mehr Produkte geschlossene Stoffkreisläufe geben wird – zum Normalfall wird sich dies wohl nicht entwickeln, dafür ist die industrielle Wirklichkeit zu vielschichtig. Die Technologien zur Gewinnung kleiner Stoffmengen aus komplexen Produkten oder aus Verwertungsabfällen sind übrigens in vielen Fällen bereits vorhanden. Das Problem ist immer ihre Marktfähigkeit. Sind die gewonnenen Stoffmengen zu gering, stehen Aufwand und Ertrag in einem ungünstigen Verhältnis. Das hindert gute Forschungsergebnisse daran, zu erfolgreichen Innovationen zu werden. Das EU-Netzwerk European Institute of Innovation & Technology, zu dem unser Institut gehört, verknüpft Lehre, angewandte Forschung und Unternehmen miteinander, um das „Tal des Todes“, das zwischen dem Labor und der betrieblichen Praxis liegt, zu überwinden.





## Verantwortungsprozesse in der Lieferkette optimieren

# Schärferer Blick für Details

Der Textilhändler KiK gehört zu jenen Unternehmen, die aufgrund der Arbeitsbedingungen in den Zulieferfabriken immer wieder in die Schlagzeilen gerieten. Als erstes Unternehmen in Deutschland sieht sich der Discounter sogar mit einer Klage von Betroffenen der Brandkatastrophe von Karachi konfrontiert. Dabei wurden die Fabriken von Auditunternehmen überprüft. Die will KiK nun stärker in die Verantwortung nehmen. *Ansgar Lohmann, Bereichsleiter Corporate Social Responsibility*, erläutert seine Pläne.

■ Thomas Feldhaus

**D**er Fabrikbrand von Karachi mit 260 Toten und der Einsturz des Fabrikgebäudes Rana Plaza in Bangladesh mit mehr als 1100 Toten sind nur zwei Beispiele für die Skandale in der Lieferkette der Textilindustrie in den vergangenen Jahren. Beide Fabriken wurden zuvor von Auditoren überprüft, doch konnte dies die Katastrophe nicht verhindern. Was läuft falsch im System mit den externen Audits? Bislang mussten die Auditoren keine Haftungsansprüche befürchten. Ob ein erstellter Bericht stimmt, das Audit ordnungsgemäß durchgeführt wurde und wie mit Verstößen umgegangen wurde, lässt sich im Nachhinein kaum überprüfen. Entsprechend hat in den letzten Jahren auch die Kritik an diesem System zugenommen.

Eine mögliche Lösung wäre es, die Auditoren stärker in die Pflicht zu nehmen, so wie es der

Textildiscounter KiK nun umgesetzt hat. Prüffirmen zeigen sich skeptisch, NGOs sprechen von einer Verlagerung der Verantwortung. Doch Ansgar Lohmann ist von seinem Ansatz überzeugt und konnte mit zwei Unternehmen eine entsprechende Vereinbarung treffen. Details kann und will man aufgrund vertraglicher Verschwiegenheitsklauseln nicht nennen, doch die Rahmenbedingungen geben einen ersten Eindruck. Kann dieser Ansatz Schule machen? Lohmann sieht KiK diesbezüglich in einer Vorreiterrolle und kann sich eine Ausweitung auf andere Dienstleister gut vorstellen.

**CSR MAGAZIN:** Herr Lohmann, was genau planen Sie?

**Lohmann:** Wir sind seit einiger Zeit dabei, mit diversen Maßnahmen die Prozesse in unserer Lieferkette weiter zu verbessern. Dazu gehört auch, dass wir die



Auditoren mit denen wir zusammenarbeiten stärker in die Verantwortung nehmen wollen. Damit verfolgen wir das Ziel, die Qualität der Audits zu verbessern.

**CSR MAGAZIN:** Das bedeutet konkret?

**Lohmann:** Bislang haben wir die Situation, dass Auditoren vor Ort in den Fabriken den Ist-Zustand aufnehmen und an ihren jeweiligen Auftraggeber melden. Für Mängel, die von den Auditoren nicht identifiziert wurden, müssen die Prüffirmen nicht entstehen. Das wollen wir ändern. Zwei Szenarien sind denkbar: Hat ein Auditor alle Mängel festgestellt und meldet diese sofort an seinen Auftraggeber, dann ist er von der Haftung befreit. Werden Mängel übersehen oder aber festgestellt und nicht weitergeleitet, handelt ein Auditor nicht vertragsgemäß. Kommt es anschließend zu einem Schaden greift die Haftung.

Wir wollen aber gar nicht erst den Schaden abwarten, sondern wir kontrollieren die Fabriken auch mit eigenen Mitarbeitern. Dadurch haben wir die Möglichkeit Auditreports auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen. Hat der Auditor alle feststellbaren Mängel erfasst und gemeldet, ist er von der Haftung befreit.

**CSR MAGAZIN:** Welche Haftungszeiträume sind denn geplant?

**Lohmann:** Die Auditoren werden für 90 Tage, gerechnet ab der Betriebsbegehung, in die Haftung genommen. Auf diesen Zeitraum konnte ich mich mit den Prüffirmen verständigen. Das führt natürlich zu steigenden Kosten bei den Auditoren und in der Regel auch zu höheren Auditkosten bei uns. Der Grund ist naheliegend. Ihr erhöhtes Risiko müssen die Prüffirmen durch zusätzlichen Versicherungsschutz abdecken. Im Gegenzug erhalten Sie von uns ein höheres Auftragsvolumen. Wir werden also unsere Zusammenarbeit auf wenigen Auditoren konzentrieren und mit diesen intensivieren.

**CSR MAGAZIN:** Was wollen Sie am Ende damit erreichen? Wird nicht einfach nur die Verantwortung weitergereicht?

**Lohmann:** Eindeutig Nein. Unser Ziel ist die Verbesserung der Audits und damit auch unserer Lieferkette. Durch die neu geregelte Haftung wird der Blick für die Details geschärft. Werden diese nämlich vernachlässigt, droht eine Konventionalstrafe. Aber wir wollen ja eben nicht Haftungsfragen klären, sondern die Qualität und die Sicherheit in den Zulieferfabriken erhöhen.

**CSR MAGAZIN:** Erweiterte Haftung für Auditoren dürfte dafür nicht reichen?

**Lohmann:** Die ist auch nur ein einzelner Aspekt einer breiten Prozessoptimierung. Und die fängt bereits vor der Auftragsvergabe an. Bevor wir ein Unternehmen neu listen, wird dieses von unserem eigenem Personal vor Ort besucht und auf die Einhaltung unserer Standards bewertet. Die Ergebnisse werden dann von einem externen Auditor überprüft, der dafür unseren Code of Conduct zugrunde legt. Diese Kombination aus Mehraugenprinzip, Audits, Ausdehnung der Haftung und Capacity Building beim Lieferanten ist aus unserer Sicht ein gutes zielführendes System und hat schon zu Verbesserungen geführt.

**CSR MAGAZIN:** Welche sind das?

**Lohmann:** Wir haben zusätzlich in eine neue Software investiert. Diese ermöglicht uns jetzt einen jederzeit aktuellen Blick auf das Geschehen vor Ort. So haben wir den Zeitraum, bis uns ein Auditreport zur Verfügung steht von 5–6 Tagen auf einen Tag reduzieren können. Wir können also schneller auf Mängel reagieren. Außerdem werden die Reports automatisch mit unseren, im System hinterlegten Standards verglichen. Abweichungen werden dadurch sofort sichtbar und machen schnelles Handeln möglich. Und wir haben ein Punktbewertungssystem eingeführt. Jeder Lieferant hat aufgrund seiner bisherigen Performance einen Punktwert. Die Ergebnisse der Audits fließen direkt in die Berechnung des Punktwertes mit ein. Auch hier werden Abweichungen sofort sichtbar und können schnell abgestellt werden. Wie gesagt, erste Erfolge können wir verzeichnen, eine klarer Bewertung können wir am Ende des Geschäftsjahres machen, wenn wir die Ergebnisse mit den Vorjahren vergleichen können.



Ansgar Lohmann,  
Bereichsleiter Corporate  
Social Responsibility

### Zahlen aus dem KiK-Nachhaltigkeitsbericht 2015:

- KiK arbeitet mit **51 Prozent** seiner Lieferanten länger als **5 Jahre** zusammen.
- **2015** wurden **1.069 Fabrikbesuche** in der Lieferkette von eigenen Mitarbeitern oder Auditoren durchgeführt.
- Die Audits konzentrierten sich auf **Fabriken** in den **fünf wichtigsten Beschaffungsmärkten** des Unternehmens: **Bangladesch, China, Indien, Pakistan und Türkei.**
- KiK hat im Rahmen des **Bangladesh Fire and Safety Accord** für **64 Fabriken** die **Lead Brand-Funktion** übernommen.
- In diesen Fabriken wurden bislang rund **63 Prozent** der festgestellten **Mängel beseitigt.**

# Ein gut geplanter CSR-Bericht ist Gold wert

Die EU-weite CSR-Berichtspflicht lässt viel deutsche Unternehmer und Manager fluchen. Dabei ist ein CSR-Bericht weit mehr als eine lästige Pflichtübung. Er ist vielmehr eine Chance zur Reflektion und zur Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und anderen Stakeholdern. Gut geplant kann ein Bericht eine kreative Angelegenheit werden, wie *Michael Werner, Business Director bei Scholz & Friends Reputation*, bestätigt.

■ Tong-Jin Smith

**CSR MAGAZIN:** Wie bewerten Sie die Berichtspflicht? Ist das gut, ist das schlecht?

**Werner:** Ich glaube, dass es ein folgerichtiger Schritt ist. Denn der Gesetzgeber reguliert meiner Meinung nach immer dann, wenn genügend Leute fordern, dass etwas geregelt werden muss. Und was das Thema Nachhaltigkeit angeht und die Berichterstattung darüber, haben Stakeholder schon lange versucht, Unternehmen zu mehr Transparenz zu motivieren. Freiwillig haben bisher eher die ganz großen Unternehmen, die Pharmaunternehmen, Energieversorger und Automobilkonzerne usw., berichtet. Möglicherweise auch, weil sie stärker unter Beobachtung sind als die etwas kleineren Unternehmen. Es ist jetzt also per se nicht gut oder schlecht, sondern aus meiner Sicht eine Zwangsläufigkeit, die sich ergeben hat, weil Stakeholder ein Bedürfnis nach mehr Information hatten.

**CSR MAGAZIN:** Es gibt ja unzählige Standards für CSR-Berichte. Was ist ein sinnvoller Mindeststandard, den man einhalten sollte?

**Werner:** Der Gesetzgeber hat keinen Standard vorgegeben und den Unternehmen damit viel Auslegungsspielraum gelassen. Aber in der CSR-Richtlinie sind Inhalte vorgegeben: Mitarbeiterbelange, Umwelt, usw. Und diese müssen von den Unternehmen abgearbeitet werden. Neben dem seit einigen Jahren etablierten GRI-Guidelines beobachten wir eine zunehmende Zahl von „Standards“ für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Auswahl wird dadurch nicht einfacher.

Wir finden, dass der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) für diejenigen, die jetzt mit dem Thema anfan-

gen, ein guter Einstieg ist. Die Barriere ist nicht so hoch. Es sind nicht zu viele Indikatoren und sie sind pragmatisch formuliert. Das macht es einem Einsteiger relativ einfach, sich damit auseinanderzusetzen.

GRI hat über die Jahre seinen Standard immer weiter perfektioniert, was es für manche schwierig macht, alles im ersten Gang zu erreichen. Bei geübten Anwendern, wirft der Drang zur Perfektion gelegentlich die Frage auf, ob es zielführend für sie ist, GRI 4.0 Comprehensive zu folgen und 149 Indikatoren zu berichten.

Weitere Standards, die Orientierung geben könnten sind zum Beispiel: Die Sustainable Development Goals (SDGs) der UN. Die 17 SDGs umfassen 169 Aspekten, die durch 231 Indikatoren beschrieben werden. Weiter zu nennen wäre SASB. Ein Vorhaben aus den USA, entsprechend der dortigen Berichtspflichten, mit einem starken Fokus auf die Anforderungen der Börsenaufsicht in den USA.

**CSR MAGAZIN:** Wie soll man den richtigen Standard auswählen?

Hier eine Entscheidung zu treffen, welches der für sie richtige Standard ist, ist für Unternehmen schwer. Mal abgesehen davon, dass jede Rating-Agentur und jeder Analyst noch seine ganz individuellen Vorstellungen davon hat, was er gerne sehen würde.

Wir finden, dass man sorgfältig analysieren und dann mit einem abgestuften Konzept darauf reagieren muss. Dabei sollte man sich auch mit der Frage auseinandersetzen, ob es Sinn macht, einen 200-Seiten-Nachhaltigkeitsbericht mit 30 Seiten Datentabellen zu produzieren, frei nach dem Motto „One Size



Fits All“. Oder ob es sinnvoller ist, zielgruppenspezifisch vorzugehen: Analysten möchten eventuell lieber nur die Kennzahlen und nicht so viel Prosa, die professionellen Leser von Nachhaltigkeitsberichten haben bestimmte Ansprüche an die Vollständigkeit der behandelten Aspekte und dann gibt es ja noch Kunden, die man auch noch erreichen möchte. Und es gibt auch Versuche von Unternehmen, das anders zu machen, offener zu gestalten und zielgruppenspezifischer oder auf ihre eigenen Bedürfnisse zugeschnitten.

SAPetwa hat den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht in einen integrierten Bericht einfließen lassen und berichtet ganzheitlich über das Unternehmen; das passt zu der Geschichte, die sie erzählen wollen. Ein anderes Beispiel: McDonald Deutschland macht einen sehr schön lesbaren Bericht für das Fachpublikum und im Grunde eine große Infografik, die am Point of Sale ausliegt. Sie wollen den Konsumenten erreichen. Aber vermutlich wird kein Konsument einen 120-Seiten Nachhaltigkeitsbericht lesen. An der Kasse mal eine Infografik in die Hand nehmen, um zu verstehen, wie die Wertschöpfungskette des Cheese Burgers ist, passiert schon eher.

**CSR MAGAZIN:** Es gibt also gewisse Räume für Kreativität?

**Werner:** Ja, Kreativität ist das eine. Das andere ist, dass man konzeptionell überlegt, wen man möchte mit welcher Botschaft erreichen möchte und wen man überhaupt wo erreichen kann.

**CSR MAGAZIN:** Man muss also einen Nachhaltigkeitsbericht nicht als Bericht im klassischen Sinne formulieren, sondern kann auch eine Geschichte erzählen?

**Werner:** Der Begriff der Nachhaltigkeit ist ja vielfältig interpretierbar und alle Definitionen, die wir so in der Fachwelt finden, sind eher wissenschaftlich aufgeladen und kennzahlenbasiert. Das erkennt, dass viele Verhaltensänderungen, die wir wünschen zu bewerkstelligen, nicht über den Kopf, sondern über das Herz, über den Bauch funktionieren. Wir müssen also emotionalisieren und dazu brauchen wir gute Geschichten – und ich meine damit ausdrücklich nicht die traurigen Kinderaugen in Bangladesch oder im Sinne von Ablasshandel und Greenwashing, son-

dern im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs. Und da bietet ein gut gemachter Nachhaltigkeitsbericht mit Storytelling jede Menge Möglichkeiten. Man kann das auch als Film machen. Virale, Social Media- und Youtube-Clips sind Dinge, die heute funktionieren. Das wird von Unternehmen mehr und mehr eingesetzt, vor allem wenn es darum geht Verbraucher einzubeziehen, die Kommunikation verbraucherkompatibel zu machen.

