



## Hemmnisse beseitigen

*Fördern Unternehmen  
nachhaltigen Konsum?*



# 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)



# Editorial

## Trumpeltier – Oder: „Winter is coming“

Die marktwirtschaftliche Organisation hat sich ebenso wie die politische Organisation unserer Gesellschaften als Demokratie in den zurückliegenden zwei Jahrhunderten als durchaus erfolgreich erwiesen. Materieller Wohlstand wurde geschaffen, individuelle Freiheit realisiert. Doch wie ist es um Demokratie und Kapitalismus heute eigentlich bestellt?

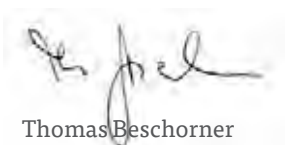
Dass die Art und Weise, wie westliche Gesellschaften ökonomisch und politisch organisiert sind, in einer Legitimationskrise steckt, ist spätestens seit der Finanzkrise 2008 nicht neu. Einen vorläufigen Höhepunkt stellte das Jahr 2016 dar. Liberale Demokratien werden von außen sowie von innen auf unterschiedlicher Art attackiert. Sei es die Brexit-Entscheidung der britischen Bevölkerung oder seien es neue „rechts-populistische“ Bewegungen in Europa, rechtsstaatliche Prinzipien und liberale Ideen werden zunehmend in Frage gestellt.

Kaum in diesem Jahr angekommen, zeichnet sich schon ab, dass unserer Welt einschneidende Veränderungen bevorstehen. Bei Redaktionsschluss kaum 14 Tage im Amt, erließ der neue Präsident der Vereinigten Staaten eine „königliche“ Verlautbarung nach der nächsten, die sowohl grundlegende demokratische Prinzipien verletzen als auch wirtschaftliche Entwicklungen gefährden. Was ist dagegen zu tun? Politisch-zivilgesellschaftliches Engagement erscheint ein besonderes Gebot der Stunde, denn „wer in der Demokratie schläft, wacht in der Diktatur auf“ (Goethe). Politisch Flagge zu zeigen ist dabei nicht nur die Aufgabe von Politik und die von uns Bürgern, sondern aus unserer Sicht auch eine Aufgabe von Unternehmen und Unternehmensverbänden.

Erste Vorbilder gibt es dazu bereits: Mark Parker, CEO von Nike, beispielsweise kritisiert das Einreiseverbot aus muslimischen Ländern in einem offenen Brief scharf, Airbnb-Chef Brian Chesky will festsitzenden Personen kostenlose Unterkünfte anbieten und der Bierkonzern „Budweiser“ zeigt mit seinem Super Bowl-Werbespot klare Kante gegen die Abschottungspolitik vom Donald Trump.

Nachmachen erlaubt, eigene Ideen entwickeln geboten, denn Marktwirtschaft ohne Demokratie wird nicht funktionieren!

Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen



Thomas Beschorner



Thomas Feldhaus



Prof. Dr. Thomas Beschorner,  
Wissenschaftlicher Direktor



Thomas Feldhaus,  
Chefredakteur

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



# Inhalt



CSR-Preis der Bundesregierung

10



Frauen stärken in der Lieferkette

18

## STANDPUNKT

### WINTERKORN, VW UND DIE BETRIEBSRENTE

Wirtschaftsethischer Kommentar

von Prof. Joachim Fetzer..... 6

## AKTUELL

### AND THE WINNER IS...

CSR-Preis der Bundesregierung..... 10

### MARSHALLPLAN MIT AFRIKA

Neue Partnerschaft für die Zukunft..... 12

### DER ANFANG EINES PROZESSES – NICHT SEIN ENDE

Neue Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie..... 4

### AM NACHHALTIGEN ERFOLG DES UNTERNEHMENS AUSRICHTEN

Vorstandvergütung..... 42

### ICH BIN JETZT EIN...

Wenn Produkte ein 2. Leben bekommen..... 54

## LIEFERKETTE

### CHANCE FÜR UNTERNEHMEN?

Frauen stärken in der Lieferkette..... 18

## FAHRPLAN FÜR MEHR VERANTWORTUNG

Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte

von Claudia Mende..... 20

### MENSCHENRECHTE WERDEN EINE GRÖßERE ROLLE SPIELEN

Interview mit Markus Löning..... 23

## KERNGESCHÄFT

### „WIR MÜSSEN DAS REPORTING HARMONISIEREN“

GRI-Generaldirektor