Sie können natürlich auch online berichten, aber Sie müssen zur Erfüllung der Anforderungen der EU-Berichtspflicht dafür sorgen, dass die Informationen zehn Jahre lang auf der Website zugänglich sind. Ich glaube, die Kunst liegt in der Mischung. Allerdings ist die Frage berechtigt, ob ein PDF ein Onlinebericht ist. Da muss man, glaube ich, auch nochmal über Formate und Aktualisierungsmöglichkeiten nachdenken. Man kann auch mehrere Berichte machen, je nach Zielgruppe, die kumulativ, „den Bericht“ ergeben. Der Analyst hat ein Tool, das er mit bestimmten Kennzahlen füttern will. Diesen Wunsch können wir ihm heute relativ leicht erfüllen. Medienvertreter oder Konsumenten haben vielleicht nur Interesse an den Storys. Und die können eben auch Filme sein. Man kann versuchen, in verschiedene Richtungen zu denken.

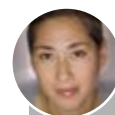
**CSR MAGAZIN:** Viele sehen den CSR-Bericht als Pflicht und nicht als Chance. Wie begegnen Sie dieser Sicht?

**Werner:** Ich rate den Unternehmen zu einem Moment des Innehaltens und rege zum Nachdenken darüber an, ob sie aus der lästigen Berichtspflicht nicht eine Chance für ihr Unternehmen machen können. Viele Unternehmen haben die Sorge, dass ein CSR-Bericht sehr teuer wird. Aber es ist eher so wie beim Bau eines Hauses. Wenn ich da eine schlechte Planung mache, muss ich hinterher auf der Baustelle viel nacharbeiten. Leider scheuen sich viele vor dieser Planungsphase, weil man am Anfang so wenig vom fertigen Produkt sieht. Dabei lassen sich die ersten Phasen in der Regel mit wenigen Workshops durchführen.

Wichtig ist, dass das Management hier beteiligt ist, denn es geht am Ende um die Entscheidung welche Inhalte man auf welchem Weg an die Stakeholder kommunizieren will.



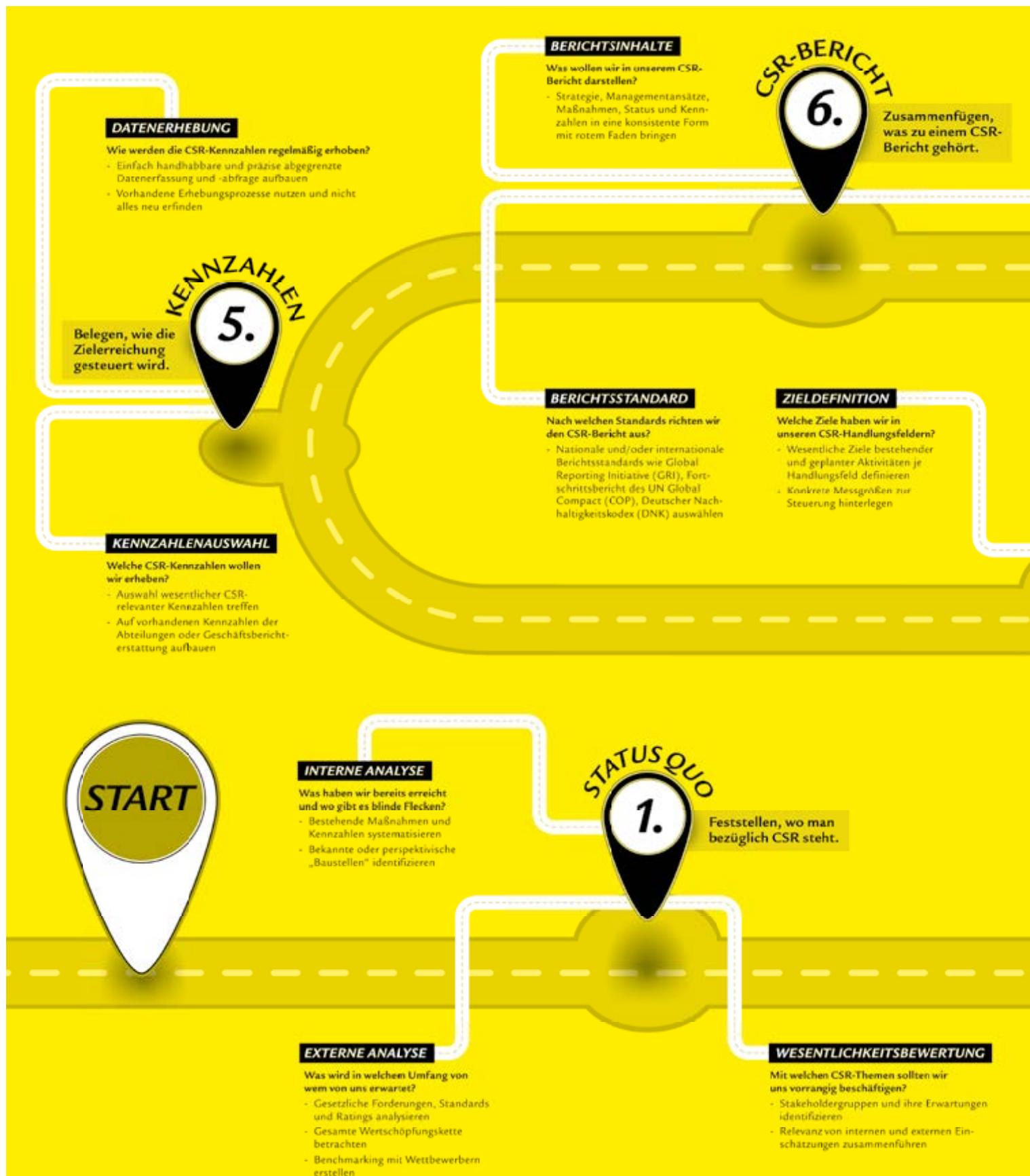
**Michael Werner,**  
Business Director bei  
Scholz & Friends  
Reputation,



**Dr. Tong-Jin  
Smith**

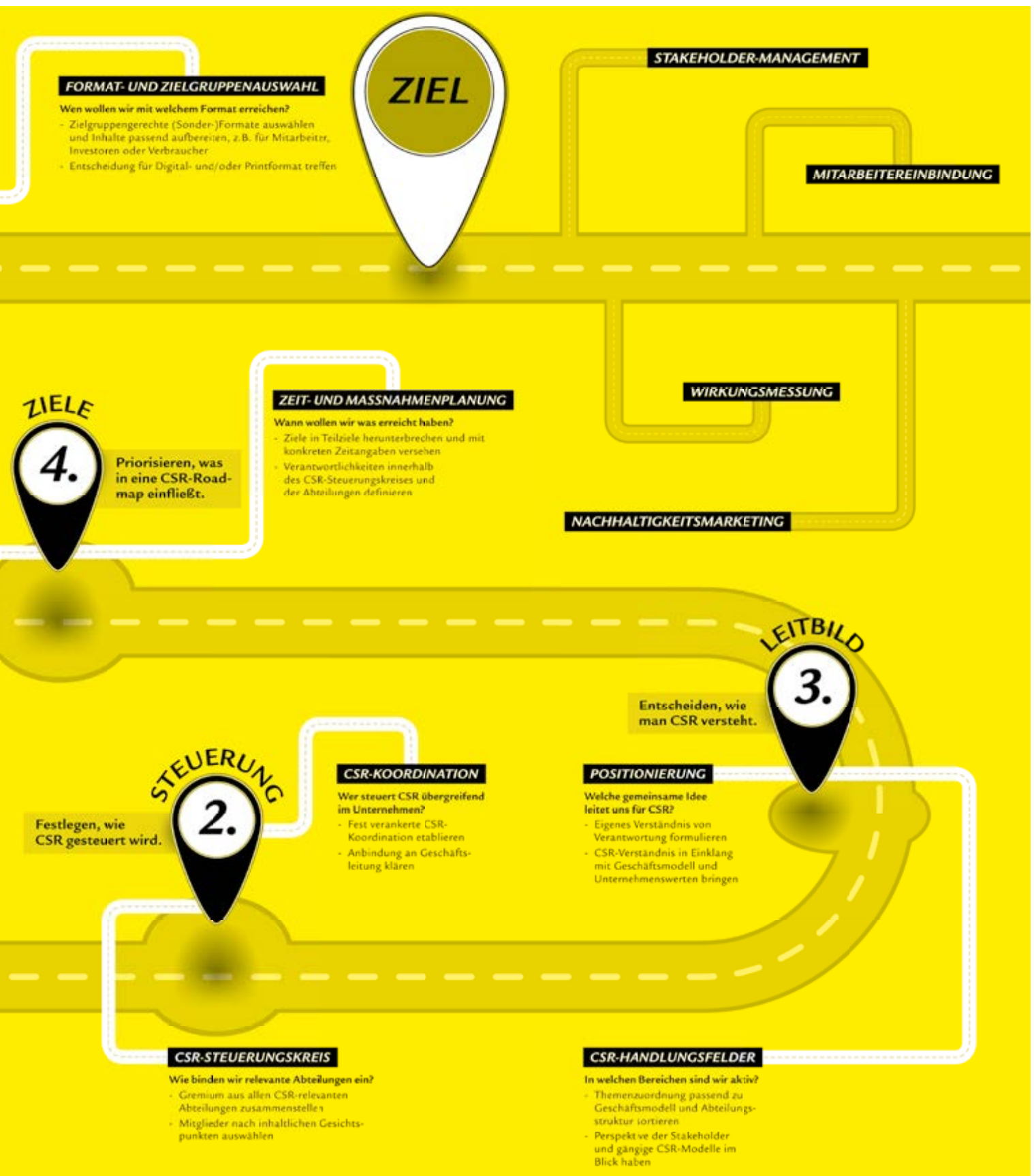
› ist freie Autorin und lebt  
mit ihrer Familie in Berlin.  
[tong-jin.smith@csr-  
magazin.net](mailto:tong-jin.smith@csr-magazin.net)

# Sechs Schritte auf dem Weg zu einem





# tragfähigen CSR-Bericht



Quelle: SCHOLZ & FRIENDS REPUTATION



CSR intern kommunizieren

# Sinn stiften – Kompetenzen fördern

CSR-Kommunikation ist Kommunikation nach außen. So zumindest sieht die Realität in den meisten Firmen aus. Das überrascht: Kann ein Unternehmen auf die Nachhaltigkeitsreise gehen, ohne seine Belegschaft mitzunehmen? Oder sind gerade die eigenen Mitarbeiter eine besonders schwer zu erreichende Zielgruppe? Methoden und Inhalte der CSR-Außendarstellung bewirken Inhouse jedenfalls wenig.

■ Achim Halfmann

**Z**unächst der Blick auf die Praxis: „Unternehmen kommunizieren CSR deutlich stärker nach außen als nach innen“, sagt Riccardo Wagner, der an der Universität Greifswald zur internen CSR-Kommunikation forscht. Das liege allerdings nicht nur an den Unternehmen: auch deren Mitarbeiter seien „nicht von Haus aus begeistert“, wenn sie mit neuen Themen konfrontiert werden. Für den CSR-Kommunikationsexperten ist die interne Kommunikation eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich nicht so

einfach mit den Werkzeugen der externen Kommunikation erledigen lässt. „Nachhaltigkeitsberichte spielten bei den Mitarbeitern, die ich befragt habe, überhaupt keine Rolle“, sagt Wagner. Selbst in sogenannten CSR-affinen, verantwortungsvoll wirtschaftenden Unternehmen fand Wagner eine Mitarbeiterhaltung vor, die er als „positive Passivität“ beschreibt. Das CSR-Engagement der eigenen Firma wird akzeptiert, es fehlt aber an emotionaler Beteiligung. Das reicht nicht, wenn sich eine Organisation in ihrer Gesamtheit an gesellschaft-



lichen Herausforderungen orientieren will: CSR 3.0 gelingt nur mit aktiv beteiligten Mitarbeitern.

### Geschichten statt Fakten

Die CSR-Kommunikation nach innen braucht vor allem andere Inhalte. „Die Mitarbeiter werden sich nur selten für ein Zahlenwerk – etwa zur Entwicklung des CO<sub>2</sub>-Foodprint – interessieren.“ Wagner weiter: „Chefs müssen erklären können, auf welcher Reise sich ein Unternehmen befindet: Wo es herkommt, welchen gesellschaftlichen Herausforderungen es sich wie stellt und wo es hingehen soll.“ Storytelling sei angesagt – die narrative Vermittlung eines solchen vertiefenden CSR-Verständnisses. Das erfordere zuerst die Initiierung von Mitarbeitergesprächen, in denen sich die Beteiligten auch gegenseitig von ihren Erfahrungen im Umgang mit CSR-Themen berichten könnten. „Solche Geschichten erzählt man sich nicht in der Mittagspause, das muss initiiert werden“, so der Kommunikationsexperte.

### Sinn statt Routine

Unternehmen befinden sich auf einer Reise: In doppeltem Sinn gilt das für die Logistikbranche. Prof. Christof Ehrhart ist Direktor der Konzernkommunikation bei der Deutschen Post DHL Group: „Mitarbeiter suchen mehr als nur Broterwerb und materielles Auskommen“, sagt Ehrhart.

**„Sinnthemen erleben in den letzten Jahren eine Hochkonjunktur, besonders unter jüngeren Menschen.“**

Auf allen Konzernebenen fragen sich Mitarbeiter, welchen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft sie gemeinsam mit ihren Kollegen erbringen. Ihre Arbeit soll einen Sinn ergeben. Ehrhart weiter: „Für die Motivation eines Mitarbeiters macht es einen Unterschied, ob er in seinen eigenen Augen tagtäglich Pakete hebt, oder ob er Lebensqualität schafft und etwa dazu beiträgt, dass Medikamente ihr Ziel erreichen.“

### Kleine statt große Zahlen

In der Unternehmenskommunikation müsse es deshalb auch darum gehen, „Sinnstiftungsargumente“ zu kommunizieren – nach außen wie nach innen. Dazu eignen sich Nachhaltigkeitsthemen, diese müssen allerdings dialogorientiert und emphatisch vermittelt werden. „Ich glaube nicht, dass wir heute mit den ‚Kommunikationsmethoden der großen Zahl‘ allen Menschen gerecht werden“, so Ehrhart. „Wir brauchen ‚Methoden der kleinen Zahl‘, die einen offenen Dialog ermöglichen und Interaktionseffekte auslösen.“ Wer mit

hohem Kommunikationsaufwand eine künstliche Hochglanzwelt in Szene setze, hinter der die reale Arbeitswirklichkeit verblassse, riskiere einen Glaubwürdigkeitsverlust. Zu einer dialogorientierten Kommunikation gehöre, auch Kritik zuzulassen. Die Deutsche Post DHL Group stattet ihre internen digitalen Kommunikationsplattformen mit vielseitigen Feedbackkanälen aus und nutzt etwa die Social-Media-Applikation Yammer, um Beschäftigten die Kommunikation untereinander und mit Vorgesetzten zu erleichtern.

### Mentale Modelle kennen

Eine wichtige Zielgruppe interner CSR-Kommunikation sind Führungskräfte. „Wer Veränderungsprozesse bei Top-Managern anstoßen will, muss ihre mentalen Modelle kennen“, sagt Frank Sprenger, Geschäftsführer der Münchener Beratungsgesellschaft sustainable impact. Wie wichtig es für die Initiierung von Veränderungsprozessen ist, solche inneren Überzeugungen und Vorstellungen sichtbar zu machen, darauf hat der US-amerikanische Organisationsentwickler Pete Senge vom MIT in seinen Arbeiten aufmerksam gemacht. Sprenger verdeutlicht die Brisanz solcher mentalen Modelle an einem historischen Beispiel: „Weil Führungskräfte großer Energieversorger überzeugt waren: ‚Wir können nur Kohle und wir können nur groß‘, haben sie sich der Hinwendung ihrer Konzerne zu alternativen Energien so lange wie möglich in den Weg gestellt.“

In Seminaren vermittelt sustainable impact Top-Managern eine neue Sicht auf Fakten, um solche mentalen Modelle aufzubrechen. Den Teilnehmer stellen sie zum Einstieg Quizfragen: „Wie viele Menschen leben heute auf der Erde – und wie viele waren es bei ihrer Geburt?“ Dahinter steht die Erfahrung, dass sich viele Führungskräfte detailliert mit ihrem Unternehmen und dessen Produkten auskennen, das Wissen um globale Herausforderungen aber sehr begrenzt bleibt. In den Seminaren sollen Führungskräfte erkennen, wie verwoben die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens mit gesellschaftlichen Veränderungen ist.

### Bottom-up-Kommunikation

„Ich bin kein Freund des klassischen Drei-Säulen-Modells von CSR: Ökonomie, Ökologie, Soziales“, sagt Sprenger. Das Modell vermittle der Eindruck, jede Säule könne für sich existieren. „Unternehmen sind aber ein Teil der Gesellschaft und werden von deren Transformationsprozessen direkt betroffen.“ Nach der Energiewende sind weitere Transformationen absehbar, etwa in den Bereichen Mobilität oder Ernährung. Und solche Veränderungsprozesse beschleunigen sich.



**Prof. Christof Ehrhart,**  
Direktor der Konzernkommunikation der Deutschen Post DHL Group



**Frank Sprenger,**  
Geschäftsführer der Münchener Beratungsgesellschaft sustainable impact

Weil Top-Manager in ihrem eng getakteten Wochenablauf oft keine Zeit für die Auseinandersetzung mit globalen Trends finden, kommen nachhaltige Innovationen in Konzernen selten Top-Down zustande. Häufig sind es die – manchmal als Feigenblätter initiierten – CSR- und Nachhaltigkeitsabteilungen, die solche Veränderungen anstoßen.

**Sprenger: „Während manche Konzernlenker noch an ein ‚too big to fail‘ glaubten, waren ihre Mitarbeiter geerdeter und spürten: So kann es nicht weitergehen.“**

Unternehmensinterne CSR-Kommunikation geschieht also ebenfalls von unten nach oben.

Zu beschäftigt für die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen ist nicht nur das Top-Management, sondern auch die mittlere Führungsebene, hat der Kommunikationsberater Bernd Lorenz Walter beobachtet. „Werksleiter oder HR-Manager haben ständig verschiedene Veränderungsprozesse auf dem Schreibtisch“, sagt Walter. „Und bei solchen konkurrierenden Themen ist den Beteiligten der Nutzen manchmal klarer ersichtlich.“ Da gelte es, Überzeugungsarbeit zu leisten. Walter weiter: „Manager müssen erkennen, dass CSR-Themen etwas mit dem Erfolg ihres Unternehmens zu tun haben, dass sie einen Business-Case besitzen: Das ist ein zentrales Moment.“ Wie aber erreicht man die eigenen Mitarbeiter? Welche Wege für eine unternehmensinterne CSR-Kommunikation haben sich bewährt?

### Praxis: Nachhaltigkeitsakademie

Coca-Cola Erfrischungsgetränke bietet den Mitarbeitern aus Verkaufsgebieten und Fachabteilungen eine Nachhaltigkeitsakademie, die 2008 als Umweltakademie startete. Damit sollen in jeder Region die Top-100-Führungsskräfte erreicht werden und nach dem Akademiebesuch die Frage beantworten können, was das Nachhaltigkeitsengagement ihres Unternehmens mit ihnen persönlich zu tun hat. „Die größte Herausforderung liegt darin, Nachhaltigkeitsthemen für jeden Mitarbeiter greifbar zu machen“, sagt Sandra Broschat, Nachhaltigkeitsmanagerin von Coca-Cola.

In diesem Jahr widmet sich die Nachhaltigkeitsakademie u.a. den Themen „Nachhaltigkeit im Verkaufsgespräch“ und „Diversity“. Nach einer kurzen Einführung arbeiten die Manager in Workshops beispielsweise daran, wie sie personelle Vielfalt konkret in ihrem Verantwortungsbereich gestalten können. In den Workshops ent-

stehen Ideen – vor Ort umsetzbare ebenso wie solche mit nationaler Bedeutung-, für deren Weiterverfolgung Verantwortliche benannt werden und deren Umsetzung reflektiert wird.

Zwischen 700 und 1000 Mitarbeiter erreicht die Coca-Cola-Nachhaltigkeitsakademie jährlich. Durchgeführt wird sie von den Mitarbeitern der Nachhaltigkeitsabteilung des Unternehmens. „Wir haben diskutiert, ob wir das nach außen vergeben“, so Sandra Broschat. „Aber die Kollegen kennen uns und deshalb ist es gut, dass wir als Nachhaltigkeitsabteilung dort präsent sind.“

### Mitarbeiterkompetenzen stärken

„Ende 2013 startete das Projekt ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz. Ein Forschungsverbund geht dort der Frage nach, wie Mitarbeiter eine energieeffiziente und ressourcenschonende Produktionsweise ihrer Unternehmen fördern können. „Dabei geht es um viel mehr als Licht ausschalten oder Druckluftverluste vermeiden“, sagt David Kühner, Wissenschaftler an der Universität Hohenheim. Facharbeiter seien die eigentlichen Experten für ihren Arbeitsbereich und könnten am besten sagen, wie sich Prozesse auch im Sinne nachhaltiger Abläufe optimieren lassen. Kühner weiter: „ProNaK geht es um die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen: Sie sollen nicht nur Hinweise an Umweltbeauftragte weitergeben, sondern selbst Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich bewirken können.“

ProNaK fördert den Prozess durch eine Workshop-Reihe von mehreren halbtägigen Veranstaltungen, in denen Arbeitnehmer eigene Projektideen zu Energie- und Ressourceneffizienz im Betrieb entwickeln und bei deren Umsetzung begleitet werden. Beinahe wichtiger ist jedoch die Phase zwischen den Workshops, in denen die Teilnehmenden selbständig die Projekte umsetzen und an den Erfahrungen lernen. „Wenn Mitarbeiter so die eigene Selbstwirksamkeit im Betrieb erleben, dann steigert das ihre Motivation am Arbeitsplatz deutlich“, berichtet Kühner.“

### Azubis als Botschafter

Bei Thimm in Wörrstadt und Northeim sind Auszubildende seit dem vergangenen November als Energy Scouts im Unternehmen unterwegs. Die Idee dazu, ursprünglich vom Maschinenbauer ebm-pabst entwickelt, wird von den Industrie- und Handelskammern bundesweit verbreitet. „Wir mussten nicht viel Unterstützung leisten: Unsere Auszubildenden besuchten mehrfach die IHK und das Projekt lief dann ganz reibungslos“, berichtet Ausbilderin Ramona Strasser, Thimm



Juliane Bartel aus der Palfinger Kommunikations- und Nachhaltigkeitsabteilung.



Display Wörrstadt. Die beiden Nachwuchskräfte nahmen Kontakt mit der Technik auf, starteten eine Mitarbeiterumfrage, werteten diese aus und berichteten die Ergebnisse wiederum an die Belegschaft. Mit anderen Worten: Sie förderten die interne CSR-Kommunikation. „Der Austausch mit den Kollegen erwies sich als sehr effizient“, so die Ausbilderin. Die Notwendigkeit, Energie zu sparen, sei in den Köpfen der weitaus meisten Mitarbeiter angekommen. Manche der Vorschläge zum Einsatz von LED-Leuchtkörpern oder Bewegungsmeldern seien bereits umgesetzt. In einem nächsten Schritt soll für jede Abteilung ein Energieverantwortlicher benannt werden. Ramona Strasser: „Wenn wir nicht konkret werden, verliert sich das Engagement mit der Zeit.“

### Klassisch: der Newsletter

Beim österreichischen Unternehmen Palfinger läuft ein großer Teil der internen CSR-Kommunikation über den Palfinger International Newsletter. Der „PIN“ erscheint dreimal jährlich und ist bis zu 40 Seiten schwer. „Mit dem internationalen Newsletter wollen wir alle Kollegen weltweit abholen“, sagt Juliane Bartel aus der Palfinger Kommunikations- und Nachhaltigkeitsabteilung. Damit das gelingt, wird „PIN“ in 14 Sprachen übersetzt. Die Texte stammen von Palfinger-Mitarbeitern aus der ganzen Welt; sie benennen den Autor namentlich und bieten jeweils eine E-Mail-Adresse für Feedbacks. Viele positive Rückmeldungen erhielt Palfinger jedenfalls für die „Green Initiative“, mit der im „PIN“ Energiespartipps für die Produktion und das Büro vermittelt wurden.

Daneben setzt der Hersteller von Hebe-Lösungen auf andere Publikationsformate, etwa ein Erklärvideo zum Code of Conduct. An diesem Beispiel verweist Bartel auf die Verknüpfung von interner und externer Kommunikation: „Das Video haben wir zunächst per E-Mail an unsere Mitarbeiter verteilt und auf Videoscreens im Unternehmen ausgestrahlt und es danach auch externen Stakeholdern zur Verfügung gestellt.“

### Preiswürdiges Erklärvideo

Digitale Medien kommen vielerorts bei der internen CSR-Kommunikation zum Einsatz. Das Video „Nachhaltigkeit bei der HypoVereinsbank. Mehr als ein Trend“ gewann 2014 den Deutschen CSR-Preis in der Kategorie „Bestes Video zum CSR-Engagement eines Unternehmens“. In der Begründung der Jury heißt es: „Der Erklärfilm im Scribble-Stil veranschaulicht, wie die HypoVereinsbank seit über 20 Jahren ökologische und soziale Aspekte in ihrer Geschäftsstrategie verankert. Dazu richtet er den Fokus auf ausgewählte Akti-

vitäten aus den einzelnen Bereichen der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Kunden, Produkte, Umwelt, Gesellschaft) und bindet sie in den übergeordneten Kontext ein.“ Eine wichtige Zielgruppe des Videos sind die Mitarbeiter der Bank, es wurde bei verschiedenen Events gezeigt und über Social Media verbreitet.

Für die HypoVereinsbank realisierten die Nachhaltigkeitsexperten von akzente kommunikation und beratung den etwa dreiminütigen Videoclip in Zusammenarbeit mit der Videoagentur How2. Die Projektleitung auf Agenturseite hatte Sylvia Hofer-Jendros von akzente inne.

*„Eine große Herausforderung liegt darin, das sehr komplexe Thema Nachhaltigkeit ohne gängige Stereotype wie Weltkugeln oder grüne Bäume darzustellen“, sagt Hofer-Jendros.*

Und: „Kommunikation gewinnt Aufmerksamkeit, wenn sie überrascht“. Auch dazu seien im Nachhaltigkeitskontext eher ungewöhnliche Bilder notwendig. Mit dem Video kommuniziert die HypoVereinsbank anschaulich, dass Nachhaltigkeit und CSR keine Modetrends, sondern seit Jahrzehnten breit im Unternehmen aufgestellt sind.

### Mit der App aufs Smartphone

Eine Mehrheit nutzt heute ihr Smartphone für den Internetzugang. WeSustain, ein Spezialanbieter für Nachhaltigkeitssoftware, hat deshalb eine App entwickelt, die CSR-Themen auf das Mitarbeiter-Handy bringt und zugleich mit einem Gamification-Ansatz verknüpft. „Im Materialitätsmanagement geht heutzutage mehr als eine Webumfrage“, sagt Daniel Süpke, CTO bei WeSustain. Die App verbindet eine Umfrage mit Informationen und einem ansprechenden Design. Nachhaltigkeitsthemen können zu einem Quiz aufbereitet werden – die App setzt auf den Reiz des Spielerischen. Zudem gibt es einen Bereich, in dem die Nutzer anonym oder unter ihrem Namen Diskussionen anstoßen können. Alle Funktionsbereiche sind mit Feedbackmöglichkeiten versehen und die Auswertungen der App-Kommunikation fließen automatisiert in die von WeSustain entwickelte Nachhaltigkeitsmanagement-Software ein.

Für die interne CSR-Kommunikation stehen Unternehmen eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung. Eine wird sich insbesondere in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter als unerlässliche Basis erweisen: „Walk the talk.“



App bringt CSR-Themen auf das Mitarbeiter-Handy



**Achim Halfmann**

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

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



Bilanz zur Gemeinwohlökonomie

# Sinnvolle Alternative zum GRI-Bericht?

Im Dezember 2014 trat die europäische Richtlinie 2014/95/EU zur Angabe nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen in Kraft. Unternehmen ab 500 Mitarbeitern werden dazu verpflichtet, über Strategien, Risiken und Ergebnisse in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange in einem gesonderten Bericht Auskunft zu geben. Sie können sich dabei nach gängigen Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung wie dem UN-Global Compact, den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, der Global Reporting Initiative (GRI) oder der ISO 26000, richten. Seit 2010 macht ein weiterer Standard, die Gemeinwohlbilanz der zivilgesellschaftlichen Gemeinwohl-Ökonomie Bewegung (GWÖ), von sich reden.

■ Anke Butscher



**M**it Stellungnahmen sowohl in Österreich als auch in Deutschland zur EU-Richtlinie plädieren die GWÖ Vertreter 2015 für eine ethische Berichtspflicht über ethische Leistungsindikatoren. Eine Unterschriftenaktion der GWÖ 2016 fordert die Gesetzgeber in Deutschland auf, die GWÖ-Bilanz als einer der Standards für die Umsetzung der EU-Richtlinie verbindlich anzuerkennen. Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschusses empfiehlt September 2015 in einer Stellungnahme das Gemeinwohl-Ökonomie-Modell sowohl in den europäischen als auch einzelstaatlichen Rechtsrahmen zu integrieren, da es einen holistischen Ansatz verfolge, soziale Entwicklung über das BIP hinaus messe und Maßnahmen zur Anerkennung von Unternehmen integriere. Auch der aktuelle Koalitionsvertrag der Regierung in Baden-Württemberg begrüßt „neue Formen des Wirtschaftens wie Gemeinwohlökonomien.“

### Was steckt nun hinter der GWÖ

Die Gemeinwohl-Ökonomie Bewegung bettet ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung in ein Wirtschaftsmodell ein, das auf gemeinwohlfördernden Werten aufbaut. Wirtschaftlich möchte sie eine Alternative für Unternehmen bieten, die ihren Zweck und ihre Unternehmensbewertung auf Werte der Menschenwürde, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Solidarität und Demokratie ausrichten. Politisch will sie rechtliche Veränderung bewirken, gesellschaftlich einen Bewusstseinswandel für eine kooperative und wertschätzende Gesellschaft.

Die GWÖ-Bewegung, die sich ab 2010 mit den ersten Energiefeldern (Regionalgruppen) auf den Weg machte, zählt heute nach Aussagen der Website etwas mehr als 9.000 Unterstützer aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. 200 Unternehmen haben eine GWÖ-Bilanz erstellt und auditieren lassen. Kern und Angelpunkt ist die GWÖ-Matrix, die damit verbundene GWÖ-Bilanz sowie ein entsprechender GWÖ-Bericht. Für Manfred Jotter, GWÖ Berater, „betrachtet die GWÖ-Matrix das ganze Unternehmen mit einem 360 Grad Blick, beteiligt die Mitarbeiter am Prozess und bietet somit einen facettenreichen Reflexionsbericht“. Die Matrix misst den unternehmerischen Erfolg anhand zugrunde gelegter Werte (Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Mitbestimmung und Transparenz) über siebzehn Indikatoren mit bis zu vier Subindikatoren.

Diese Werte werden in Beziehung gesetzt zu fünf Berührungsräumen bzw. Stakeholder-Gruppen

des Unternehmens: Beschäftigte, Geldgeber, Zulieferer, Kunden und Mitunternehmen sowie das gesellschaftliche Umfeld.

**„Werte und Ziele der GWÖ gehen deutlich über das hinaus, was viele Unternehmen heute unter Nachhaltigkeit, unter gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung verstehen“, so Manfred Jotter.**

Das Ergebnis mündet in eine von GWÖ-Auditoren geprüfte GWÖ-Bilanz und einen ausführlichen GWÖ-Bericht. Ein Punktesystem schließlich misst die Leistung, die über den gesetzlichen Standard liegt. In der Bilanzsumme lässt sich der Beitrag, den das Unternehmen für das Gemeinwohl leistet, und eine Bewertung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung erkennen.

Fragt man Thomas Lyer, Geschäftsführer der Druckerei Nienstedt GmbH, warum er eine GWÖ Bilanzierung durchlaufen hat, stellt er fest: „Die GWÖ passt zu unseren Unternehmenswerten. Herkömmliche Nachhaltigkeitsberichte sind sprachlich und inhaltlich abgemildert“. Für Norbert Reinermann, von der Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH, waren „die Gespräche mit Lieferanten und Kunden über Gesellschaft und Umwelt Anlass sich mit der GWÖ zu beschäftigen. Nicht nur den begrenzten Einfluss zu beklagen, sondern etwas Konkretes im eigenen Unternehmen eingebettet in einen größeren Kontext umzusetzen.“ Vergleicht man nun den etablierten Standard der Global Reporting Initiative mit dem der GWÖ, lassen sich drei zentrale Punkte herausarbeiten.

### Legitimität und Bewertung

Die GRI hat ein einheitliches Reporting Schemata von hoher Legitimität entwickelt und eine weltweit hohe Verbreitung erreicht. Sie bettet die Indikatoren ein in einen internationalen Diskurs und legt die ILO und die UN als Referenzrahmen zu Grunde. Durch die Berichterstattung mildert das Unternehmen die Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Stakeholder ab, nimmt aber keine Bewertung der Unternehmensaktivitäten vor, dies bleibt den Stakeholdern überlassen. Demgegenüber muss die GWÖ sich noch als Standard etablieren. Die Auswahl von Inhalten der GWÖ-Bilanz wird mit dem Begriff Gemeinwohl statt der Nachhaltigkeit begründet. Die zu Grunde gelegten Werte stellen zentrale Verfassungswerte dar. Ein differenzierter Erklärungszusammenhang dieser Werte würde die Legitimi-



Manfred Jotter,  
GWÖ Berater



Andreas Bull,  
taz.vorstand

tät der Indikatoren noch erhöhen. Die GWÖ bewertet bzw. kritisiert die Unternehmensaktivitäten und gibt durch vier Abstufungen (erste Schritte, erfahren, fortschrittlich, vorbildlich) Orientierung für alternative Vorgehensweisen. So betont Hilke Patzwall, CSR Managerin bei VAUDE, dass „der GRI transparent macht was läuft, nicht aber bewertet, die GWÖ transparent macht was läuft und bewertet.“

**Die GWÖ-Bilanzierung stellt für VAUDE einen zusätzlichen Baustein dar, also kein entweder oder zu anderen Standards. Der qualitative Kern der GWÖ, nämlich die Bewertung des Tuns, macht den Unterschied“.**

Die TAZ verfolgt mit der GWÖ Bilanzierung laut TAZ Vorstand Andreas Bull zwei zentrale Linien: „Zum einen die Frage, wie weit gehen wir bei der TAZ im Grundsatz und wie bringen wir die Substanz der TAZ voran – also ein interner Prozess sich zu analysieren und zu bewerten. Zum anderen beschäftigt die TAZ die Frage, wie der Journalismus als gesellschaftliche Aufgabe anerkannt wird. Also das Wirken des Wirtschaftens auf Umwelt und Konsensbildung in der Gesellschaft zu verstehen.“ Diesen Rahmen bietet die GWÖ mit der Einbettung in ein gesellschaftspolitisches Modell.

### Messbarkeit und Vergleichbarkeit

„Wenngleich das maßgebliche Ziel unseres Bilanzierungsprozesses nicht die zu erreichenden Punkte war, ist uns eine Vergleichbarkeit und Messbarkeit unserer Nachhaltigkeitsperformance wichtig, gerade innerhalb der Branche und gegenüber unseren Kunden.“ betont Thomas Lyer. So bildet die Bilanzsumme der GWÖ den Beitrag des Unternehmens für das Gemeinwohl ab und weist ein aussagekräftiges Instrument für den Vergleich ethischer Unternehmensanstrengungen auf. „Durch die Punktebewertung kann sich der eher unbedarfte Leser ein Bild machen, verstehen und vergleichen, was er da liest“, so Hilke Patzwall. GRI legt fest wie Kennzahlen ermittelt werden, die GWÖ ermittelt, misst und macht Kennzahlen vergleichbar.

Auch Andreas Bull betont, „dass die GWÖ eine wichtige Matrix vorgelegt hat, insbesondere,

da diese in einem demokratischen Prozess weiterhin diskutiert und entwickelt wird. Gleichwohl sollte die Matrix nach u.a. Branchen, Unternehmensgrößen ausdifferenziert werden, um ihrem Anspruch weiter gerecht zu werden.“ Auch Norbert Reinermann stellt die Vergleichbarkeit heraus, wünscht sich „mehr Ausdifferenzierung oder Berührungspunkte für Branchen bzw. Betriebsarten und -größen.“

### Freiwilligkeit und Auditierung

Die externe Auditierung der Ergebnisse der GRI Berichte ist freiwillig. Damit bleibt es weitgehend dem Unternehmen überlassen, was es berichtet. Bei der GWÖ legt das Handbuch einen Referenzrahmen der Berichterstattung vor, externe Auditierung und Veröffentlichung ist Norm. „Die GWÖ und deren externe Gutachter nehmen dem Unternehmen durch die Auditierung die Bewertung ab und machen die Kommunikation der Ergebnisse leichter“, so Hilke Patzwall.

### Ausblick

Für Norbert Reinermann ist „die politische Einbettung in die Makroebene attraktiv und hilfreich. Dafür braucht es mehr Öffentlichkeit und weitere Akteure. Denn de facto hat die Bewegung immer noch den Charakter eines Don Quichotte und spricht vielfach ein bestimmtes Klientel an.“ Patzwall stellt „einen gewissen Hype um die GWÖ“ fest. Empfiehlt jedoch, dass „der GRI Standard grundsätzlich den gemeinsamen Referenzrahmen bildet, der um die Kernaspekte der GWÖ wie Negativkriterien, Bewertung, Auditierung ergänzt wird. Denn ca. 70 Prozent der Indikatoren des GWÖ beziehen sich auf den GRI Standard. Dies würde die Berichterstattung für Unternehmen, die quasi auf mehreren Hochzeiten tanzen, erheblich erleichtern.“

Laut GWÖ Website befindet sich die GWÖ-Bewegung derzeit in der Konsolidierung der Fundamente. Die Matrix, Bilanz, Beratung, Audit und Energiefelder sollen stark verbessert und professionalisiert werden. Die aktuelle Matrix ist derzeit in der Überarbeitung. Bedenken um die Einbettung in einen Wirtschaftskonvent räumt Hilke Patzwall aus, indem sie feststellt, „man kann, muss aber auch nicht“. Thomas Lyer hebt als Erkenntnis hervor, „nicht immer nur betriebswirtschaftlich zu denken, sondern volkswirtschaftliche Aspekte mehr zum Tragen kommen zu lassen. Diesen Blick schärft die GWÖ“.

**Dr. Anke Butscher**



› ist Beraterin, Dozentin und Autorin zu den Themen CSR, Korruptionsprävention und International Business Development. Zudem konzipiert sie Stakeholder Dialoge und führt diese durch.





Spielerisch kontroverse Positionen erkunden

# Stakeholder-Dialoge: Die Karten auf den Tisch

Was können CSR-Abteilungen von agilen Management-Ansätzen lernen? Wie können Unternehmen und Stakeholder auf Augenhöhe in den Austausch kommen? Und wie können dabei spielerisch und in kurzer Zeit die jeweiligen Sichtweisen zur gesellschaftlichen Verantwortung explizit gemacht und wertschätzend diskutiert werden? Ein neu entwickeltes Dialogformat bietet hierzu einen wirkungsvollen und innovativen Ansatz.

■ Florian Junge

Die Art und Weise, wie wir Arbeit organisieren, wie wir Produkte und Dienstleistungen für und mit Kunden entwickeln, erfährt aktuell einen drastischen Wandel. Teilhabe, Augenhöhe, Kollaboration, Ko-Kreation, ... Mitarbeiter wie Kunden fordern zunehmend stärker ein, sich einbringen und mitgestalten zu können. Zugleich bieten diese neuen agilen Ansätze eine große Chance in einer immer komplexer werdenden Welt, die keine einfachen Antworten mehr kennt, die nicht mehr einseitig durchdrungen und „verstanden“ werden kann

und die sich entsprechend immer weniger zentral steuern und organisieren lässt. Und auch für die CSR-Abteilungen bietet diese Entwicklung völlig neue Möglichkeiten, im direkten Dialog mit Stakeholdern den gesellschaftlichen Impact der eigenen Arbeit zu erhöhen.

## Gesellschaftlichen Impact erhöhen

Entschließt sich ein Unternehmen dazu, über die Kommunikation seines gesellschaftlichen Engagements hinaus auch den direkten Austausch mit Stakeholdern zu suchen, so war die Bilanz

bisher häufig ernüchternd. Dem hohen Aufwand und großen Hoffnungen stehen häufig zwei (eigentlich widersprüchliche) Enttäuschungen entgegen:

Den Teilnehmern von klassischen Stakeholder-Dialogen fällt es nicht leicht, den in unserer Gesellschaft eingeübten Rollen und klassischen Mustern der Aushandlungs- und Einflussmechanismen zu entkommen. Die Folge ist, dass sich der Dialog im Kreis dreht, wenn einseitige, pauschale Forderungen gestellt werden, z. B. „Die Wirtschaft muss mehr für die Umwelt machen!“. Das provoziert normalerweise eine Art „Meinungs-Ping-Pong“ – der Standpunkt des anderen wird dann schnell abgewertet und als naiv abgetan. Dagegen wird die eigene Position ins Spiel gebracht, die selten argumentativ auf den anderen Standpunkt eingeht. Ein gemeinsamer Erkenntnisgewinn im Sinne eines echten Dialogs ist so nicht möglich. Bekannt ist dieses Phänomen auch aus den einschlägigen TV-Polit-Talkshows.

### Reale Interessensgegensätze werden gar nicht erst formuliert

Doch versucht man die Dialogformate zu „entschärfen“ und Konfrontation zu vermeiden, kann man schnell das gegenteilige Extrem erleben:

*Teilnehmer gehen dann in einem frühen Stadium der Diskussion mit der Meinung des Gegenübers konform, beispielsweise indem sie **großes Verständnis für die Sachzwänge, denen Unternehmen oder Manager unterliegen, aufbringen.***

Erfahrungen zeigen, dass dies wesentlich häufiger passiert als die pauschale Konfrontation. Tritt eine solche Gemeinschaftsorientierung in einem Dialogprozess zu früh auf, dann werden reale Interessensgegensätze gar nicht erst formuliert. Es wird zwar eine angenehme Stimmung erzeugt, der gemeinsame Erkenntnisgewinn bleibt aber auch hier auf der Strecke und der Dialog bewegt sich nur an der Oberfläche. Beides kann nicht gewünscht sein, denn in Stakeholder-Dialogen soll ja gerade das berechtigte Interes-

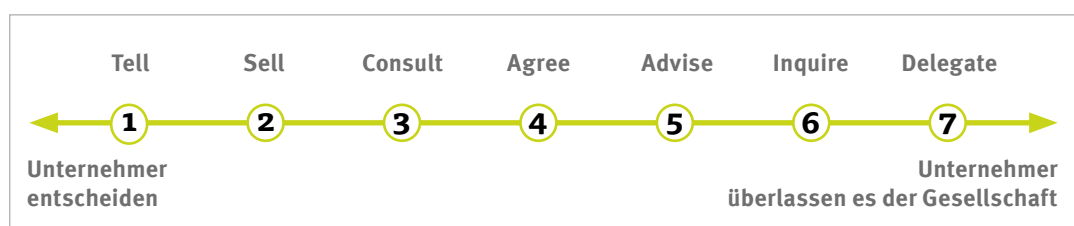
se der Teilnehmer erkennbar werden. Nur dann können Lern- und in der Folge auch Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden.

Wie lassen sich also diese beiden Effekte vermeiden? Wie können Teilnehmer eines Stakeholder-Dialogs eindeutige Positionen beziehen, gleichzeitig aber offen und neugierig die jeweils andere Haltung erkunden? Eine spielerische Möglichkeit liefert das Format „Verantwortungspoker“, das die Dialogplattform [managerfragen.org](http://managerfragen.org) Anfang des Jahres für den Einsatz bei den renommierten Baden-Badener Unternehmensgesprächen (BBUG) entwickelt hat. Pate für das Format stand das Delegationspoker – ein Management-Tool, mit dem Projektteams den Grad der Aufgabendelegation untereinander aushandeln können und dabei gemeinsam lernen, miteinander Übereinkünfte zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Dieses Grundprinzip lässt sich ideal auf gesamtgesellschaftliche Herausforderungen übertragen und damit auch für Stakeholder-Dialoge nutzbar machen.

### Eigene Position sehr klar definieren

Beim Verantwortungspoker können unterschiedlichste gesellschaftliche Herausforderungen behandelt werden, die für ein Unternehmen relevant sind – sei es die soziale Verantwortung für Arbeitsbedingungen von Zulieferern, die Frauenquote in den Vorstandsetagen, die ökologischen Folgen der Produktion oder Verantwortung für Fluchtursachen. Jeder Teilnehmer bekommt sieben Spielkarten, die auf einer Skala von 1–7 unterscheiden, ob eine diskutierte Herausforderung maßgeblich in der Verantwortung der Wirtschaft bzw. des konkreten Unternehmens liegt, oder ob die Verantwortung eher in der (Zivil-) Gesellschaft zu verorten ist. Auf den Skalenstufen zwischen diesen beiden Polen liegen unterschiedliche Formen der Einflussnahme, der Beratung und der Aushandlung eines Konsenses. In jeder Spielrunde wird ein Thema behandelt, dabei entscheidet jeder Teilnehmer für sich im Verborgenen, welche Karte am besten seine Position widerspiegelt. Durch die Spielkarten und die vereinfachte Skala werden die Spielteilnehmer dazu ermutigt, die eigene Position sehr klar zu definieren. Das Durchdenken in Ruhe und unabhän-

**Skala des Verantwortungspokers** – Jeder Skalenwert kann durch eine Karte ausgespielt werden



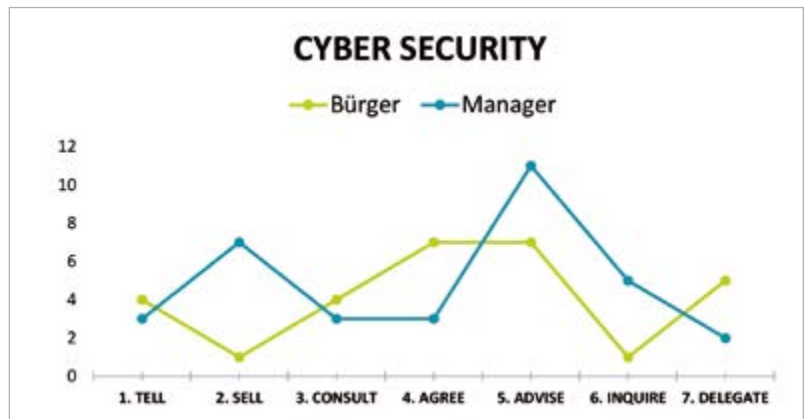
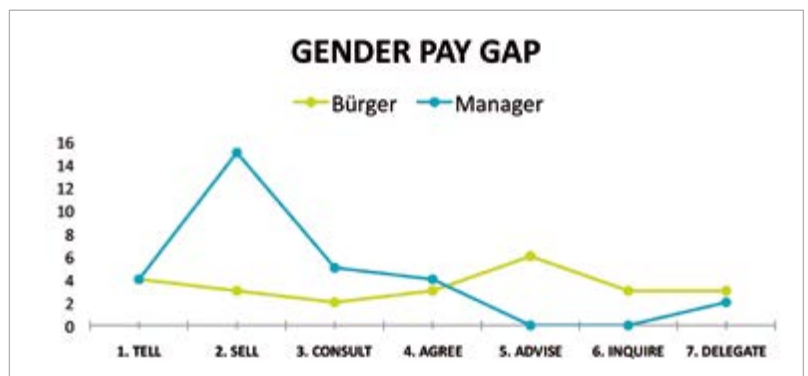


gig von anderen Meinungen hilft den Diskutanten, sich den eigenen impliziten, handlungsleitenden Theorien zu stellen und explizit in einer Position auszudrücken. Die Verantwortung für eine gesellschaftliche Herausforderung lässt sich dadurch nicht mehr so einfach der Gegenseite zuschieben.

### Dialoge, die mit einer spielerischen Leichtigkeit beginnen

Beim diesjährigen Bürgerdialog der Baden-Bader Unternehmerversprache konnte managerfragen.org das Format mit einer ausgesprochen positiven Resonanz erfolgreich erproben. Die anwesenden Vertreter der Zivilgesellschaft diskutierten mit Managern unter anderem Themen wie Gender Pay Gap oder Cyber Security. Die Ergebnisse der einzelnen Pokerrunden konnten direkt vor Ort ausgewertet und anschließend im Plenum diskutiert werden und offenbarten dabei interessante Einsichten. So zeigte sich zum Beispiel beim Thema „Gender Pay Gap“ ein zunächst wenig überraschendes Bild: Manager waren überzeugt, dass die Entscheidung über die Gehälter bei den Unternehmen liegt, während die zivilgesellschaftlichen Akteure ein deutlich breiteres Meinungsspektrum abdeckten. Mehrheitlich sahen sie jedoch einen Einfluss der Gesellschaft, Unternehmen dagegen eher in der Rolle des Experten, der Empfehlungen aussprechen soll.

Spannend wurde es dann beim Thema „Cyber Security“ – wer trägt in unserer Gesellschaft die Verantwortung für die Sicherheit von zentralen Infrastrukturen wie Flughäfen, Bahnhöfen, Kraftwerken etc., wenn diese zunehmend vernetzt sind? Die zivilgesellschaftlichen Akteure sahen hier die Verantwortungsfrage ungeklärt und waren Mehrheitlich davon überzeugt, dass Wirtschaft und Gesellschaft nur gemeinsam entscheiden können. Anders hingegen die Manager, die in zwei Fraktionen zerfielen. Die einen sahen die Verantwortung klar bei der Wirtschaft, während die andere Gruppe die Verantwortung bei der Gesellschaft sah, Unternehmen aber ihre Expertise in den Diskurs einbringen müssten.



Wie tief die Themen dann diskutiert werden, hängt wesentlich von der Zielsetzung des Veranstalters ab. So lassen sich aus einem Dialog, der zunächst mit einer spielerischen Leichtigkeit beginnt, für den Einzelnen, aber auch für die Runde insgesamt und den Veranstalter sehr konkrete Erkenntnisse gewinnen.

### CSR-NEWS und managerfragen.org laden Sie ein zum Verantwortungspoker:

Lernen Sie auf spielerische Weise, wie leicht und konstruktiv Stakeholder-Dialoge zu Erkenntnissen führen können. Debattieren Sie in Abendveranstaltungen in einem vertraulichen Rahmen gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteuren über gesellschaftliche Herausforderungen und die Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen. Möchten Sie teilnehmen oder möchten Sie das Format Verantwortungspoker für unternehmensspezifische Herausforderungen erproben? Dann setzen Sie sich bitte mit uns in Verbindung unter [redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net).



**Florian Junge**

› ist Unternehmensberater und Dialogexperte. Zugleich ist er Gründer und Vorstandsmitglied von [managerfragen.org](http://managerfragen.org), e.V.  
[florian.junge@managerfragen.org](mailto:florian.junge@managerfragen.org)

ANZEIGE

# Kreative Ideen für nachhaltige Kommunikation.

CSR-NEWS vertraut auf Agentur kollundkollegen | 015122327151

**kollundkollegen**  
 Agentur für den guten Zweck





## Nachhaltiger Tourismus in Jordanien

# Eintauchen in eine alte Kultur

Der Tourismus im Nahen Osten steckt in einer tiefen Krise. Politische Unsicherheit vertreibt die Gäste, aber es fehlt auch an neuen Konzepten für die Reisebranche. Wie Tourismus in der Region sozial, ökologisch und kulturell nachhaltig funktionieren kann, zeigt das Beispiel der Feynan Öko-Lodge in Jordanien. ■ Claudia Mende



*Nabil Tarazi,  
Manager der Lodge*

**E**s riecht nach frischem Brot und beißendem Rauch. Umm Khaled sitzt in ihrer Kochhütte auf dem Fußboden und backt Fladenbrot. Sie formt runde Teigbällchen, nimmt diese in die Hand, klopft sie flach und dünn. Dann klatscht sie die Teigmasse auf eine heiße gusseiserne Platte über dem Feuer. Es dauert keine Minute, dann ist der Fladen fertig. Bis zu 80 Fladenbrote backt sie pro Tag für die Gäste der Feynan Öko-Lodge. Dort kommen die Fladen frisch auf den Tisch.

Reisende, die zur Feynan Öko-Lodge kommen, können die Beduinenfrau Umm Khaled kennenlernen. Sie können sehen, wie die Bäckerfrau mit ihrer großen Familie in einem Zelt aus gewebtem Ziegenhaar lebt und selbst versuchen, Brotfladen zu backen, ohne sich dabei die Finger an der

glühend heißen Platte zu verbrennen. Feynan ist das Flaggschiff des Öko-Tourismus in Jordanien, einem Land das zu großen Teilen aus Wüste besteht und mit einem ganzen Bündel von Problemen zu kämpfen hat. Seit dem Beginn der Syrienkrise in 2011 sind zwischen 600.000 und 1,5 Millionen Flüchtlinge nach Jordanien gekommen. Sie bedeuten eine zusätzliche Herausforderung für die schwache Wirtschaft des Landes, das ohne die Geldgeber im Westen und am Golf nicht überlebensfähig wäre.

### Flaggschiff des Öko-Tourismus

Feynan ist mehr als nur eine Lodge in der Wüste, sondern ein Sozialunternehmen, das ökologisch, aber auch sozial nachhaltig und kulturell sensibel sein will. Die Lodge liegt rund 50 Kilometer südlich vom Toten Meer am Rande des Dana





Naturschutzgebietes und etwa genauso weit von der berühmten antiken Felsenstadt Petra entfernt. Abseits der Hauptstadt Amman, in der längst die Moderne in Form von Fastfood-Restaurants und internationalen Kaffeehausketten Einzug gehalten hat. Drei Autostunden sind es von Amman bis in diese dünn besiedelte, aride Steppenlandschaft. Wadi Araba, Tal des Araba, heißt die Gegend, die wegen ihrer reichen Artenvielfalt mit über 800 verschiedenen Pflanzen und mehr als 200 Vogelarten besonders schützenswert ist.

Das letzte Stück des Weges lässt sich nur mit einem Vierradantrieb bewältigen, denn die asphaltierte Straße führt nicht in das Tal hinein. Beduinen holen die Touristen mit ihren Pick-ups ab und fahren sie durch das unwegsame Gelände bis zur Lodge am Ende des Tales. Dahinter führen nur noch Trampelpfade hinauf in die Berge und durch die scharf eingeschnittenen Schluchten.

Schon der Bau der Lodge ist ein Statement. Der jordanische Stararchitekt Ammar Khammash hat die erste Öko-Lodge des Landes, wenn nicht in der Region, als einen minimalistischen Bau gestaltet, der in seiner Schlichtheit an ein Wüstenkloster erinnert. Strom wird aus Photovoltaik-Zellen auf dem Dach gewonnen; sie dienen auch dazu, warmes Wasser zu erzeugen. Papier, Plastik und Blechabfälle werden in eigens aufgestellten Behältern gesammelt und in Recycling-Anlagen nach Amman gebracht. Glasrecycling wurde in Jordanien eingestellt, weil es sich aufgrund der billigen chinesischen Importware nicht mehr lohnt. Abends erstrahlt die Lodge im Kerzenlicht; um den Stromverbrauch niedrig zu halten, sind nur die Badezimmer und Büroräume mit elektrischem Licht ausgestattet. „Wir verbrauchen mit 15 bis

20 Kilowattstunden pro Tag weniger Strom als eine durchschnittliche Familie in einer Zwei-Zimmer-Wohnung in Amman – die Klimaanlage nicht mitgerechnet“, sagt Manager Nabil Tarazi. Die rund 300 täglich verwendeten Kerzen werden von Beduinenfrauen hergestellt, die sich damit ein Einkommen erwirtschaften. Allerdings aus Paraffin, nicht aus dem deutlich teureren Bienenwachs. Das sparsam verwendete Wasser stammt aus einer lokalen Quelle.

### **Gäste zum Nachdenken bewegen**

Ein großes Thema ist der Plastikmüll, der in ganz Jordanien ein großes Umweltproblem darstellt.

***Allein in der Felsenstadt Petra, Jordaniens touristischer Hauptattraktion, landen jedes Jahr ein bis zwei Millionen Plastikflaschen in der Natur.***

„Das ist eine Katastrophe“, sagt Tarazi. „In Feynan versuchen wir, Plastikflaschen nach Möglichkeit ganz zu vermeiden.“ In jedem der 26 Zimmer stehen Tonkrüge, hergestellt in einer Frauenkooperative in der Nähe von Petra. Diese Karaffen kann man jederzeit kostenlos in der Lodge mit Wasser auffüllen. Für unterwegs wurde eigens eine Alternative aus leichtem, umweltfreundlichem Kunststoff entwickelt. Rund 15 000 Plastikflaschen könne man so pro Jahr einsparen, betont der Manager. Und die Gäste hoffentlich zum Nachdenken bringen.

Der gebürtige Palästinenser mit britischem Pass hat das Management der Lodge im Jahr 2009 übernommen. Vorher war er lange Zeit in London in lei-



tender Position in der IT-Branche tätig. Die Lodge gehört ihm aber nicht, Besitzerin der Anlage ist die Umweltorganisation Royal Society for the Conservation of Nature.

**„Als ich ins Management eingestiegen bin, hat hier vieles noch nicht gestimmt“, sagt Tarazi.**

Heute kommen überwiegend regionale Produkte auf den Tisch und das ausschließlich vegetarische Essen wird frisch zubereitet. Alkohol gibt es mit Rücksicht auf die traditionell-islamische Umgebung nicht. Der Service hat sich verbessert, seitdem die Mitarbeiter im Wesentlichen eigenverantwortlich arbeiten. Tarazi selbst kümmert sich in seinem Büro in Amman vor allem um Werbung und Marketing.

Die rund 20 Mitarbeiter der Lodge stammen aus Beduinenfamilien im Wadi Araba, so wie der 27-jährige Suleiman Hassaseen, der als Guide arbeitet. Er hat den begehrten Job bekommen, weil er Englisch spricht. Der Beduine besucht mit den Gästen nicht nur die Backstube von Umm Khaled; er kocht mit ihnen Falafel, zeigt ihnen, wie die Beduinenfrauen Zelte aus Ziegenhaar weben, wie sie Khol, eine Art Mascara, herstellen. Er begleitet Touristen auf Wandertouren und erklärt ihnen,

**Suleiman Hassaseen,**  
Guide



welche Pflanzen die Beduinen als Medizin verwenden und wie sich die verschiedenen Eidechsenarten unterscheiden. Er führt sie an die Stelle, wo sich der Sonnenuntergang am besten beobachten lässt und beschreibt ihnen dann, am Ende eines langen Tages, den abendlichen Sternenhimmel auf der Dachterrasse der Öko-Lodge. Dort bedient er das moderne, erst vor kurzem angeschaffte Teleskop, und kann gleichzeitig die alten Geschichten der Beduinen über Sternbilder erzählen. Wie alle Beduinen lebt auch Suleiman Hassaseen zwischen zwei Welten, den alten Traditionen seiner Vorfahren und den Verlockungen der Moderne: Er benutzt ein Smartphone, lebt aber mit seinen Eltern und zehn Geschwistern im Zelt unweit der Öko-Lodge. Etwas anderes kann er sich nicht vorstellen. „Wir Beduinen lieben die Natur“, sagt er. „In Häusern fühlen wir uns eingesperrt.“

### Die letzten Beduinen

Aber diese Lebensweise wird vom Fortschritt überholt. Nur noch etwa ein Prozent der Jordanier lebt nomadisch oder halbnomadisch. Die Regierung hat längst versucht, alle Beduinen in Dörfer umzusiedeln. Nicht alle wollen das. Manche ziehen zwar in ein Steinhaus, leben dann doch im Zelt, das sie nebendran aufstellen. Im Wadi Araba leben noch etwa 30 bis 40 Familien mit ihren Schafen und Ziegen, ziehen aber kaum noch umher. Nur wenn die Tiere gar nichts mehr zu fressen haben, suchen sie notgedrungen nach neuen Weidegründen. Der größte Anreiz zur Sesshaftigkeit war dabei der Bau einer Schule im Tal.

Jordanier in den Städten halten die Beduinen gerne für rückständig. Auf der anderen Seite gehört ihre Kultur zu den identitätsstiftenden Elementen in einem Land, in dem die ursprünglichen Jordanier durch die zahlreichen Flüchtlingswellen der letzten Jahrzehnte heute in der Minderheit sind. „Unsere Mitarbeiter gehören wohl zur letz-



ten Generation von Beduinen, die in einem Zelt aufgewachsen ist“, meint Nabil Tarazi. „Wir sind mit unserem Projekt sicherlich Teil des kulturellen Wandels. Aber es kann ja wohl nicht darum gehen, die Kultur der Beduinen wie in einem Museum zu erhalten.“ Sondern ihnen den Übergang in ein modernes Leben zu erleichtern, ohne dass sie ihre Traditionen wie zum Beispiel die Gastfreundschaft vollständig aufgeben müssen. 50 Prozent der Einnahmen aus dem Betrieb der Lodge fließen direkt in die Beduinenfamilien und erlauben es ihnen, weiter an diesem Ort zu leben. Das ist anders als in Petra oder im Wadi Rum, wo die beduinische Kultur nur noch als Touristenattraktion vorgeführt wird.

Dieses Eintauchen in eine alte Kultur ist es, was Feynan so anders macht. Für Nabil Tarazi stellt das einen neuen Ansatz im Tourismus dar. Es gehe dabei um mehr als nur konsequente Nachhaltigkeit. Um verständlich zu machen, was er meint, zeigt Tarazi an seinem Laptop Bilder von Ferienanlagen aus aller Welt, auch aus Jordanien, wo es am Roten und am Toten Meer Badetourismus gibt. Im Grunde gleichen sich alle Ferienanlagen, ob im Nahen Osten oder in der Karibik: Mit ihren Swimmingpools, Liegestühlen am Strand und Apartments könnten sie überall stehen; sie haben oft eine internationale Belegschaft, verwenden importierte Lebensmittel und haben wenig bis gar nichts mit der sie umgebenden Lebensweise der Einheimischen zu tun. „Wer in einer dieser Anlagen war“, so Tarazi, „der kennt sie alle.“

## ***Diese Form des Tourismus sei aber in der Krise, gerade im Nahen Osten.***

Es sind nicht nur die Anschläge, der Syrienkonflikt und das Auftauchen einer Terrortruppe namens Islamischer Staat, die die Feriengäste vertreiben. Tarazi hält den klassischen Badetourismus, aber auch das ausschließliche Besichtigen von Sehenswürdigkeiten für überholt.

### **Teilhaben statt beobachten**

Reisende bräuchten die Möglichkeit, „teilzuhaben, anstatt zu beobachten“, meint er. Der Trend gehe vom „sightseeing“, dem reinen Besichtigen, zum „sightdoing“, so nennt er das, dem Mitmachen. Nur so könnten Touristen eine authentische Erfahrung mit einer anderen Kultur machen und die Schönheit der Natur erleben.

Das Konzept kommt an. Rund 5500 Besucher kommen jedes Jahr in die Feynan Öko-Lodge, vor allem Deutsche, Briten, Schweizer, fast alles Einzelreisende. Viele Hoteliers kämpfen mit den Ansprü-



chen der Gäste aus dem Westen, weil diese sehr anspruchsvoll sind. Es genügen oft Kleinigkeiten wie ein fehlender Wasserspender, damit Unzufriedenheit aufkommt. In Feynan gibt es auch manchmal unzufriedene Gäste, aber die meisten spüren etwas von dem Engagement, mit dem die Mitarbeiter ihnen ein Erlebnis bieten wollen. „Dieser Ort ist etwas ganz Besonderes“, sagt der Schweizer Roman Scherer, der zum ersten Mal hier ist. „Ich werde ihn meinen Freunden zuhause auf jeden Fall empfehlen.“

Im Gegensatz zu touristischen Orten wie Petra oder dem Wadi Rum sind die Beduinen in Feynan keine Bittsteller, die den Gästen ein Trinkgeld abjagen wollen. Sie werden direkt vom Lodge-Management für ihre Dienstleistungen, wie dem Abholen der Gäste am Ende der Asphaltstraße mit dem Pickup, bezahlt. Man versucht dabei, möglichst alle Familien gleich zum Zuge kommen zu lassen, um internen Zwist zu vermeiden.

Dennoch wird auch Feynan vom Einbruch des Tourismus in der Region in Mitleidenschaft gezogen. In ganz Jordanien ist der Tourismus seit 2015 um bis zu 70 Prozent eingebrochen. Obwohl das Land bisher sicher ist, lässt sich gegen die gefühlte Unsicherheit bei den potentiellen Kunden im Westen trotz aufwendiger Werbekampagnen kaum ankommen. In Feynan ist die Zahl der Gäste im April, in der Hauptsaison, auf etwa die Hälfte gesunken. Bisher kommt man hier besser durch die Krise als im Tourismussektor allgemein.

Die Beduinen könnten ohne das zusätzliche Einkommen durch die Lodge hier wohl nicht mehr leben. Bäckerfrau Umm Khaled jedenfalls hat sich vom Erlös für ihre Fladenbrote einen lang genährten Herzenswunsch erfüllt: Sie hat sich eine solargetriebene Waschmaschine gekauft. Das Gerät steht jetzt in ihrem Zelt.



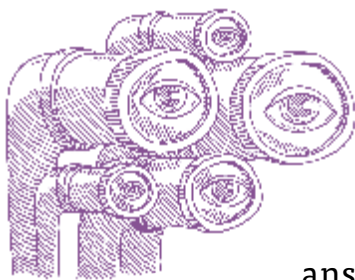
**Claudia Mende**

› ist freie Journalistin mit Schwerpunkt Wirtschaft und internationale Zusammenarbeit

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

## Aufruf zur Nachhaltigkeit

# Für eine paradigmatische Wende der Wirtschaftswissenschaften



Ein neuer Vertrag zwischen Wirtschaftswissenschaften und Gesellschaft ist das Ziel von über 30 namhaften Wissenschaftlern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mit ihrem Aufruf „Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung“ wollen sie eine Diskussion darüber anstoßen.

Seit ihrer Gründung im 18. Jahrhundert haben die Wirtschaftswissenschaften ökonomische Prozesse nicht nur beschrieben, sondern auch katalysiert und beeinflusst. Die theoretischen Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften sind eng verbunden mit gesellschaftlichen und politischen Handlungsoptionen und werden genutzt, diese zu legitimieren. „Damit die Wissenschaft ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht wird, muss sie ihre gesellschaftliche Wirkungskraft bewusst nutzen. Daher geht es uns darum zu diskutieren, wie Wissenschaft transformativ wirken kann, indem neue Handlungsoptionen geschaffen und implementiert werden“, so die Initiatoren Uwe Schneidewind, Präsident des Wuppertal Instituts und Vorstandsmitglied der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung, sowie Reinhard Pfriem, Professor an der Universität Oldenburg und Gründer des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung.

„Der Pariser Klimagipfel im Dezember 2015 hat Zielsetzungen beschlossen, die nur über eine zielgerichtete Ausgestaltung unternehmerischer, regional- und gesamtwirtschaftlicher Transformationsprozesse in Richtung Dekarbonisierung und solarer Ökonomie realisiert werden können“, heißt es im Aufruf. Zudem würden die Sustainable Development Goals neue Konzepte erfordern. Dabei ist an diesem Punkt einer großen Transformation, das, was überwunden werden soll, eindeutiger als das, wohin die Reise geht. Allerdings besteht die Gefahr, so schreiben die Autoren des Aufrufs,

dass der Begriff der Transformation, in einer Welt des permanenten Wandels, zum inhaltlich unbestimmten Modewort verkomme. Umso wichtiger sei es, die Aufgaben einer transformativen Wirtschaftswissenschaft zu präzisieren.

So eine transformative Wirtschaftswissenschaft muss nach Auffassung der Autoren fünf Bedingungen erfüllen:

- 1. Transparenz\_** Sie muss transparent sein und ihre normativen Annahmen ebenso wie ihre Methoden offenlegen.
- 2. Reflexivität\_** Sie muss sich zu den praktischen Folgewirkungen ihrer Arbeit bekennen, denn nur so können diese gründlich reflektiert werden.
- 3. Wertebezug\_** Sie muss einen Wertebezug herstellen, schließlich diene sie keinem Selbstzweck, sondern diene auch dazu, den Menschen ein Leben im Einklang mit den natürlichen Lebensbedingungen und einem solidarisches Miteinander zu ermöglichen.
- 4. Partizipation\_** Sie weicht die Trennung zwischen Experten und Laien zugunsten einer Beteiligung und Teilhabe an Prozessen auf.
- 5. Vielfalt\_** Sie lässt die Vielfalt an Theorien und Methoden zu, eine Minimalbedingung für gute Forschung und Lehre.

Diese fünf Bedingungen sollen der Aufschlag zu einer Diskussion sein.



Weitere Informationen unter <http://csr-news.net/main/2016/06/22/fur-eine-paradigmatische-wende-der-wirtschaftswissenschaften>

# Partnernetzwerk/22-1

## THIMM GRUPPE: ENERGY-SCOUTS ZEIGEN, WIE'S GEHT

Die THIMM Gruppe hat sich an dem IHK-Projekt „Energy Scouts“ beteiligt. Dabei werden Auszubildende zu „Energie-Kundschaftern“ im Unternehmen qualifiziert, um Energieverbräuche effizienter zu gestalten und Verschwendungen zu vermeiden. Und die THIMM-Azubis waren mit großem Erfolg unterwegs! Der Großteil der Vorschläge wird nun schrittweise im Unternehmen umgesetzt. Kernpunkte der Maßnahmen: Energiesparende LED-Lampen installieren und alle Mitarbeiter aktiv in das Thema „Energieverbrauch“ einbinden. Eine Azubi-Gruppe wird ihre Ergebnisse sogar beim Bundesentscheid der Energy-Scouts in Berlin präsentieren! Lesen Sie mehr dazu unter [www.csr-news.net/22\\_thimm](http://www.csr-news.net/22_thimm)



Die Energy Scouts Maximilian Bittmann und Rebecca Klasing von THIMM Display Wörrstadt präsentieren ihre Ergebnisse beim Bundesentscheid in Berlin

## DIE TELEKOM LEBT INKLUSION

Seit Jahren übertrifft die Telekom bei der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen die in Deutschland gesetzlich vorgeschriebene Mindestquote von 5 Prozent. Im Jahr 2015 stieg der Anteil schwerbehinderter Beschäftigter nochmals um 0,2 Prozentpunkte auf 7,2 Prozent. Mit fast 9.000 schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allein in Deutschland fühlt sich die Deutsche Telekom der Inklusion besonders verpflichtet. Im Konzern besteht ein breites Angebot an unterstützenden Maßnahmen, Integrationsvereinbarungen und speziellen Schulungen. Darüber hinaus wurde der Aktionsplan „Vielfalt erleben – Inklusion@DT“ erstellt, um Inklusion im Unternehmen zu erhalten und zu fördern. Der Aktionsplan trägt zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention bei. Mit Blick auf verschiedene Handlungsfelder werden hier Ziele definiert und Anregungen gegeben, wie Inklusion gelingen kann. So ist etwa festgeschrieben, dass zum Beispiel Qualifizierungsmaßnahmen so barrierefrei gestaltet werden, dass sie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Behinderung gleichermaßen zugänglich sind. Auch bietet die Telekom Services zum Beispiel für gehörlose Kunden an.

www.csr-news.net/22\_Telekom

## GREEN BUILDING: HVB-TOWER ERHÄLT LEED PLATIN ZERTIFIZIERUNG

Der HVB-Tower hat mit Abschluss der Sanierung die „LEED Platinum“ Zertifizierung erhalten und entspricht damit dem höchsten international etablierten Nachhaltigkeitsstandard. Gleichzeitig ist der HVB-Tower derzeit das einzige denkmalgeschützte Hochhaus in Deutschland, das im Rahmen dieses Bewertungssystems mit Platin ausgezeichnet ist. „Ein denkmalgeschütztes Gebäude aus der jüngeren Vergangenheit im laufenden Betrieb in eines der modernsten und nachhaltigsten Bankgebäude Europas zu verwandeln, war eine einzigartige Aufgabenstellung“, sagt Peter Weidenhöfer, Vorstand HVB Immobilien AG. Deutschlandweit verfügen nur sieben Gebäude im internationalen Bewertungssystem „New Construction & Major Renovation“ (Neubauten und grundlegende Sanierungen) über den Platin-Status: neben dem HVB-Tower zum Beispiel auch die selbstversorgende HVB Filiale am Arabellapark in München. Nach einer rund dreijährigen Umbauzeit ist der HVB-Tower nun die Unternehmenszentrale der HypoVereinsbank. Das Gebäude präsentiert sich als klimaeffizientes Green Building mit modernen Arbeitswelten, das den Anforderungen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie entspricht..

www.csr-news.net/22\_hypo\_vereinsbank



# Partnernetzwerk/22-2

## DIBELLA GRÜNDET GOODTEXTILES STIFTUNG

Dibella setzt sich seit Jahren für nachhaltig produzierte Hoteltextilien ein. Das Unternehmen hat die gemeinnützige GoodTextiles Stiftung gegründet. Mit eigens aufgelegten Fonds fördert sie ökologische und soziale Projekte innerhalb der textilen Wertschöpfungskette. Die Fonds sollen aus Spenden finanziert werden, zu denen engagierte Gäste und verantwortungsbewusste Entrepreneure aufgerufen werden. Klappkarten zum Aufstellen in den Gästezimmern verweisen auf die Stiftung und erläutern die Zielsetzung der aktuellen Aktivitäten. Die Klappkarten werden von Dibella kostenlos an Mietservice-Kunden ausgegeben, die sie an ihre Kunden in Hotellerie und Gastronomie weiterreichen. Der „GoodCotton-Fonds“ ist die erste von Dibella ins Leben gerufene Initiative der Stiftung. Mit 30.498,- Euro ausgestattet, setzt er sich für die Verbesserung der Lebensbedingungen von ökologisch wirtschaftenden Baumwoll-Kleinstbauern in Indien ein, beispielsweise durch die Errichtung eines Ausbildungszentrums. Da weitere Fonds wie GoodWage, GoodCloth oder GoodWork geplant sind, will Dibella ein unabhängiges Kuratorium um den Vorstand installieren. „Dazu suchen wir interessierte Persönlichkeiten, die sich ehrenamtlich für die Verbesserung von Nachhaltigkeit innerhalb der textilen Wertschöpfungskette einsetzen möchten“, so Dibella-Geschäftsführer Ralf Hellmann. „Über Interessensbekundung freuen wir uns.“



Die GoodTextiles Stiftung setzt sich für faire Baumwoll-Preise ein und unterstützt damit indische Kleinbauern.

❖ [www.goodtextiles.org](http://www.goodtextiles.org) oder unter ❖ [www.csr-news.net/22\\_dibella](http://www.csr-news.net/22_dibella)

## „THE ROAD TO RELIABLE NONFINANCIAL REPORTING“: ANALYSE VON EY ZUM MEHRWERT VERLÄSSLICHER UND BELASTBAR- ER NICHTFINANZIELLER BERICHT- ERSTATTUNG.

As revealed in the findings of the new global investor survey of EY, the capital markets are demanding new, more integrated approaches to corporate reporting. But the impetus for change is not coming from outside stakeholders alone. CEOs, CFOs and company directors are all beginning to recognize the potential to better demonstrate responsible business practices across the enterprise, while at the same time tapping new sources of business value. Our Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) practice expects more companies to begin formalizing efforts around measurable, objective and relevant nonfinancial reporting by defining criteria and measurement requirements for their nonfinancial indicators, establishing robust data management processes and making the transition to external assurance. That journey will require changes in both the content and the format of reporting, as value measures mature and companies embrace the potential of a more real-time, digital dialogue around performance. Partnerships with organizations like GRI, IIRC and WBCSD will continue to grow in importance, as these drivers and issues are addressed across industries and geographies. Our publication, “The road to reliable nonfinancial reporting” spotlights ways in which environmental and social disclosures are becoming standard practice for many of the world’s leading businesses.

❖ [www.csr-news.net/22\\_ey](http://www.csr-news.net/22_ey)



## WESUSTAIN ERWEITERT SEIN PRODUKTPORTFOLIO!

Neu sind die Lösungen WeApp und WeAudit. Die WeApp erschließt u.a. für den Materialitätsprozess einen neuen Stakeholder-Kommunikationskanal. Die App ist auch unabhängig von der WeSustain Nachhaltigkeits-Software einsetzbar. WeAudit, als neues Modul der Software, erleichtert den Auditprozess für die Auditierten und Auditierenden erheblich. Mehr Informationen erhalten Sie in einer unverbindlichen Online-Demo.

Anmeldung unter:  
❖ [www.wesustain.com](http://www.wesustain.com)

## MCDONALD'S DEUTSCHLAND BLOGGT ÜBER NACHHALTIGKEIT

Seit letztem Jahr bloggt das Nachhaltigkeitsteam von McDonald's regelmäßig auf dem Change M Blog über ihre tägliche Arbeit, Herausforderungen und Erkenntnisse auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Der Blog dient als Dialogfenster für alle, die das Unternehmen dabei begleiten, mit ihnen diskutieren oder einfach mehr darüber erfahren möchten, warum die Dinge bei McDonald's so sind, wie sie sind und was das Team verändern will. Das Themenspektrum des Blogs erstreckt sich von Landwirtschaft über Energie, Klima und Umwelt bis hin zu Ernährung, Verbraucherinformation und Integration.

❖ [www.change-m.de](http://www.change-m.de)

## UPJ: CORPORATE VOLUNTEERING STRATEGISCH AUSRICHTEN UND UMSETZEN



Über die Hälfte der Unternehmen in Deutschland führt Maßnahmen im Bereich Corporate Volunteering (CV) durch. Die Tendenz ist steigend, denn dieses Engagement lohnt sich. Ein anderthalbtägiger Praxisworkshop von UPJ unterstützt Unternehmen bei der strategischen (Weiter-)Entwicklung und Implementierung ihrer CV-Aktivitäten. Durch die Bearbeitung konkreter Leitfragen lernen die Teilnehmenden die einzelnen Phasen der CV-Programmentwicklung kennen und entwickeln im Austausch mit den anderen Teilnehmenden und Referenten Lösungen für Herausforderungen und Fragestellungen aus ihrer eigenen Praxis. Der Workshop findet vom 19. bis 20. September 2016 in Berlin statt.

❖ [www.upj.de/volunteering-pws](http://www.upj.de/volunteering-pws)

## GUTCERT: LEITFADEN NACHHALTIGKEITS-ENGAGEMENT

Nachhaltigkeit als Unternehmenskonzept bedeutet, jede Entscheidung in den Zielkonflikt von Wirtschaftlichkeit, Umweltschutz und sozialen Belangen (der Mitarbeiter und Gesellschaft) zu stellen. Es gilt also Spannungen auszuhalten und diese Spannungen als Triebfeder und Antrieb zu nutzen, um unter „Druck“ neue, kreative Lösungen zu suchen. Leicht zu „handhaben“ ist dieses komplexe Thema daher nicht. Wie ist ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem (NMS) auf solider, systematischer Basis zu etablieren, sodass eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen möglich wird? Und wie ist Nachhaltigkeitsengagement operationalisierbar, messbar und damit zeitlich vergleichbar zu gestalten? Um diese und viele andere Fragen zu beantworten, hat GUTcert einen Leitfaden entwickelt. Er bietet eine Hilfestellung zur Einführung eines systematischen NMS in 16 Schritten, die für jedes Managementsystem gelten. Schritt 17, die Nachhaltigkeitsberichterstattung, geht auf die spezifische Herausforderung der Kommunikation ein.

❖ [www.gut-cert.de/leistungen/nachhaltige-entwicklung/leitfaden-nms.html](http://www.gut-cert.de/leistungen/nachhaltige-entwicklung/leitfaden-nms.html)



## AKZENTE: SHARING KNOWLEDGE

Bei der GRI-Konferenz Mitte Mai in Amsterdam war die deutsche Reporting-Community nur schwach vertreten. Schade eigentlich. Denn der internationale Austausch und die gemeinsame Verständigung sind unverzichtbare Basis für Nachhaltigkeit. akzente war vor Ort, um über die SDGs, die Neuausrichtung der GRI, Auswirkung und Chancen von Big Data für Nachhaltigkeit und die neuen Sustainability Reporting Standards (GRI SRS) zu diskutieren. Die Gespräche mit Vertretern aus Argentinien, Brasilien, Dubai, Indien, Japan und vielen Ländern mehr zeigten uns wieder einmal, wie aktiv und überzeugt Nachhaltigkeitsreporting weltweit gelebt wird. Wie immer teilt akzente seine Erfahrungen gerne: ❖ [blog.akzente.de](http://blog.akzente.de) ❖ GRI-Konferenz: Are we making a difference?

❖ [www.csr-news.net/22\\_akzente](http://www.csr-news.net/22_akzente)

## ERSTER GLOBALER C&A NACHHALTIGKEITSBERICHT – DEUTLICHE FORTSCHRITTE BEI NACHHALTIGKEITSINITIATIVEN

C&A hat seinen ersten globalen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Der Bericht dokumentiert die im Jahr 2015 erreichten Fortschritte im Hinblick auf die im vergangenen Jahr für 2020 definierten Ziele. Diese bilden zugleich die Grundlage für das neue globale Nachhaltigkeits-Engagement und einen strategischen Rahmen für C&A weltweit.

❖ [www.csr-news.net/22\\_cunda](http://www.csr-news.net/22_cunda)

# Events 2016

## AUGUST

COLOGNE BUSINESS SCHOOL

| 1.-3.8.2016 | Köln |

### 3. INTERNATIONALE KONFERENZ: CSR, SUSTAINABILITY, ETHICS AND GOVERNANCE

Anfang August 2016 findet nach zwei erfolgreichen Konferenzen in London und Nanjing die dritte internationale Konferenz zum Thema CSR, Sustainability, Ethics and Governance mit dem Fokus auf "Sustainability as New Business Paradigm" in Köln statt. Die Konferenz wird eine der größten internationalen Wissenschaftskonferenzen mit dem Schwerpunkt auf nachhaltigem Management. Sie wird federführend von der CBS (Lehrstuhl CSR, Prof. Dr. Schmidpeter) und dem Global Corporate Governance Institute organisiert und geplant. Über 180 nationale und internationale Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft stellen ihre Forschungsergebnisse rund um das diesjährige Thema vor. In 36 Panels werden wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen aus dem Bereich Management, Finanzen, Tourismus, Bildung und weiteren Feldern diskutiert und Lösungsansätze für eine nachhaltige Entwicklung vorgestellt.

... [www.gcg-csr.org/2016-conference.html](http://www.gcg-csr.org/2016-conference.html)

## SEPTEMBER

HNE-EBERSWALDE

| 13.-15.9.2016 | Eberswalde |

### FACHTAGUNG FORUM N - NACHHALTIGE ENTWICKLUNG AUF DEM CAMPUS

Auch beim 3. Forum N steht die konkrete Gestaltung von nachhaltiger Entwicklung auf dem Campus im Mittelpunkt der Fachtagung. Diesmal wird die Verantwortung von Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen im sozialen Kontext thematisiert. Unter der Überschrift „Standpunkte-Verantwortungs-Ansprüche“ werden im Forum N unterschiedliche Zugänge und Handlungsoptionen zur Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung auf dem Campus aufgezeigt.

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

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

| 14.-16.9.2016 | Berlin |

### 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE SUSTAINABILITY AND RESPONSIBILITY

„CSR im Zeitalter der Digitalisierung“ lautet Titel und Thema der diesjährigen CSR-Konferenz an der Humboldt-Universität. Neben dem Schwerpunkt Digitalisierung und deren Auswirkungen auf Wirtschaft

und Gesellschaft werden weitere zentrale Themen der Corporate Social Responsibility diskutiert. Dazu gehören beispielsweise die Kreislaufwirtschaft, das Impact Investing oder wie das Finanzsystem ausgerichtet werden müsste, damit es eine nachhaltige Entwicklung unterstützt. Ein Überblick über das vollständige Programm und die Planung des Aufenthalts in Berlin bietet eine eigens programmierte App.

... [www.csr-hu-berlin.org](http://www.csr-hu-berlin.org);

... [www.csr-hu-berlin.org/content/conference-app](http://www.csr-hu-berlin.org/content/conference-app)

UPJ

| 19.-20.9.2016 | Berlin |

### CORPORATE VOLUNTEERING STRATEGISCH AUSRICHTEN UND UMSETZEN

Über die Hälfte der Unternehmen in Deutschland führt Maßnahmen im Bereich Corporate Volunteering durch, mit steigender Tendenz. Der Praxisworkshop von UPJ unterstützt Unternehmen bei der strategischen (Weiter-)Entwicklung und Implementierung ihrer CV-Aktivitäten. Durch die Bearbeitung konkreter Leitfragen lernen die Teilnehmenden die einzelnen Phasen der CV-Programmentwicklung kennen und entwickeln im Austausch mit den anderen Teilnehmenden und Referenten Lösungen für Herausforderungen und Fragestellungen aus ihrer eigenen Praxis.

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

LEUPHANA UNIVERSITÄT

| 23.-24.9.2016 | Lüneburg |

### CRADLE TO CRADLE KONGRESS

Der Cradle to Cradle Kongress, als Plattform zum Austausch zwischen C2C Interessierten, geht in die dritte Runde. Auch in diesem Jahr werden Lösungsansätze und Probleme mit wichtigen Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft, Bildung und Politik diskutiert.

... <http://c2c-kongress.de>

## NOVEMBER

HOCHSCHULNETZWERK

„BILDUNG DURCH VERANTWORTUNG“

| 7.-11.11.2016 | Illertissen |

### ENGAGIERTE HOCHSCHULE

Die Tagung befasst sich mit der Rolle von Hochschulen in der Gesellschaft und deren Verantwortung für das Gemeinwohl. Schwerpunkte der Tagung sind die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partnerorganisationen sowie die Förderung des Engagements von Studierenden.

... <http://engagierte-hochschule.org/>





# Literatur

Günther Reifer, Hans-Ulrich Streit, Evelyn Oberleiter  
**Sustainable Companies – Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten**

oekom verlag, 03.03.2016, 252 S., ISBN 9783865817952



Die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen ist eine der wichtigsten Aufgaben unsere Zeit. Ein »Weiter so« können wir uns angesichts des Klimawandels und der zunehmenden Sinnentleerung der Gesellschaft nicht länger leisten. Unternehmen kommt dabei eine wichtige Schlüsselrolle zu. Wie können sie Teil der Lösung werden, anstatt wie bisher Teil des Problems zu sein? Dieser Leitfaden zeigt, wie mutige Unternehmer und Führungskräfte alle Unternehmensbereiche neu gestalten. Praxiserprobte Vorschläge geben Orientierung und ermutigen zur Weiterentwicklung hin zu einer zukunftsfähigen, lernenden Organisation.

Markus Mugglin  
**Konzerne unter Beobachtung – Zivilgesellschaft, Kampagnen und ihre Wirkung**

Rotpunktverlag, 25.10.2016, 250 S., ISBN 9783858697066



Die Macht der Konzerne wächst – in der Schweiz und weltweit. Ihr Tun entscheidet über das Schick-

sal von Millionen, über die Ausbeutung von natürlichen Ressourcen aller Art, darüber, wer profitiert und wer nicht. Doch mit der Macht der global tätigen Konzerne ist auch die Kritik an ihnen gewachsen. Nichtregierungsorganisationen decken auf, wie Multis Menschenrechte missachten, die Umwelt schädigen, Arbeitskräfte ausbeuten, Profite in Steueroasen verstecken. Die Konzerne reagieren mit neuen Strategien. Was ändert sich wirklich? Ist »soziale Unternehmensverantwortung« mehr als nur Imagepflege? Der Schweizer Journalist Markus Mugglin analysiert, wie Konzerne unterschiedlich auf den Druck der Zivilgesellschaft reagieren, was sich in der Schweiz verändert hat und welche Rolle die Politik spielt.

Jürgen Schöntauf  
**Sinnstifter – Wie Unternehmen davon profitieren, soziale Verantwortung zu übernehmen**

Campus Verlag, 08.09.2016, 256 S., ISBN 9783593505756



Nur noch kurz die Welt retten lohnt sich tatsächlich. Jürgen Schöntauf, Mitglieder der deutschen Wertekommission, zeigt, dass Firmen, die Sinn stiften – für ihre Belegschaft und die Gesellschaft –, langfristig erfolgreicher sind. Ein Blick auf globale Megatrends beweist, dass sich vieles zum Guten verändert, und dass gerade der Mittelstand von dieser Entwicklung profitieren kann. Zahlreiche Beispiele, wie Gateway



Ulrich Sailer

**Nachhaltigkeitscontrolling – Was Controller und Manager über die Steuerung der Nachhaltigkeit wissen sollten**

UVK Verlagsgesellschaft mbH, 04.2016, 280S., ISBN 9783739800639

Nachhaltigkeitscontrolling gilt als wichtiges Zukunftsthema. Doch es setzt sich nur schrittweise in der unternehmerischen Praxis durch, denn es gibt oft »Wichtigeres zu tun«. Trotz aller Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit, würde diese in den Unternehmen noch zu wenig beachtet. Ulrich Sailer ist Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen. Er leitet den Masterstudiengang Controlling und beschäftigt sich insbesondere mit Controlling, Nachhaltigkeit und Komplexität. „Die reine Lehre fordert, dass ökologische, soziale und ökonomische Ziele auf der gleichen Ebene stehen sollen“, schreibt er. „Diese drei Dimensionen sind miteinander in Einklang zu bringen. Dabei müssen wir uns aber im Klaren sein, dass die Unternehmen zuerst Geld verdienen müssen, um in Nachhaltigkeit zu investieren: Ohne Moos ist auch grün nichts los.“

Nachhaltigkeit erfordert eine entsprechende Unternehmenskultur, aber auch systematische Prozesse. Genau an dieser Stelle setzt das Controlling an.

Ausgangspunkt für den Erfolg der Nachhaltigkeit ist die Implementierung in die Unternehmensstrategie. Eine Strategie ändert man allerdings nicht über Nacht. Wer die einzelnen Bausteine im Unternehmen und im Controlling verankern möchte, muss wissen, dass es sich um einen mehrstufigen Prozess handelt, der eine klare Zielrichtung, Geduld und Einsatz voraussetzt. Dieses Buch ist ein Ratgeber und Helfer für eine erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis.



Gardens in Frankfurt am Main oder Lunzers Maß-Greißlerei in Wien, untermauern, wie sehr es sich für Führungskräfte lohnt, ihre Unternehmen von Grund auf neu auszurichten.

Peter Kausch et al.

**Rohstoffwirtschaft und gesellschaftliche Entwicklung – Die nächsten 50 Jahre**

Springer Spektrum Verlag,

04.06.2016, 236 S.,

ISBN 9783662488553

Konflikte um mineralische und energetische Rohstoffe verlangen nach klugen und nachhaltigen Lösungen. Was lässt sich mit heutigen Technologien und unter den derzeitigen politischen Vorgaben bereits in absehbarer Zeit verwirklichen und was wird bereits ausprobiert? Welche Chancen haben Recycling und Substitution? Der erste Teil diskutiert in acht Kapiteln Fragen zur Verfügbarkeit primärer Ressourcen und deren Effizienz und bezieht hier Deutschland und andere europäische Länder mit ein. Teil 2 widmet sich in sechs Kapiteln den zugrunde liegenden Ressourcetechnologien und -strategien. Der abschließende Teil 3 richtet den Blick am weitesten in die Zukunft (bis 2065) und zeigt in drei Kapiteln zukünftige Herausforderungen und Lösungsansätze aus technologischer und aus gesellschaftspolitischer Sicht.



Ingo Gestring et al.

**Ethik im Mittelstand – Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung**

Springer Gabler Verlag,

27.06.2016, 346 Seiten, ISBN

9783658095512

Unternehmer und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen werden zunehmend mit Fragen zu ethisch-moralischen Grundsätzen, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit konfrontiert. Wie sieht ein ethisch korrektes Unternehmen aus? Wie geht man gerecht und zukunftsorientiert mit seinen Mitarbeitern um? Wo ist die Grenze zwischen ehrlichem Marketing und „greenwashing“? Ist der ehrbare Kaufmann auch heute noch ein Leitbild? Dies sind nur wenige der Überlegungen, die täglich aufkommen. Dieses Buch gibt einen Überblick über die Grundsätzlichkeit des ethischen Handelns und zeigt, wie die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche von ethischen Grundsätzen tangiert werden. In Beispielen stellen die Autoren den Bezug zur Praxis in mittelständischen Unternehmen her und geben Methoden und Instrumente zur Implementierung an die Hand.



Norbert Nicoll

**Adieu, Wachstum! – Das Ende einer Erfolgsgeschichte**

Tectum Verlag, 10.10.2016, 360 S.,

ISBN 9783828837362

Norbert Nicoll liefert eine reichhaltige, kritische Darstellung der kapitalistischen Wachstumsidee. Er macht anschaulich, wie diese historisch entstanden ist, wie sie einen kleinen Teil Privilegierter reich gemacht hat und uns nun in eine Klima-, Energie- und Ressourcenkrise führt. In einer Tour de Force präsentiert er Fakten aus Ökologie, Ökonomie, Soziologie, Geologie, Geschichts- und Politikwissenschaft. Dabei erstellt er nicht nur eine eindrucksvolle Negativbilanz von Umweltzerstörung, Klimawandel, Ressourcenverbrauch und sozialer Spaltung. Er gewinnt daraus zugleich Ansätze für eine nachhaltige und menschenfreundliche Metamorphose der Wachstumsidee und macht plausibel: Wachstum und Wohlstand können und müssen entkoppelt werden, um unseren Planeten zukunftsfähig zu machen.



Martin Wenke, Frank Gogoll

**Unternehmensethik, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility – Instrumente zur systematischen Einführung eines Verantwortungsmanagements in Unternehmen**

Kohlhammer Verlag, 09/2016, 250 S.,

ISBN 9783170296480

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen wandelt sich mehr und mehr von einer optionalen zu einer verbindlichen Aufgabe. Dies gilt vornehmlich für die großen „Platzhirsche“, während für kleine und mittlere Unternehmen die Beschäftigung mit dieser Thematik nach wie vor die Ausnahme bildet. Der vorliegende Band der Wirtschaftsprofessoren Wenke und Gogoll, stellt Konzepte, Instrumente und Verfahren der Integration unternehmerischer Verantwortung auf dem Fundament wirtschafts- und unternehmensethischer Ansätze dar. Dabei wird der Fokus auf die Beantwortung der Frage gelegt, inwieweit die Anwendung der vorgestellten Konzepte das Verhalten auf sämtlichen Unternehmenshierarchien verändern können.



# Studien

## OEKOM CORPORATE RESPONSIBILITY REVIEW 2016

Nur die wenigsten Unternehmen erfüllen die von der Ratingagentur oekom research aufgestellten Mindestanforderungen an die ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen. Bloß 16 Prozent der rund 1.600 international tätigen Konzerne erreichten in der aktuellen „oekom Corporate Responsibility Review 2016“ den Prime Status und verfügten über die notwendigen Anforderungen an Nachhaltigkeitsmanagement und –leistung. Dennoch bleiben die Analysen von oekom research optimistisch und sehen eine Chance in den UN Sustainable Development Goals (SDGs), sofern diese als Richtlinien für mehr Nachhaltigkeitsengagement verstanden werden.

... <http://csr-news.net/main/2016/04/04/nachhaltigkeitsmanagement-nur-wenige-unternehmen-erfullen-mindestanforderungen/>

## CORPORATE RESPONSIBILITY SOCIAL INDEX

Immer mehr Unternehmen in OECD-Ländern engagieren sich gesellschaftlich. Dies zeigt der erstmals von Gregory Jackson und Julia Bartosch von der Freien Universität Berlin erhobene Corporate Responsibility Social Index. Unternehmen aus Spanien und Großbritannien sind Spitzenreiter, deutsche Unternehmen befinden sich im Mittelfeld. Wie sich Unternehmen

jedoch konkret einbringen ist von Land zu Land sehr unterschiedlich.

... [Die Studie „Corporate Responsibility in Different Varieties of Capitalism: Exploring the Role of National Institutions“ wird auf den Seiten der Bertelsmann Stiftung zum Download angeboten.](#)

## INVESTOREN SOLLTEN CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN VON UNTERNEHMEN BERÜCKSICHTIGEN

Die Kohlenstoffdioxidemissionen von Unternehmen können erhebliche Auswirkungen auf die Kapitalanlage haben und sollten künftig von Investoren bei ihren Anlageentscheidungen stärker berücksichtigt werden. Zu diesem Ergebnis gelangt die Studie „Wesentlichkeit von CO<sub>2</sub>-Emissionen für Investitionsentscheidungen“ von Professor Alexander Bassen und Professor Timo Busch von der Universität Hamburg. Untersucht wird der Zusammenhang von CO<sub>2</sub>-Intensität und Kapitalmarktpersonal von Unternehmen. Darüber hinaus wurde im Rahmen der von Union Investment beauftragten Studie analysiert, wie sich eine verursachergerechte Verteilung der Klimakosten auf die Gewinne CO<sub>2</sub>-intensiver Unternehmen auswirken würde.

... <http://csr-news.net/main/2016/06/12/studie-investoren-sollten-co2-emissionen-von-unternehmen-beruecksichtigen/>



# Wettbewerbe

## STARTGREEN STARTGREEN AWARD 2016

Der Community Preis für die grüne Gründerszene und richtet sich an innovative Start-ups und vorbildliche Gründungsförderer. Gesucht werden Entrepreneur, die sich mit ihren Geschäftsideen für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Deutschland einsetzen. Sie können sich in den Kategorien Gründungskonzepte (noch nicht gegründet), Start-ups (bis 5 Jahre) und junge Unternehmen (5–15 Jahre) bewerben. In einer eigenen Kategorie ausgezeichnet werden Gründungsförderer, also Organisationen, Medienformate, Wettbewerbe oder Förderangebote, die sich in besonderer Weise für grünes Gründen in Deutschland engagieren. Der Preis soll die Vernetzung grüner Start-ups, Unternehmen, Investoren, Förderinstitutionen und politischer Wegbereiter für eine grüne Wirtschaft fördern und die grüne Gründerszene sichtbar machen. Bewerbungen sind noch bis zum 14. August möglich.

... <https://start-green.net/award/>

## PÉTER HORVÁTH-STIFTUNG GREEN CONTROLLING AWARD 2016

„Mit grünen Themen zu schwarzen Zahlen!“ ist das Motto des Green Controlling Award. Controller als Business Partner sind gefordert, auch die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen aktiv zu unterstützen. Zur Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ wird jährlich die innovativste und effektivste „grüne“ Controllinglösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ausgezeichnet. Eingereicht werden können alle Lösungen, die seit dem Jahr 2014 umgesetzt worden sind. Bewerbungen sind noch bis zum 15. August 2016 möglich.

... <https://www.icv-controlling.com/de/verein/awards/ausschreibungen.html>





# Grüne Helfer im Büroalltag

**R**und vier Watt Strom soll eine einzige Suchanfrage bei Google benötigen, haben amerikanische Wissenschaftler errechnet. Klingt zunächst nicht viel. Doch Google muss pro Minute über 270.000 Suchanfragen bearbeiten. Und Google ist nur ein Anbieter, hinzukommen zudem noch Dienste wie YouTube, Facebook, Twitter, etc.. Da macht es Sinn, die eigene, durch die Internetnutzung verursachte, CO<sub>2</sub>-Belastung etwas zu reduzieren. Grüne Suchmaschinen machen es möglich. Sie funktionieren in der Regel als Erweiterung gängiger Browser und nutzen dabei die Idee der Kompensation. Sie sind also nicht per se eigene Suchmaschinen die mit Ökostrom betrieben werden, sondern grüne Hüllen für Firefox, Chrome oder Edge.

Eine dieser Alternativen ist Ecosia, die ihre Suchergebnisse von Microsofts Bing bezieht. Die Einnahmen generiert Ecosia ([www.ecosia.org](http://www.ecosia.org)) aus Provisionen für die eingeblendeten Werbeanzeigen. Mindestens 80 Prozent der dadurch erzielten Erlöse fließen dann in Aufforstungsprojekte, momentan in Burkina Faso. Mehr als 2,8 Millionen Euro sind so bereits zusammengekommen, mit denen rund 4,5 Millionen Bäume gepflanzt wurden. Nach diesem Prinzip funktionieren auch

andere „grüne“ Suchmaschinen wie ecosearch oder goodsearch.

Andere Tools bedienen den Trend des Self-Trackings, sowohl was den eigenen Lebensstil betrifft, als auch die ökologischen Auswirkungen unternehmerischen Handelns. Wie schwer der persönliche ökologische Rucksack ist, lässt sich mit zwei Online-Rechnern ermitteln. Der Online-Ressourcenrechner des Wuppertaler Instituts (<http://ressourcen-rechner.de>) versucht anhand individueller Konsumgewohnheiten den persönlichen Verbrauch natürlicher Ressourcen zu ermitteln. Wieviel CO<sub>2</sub> dabei verursacht wird, zeigt der Fußabdruck-Rechner der Firma Henkel (<http://fussabdruckrechner.henkel.de>), an dem das Wuppertaler Institut ebenfalls mitgewirkt hat. Die unternehmerische CO<sub>2</sub>-Bilanz lässt sich mit einem Tool der Effizienz-Agentur NRW errechnen. Mit Eco-Cockpit (<https://www.ecocockpit.de>) werden Informationen zu produkt-, prozess- und standortbezogenen CO<sub>2</sub>-Emissionen berücksichtigt und der ökologische Fußabdruck ermittelt.

Einen anderen Weg geht Changers mit der App CO<sub>2</sub> fit ([www.changers.com](http://www.changers.com)), die Gesundheits- und Klimaschutz miteinander verbindet. Dabei wird das persönliche Mobilitätsverhalten erfasst. Wer sich aufs Fahrrad setzt anstatt mit dem Auto zu fahren wird mit sogenannten Recoins belohnt – eine Art interne Klimawährung. Wer genügend Recoins gesammelt hat, kann sich damit am Kauf von Emissionszertifikaten beteiligen. Changers will mit seiner App gezielt Unternehmen ansprechen, die ihre Mitarbeiter für mehr Klimaschutz motivieren wollen.

Wer in der Mittagspause auf die Schnelle ein Restaurant mit Nachhaltigkeitsanspruch sucht, der ist bei Treeday richtig aufgehoben ([www.treeday.net](http://www.treeday.net)). Die Plattform versteht sich als „Green Lifestyle Guide“, der sofort die nachhaltigsten Unternehmen in der Umgebung anzeigt, dargestellt mit einem Wert zwischen 0 und 100. Die Idee dahinter ist, klimaschädliche Emissionen gar nicht erst zu verursachen, anstatt sie anschließend zu kompensieren.





# 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



# Material Impacts

**Globaler Nachhaltigkeitsbericht 2015**  
**Jetzt online**

Mit Mode gemeinsam positiv wirken. Das ist unsere Vision und Inspiration. Unsere neue globale Nachhaltigkeitsstrategie greift die Fragen der Bekleidungsindustrie von heute und morgen auf.

Finden Sie mehr über unsere Strategie und unsere Fortschritte in unserem neuen Bericht heraus:

[www.c-a.com/sustainabilityreport2015](http://www.c-a.com/sustainabilityreport2015)

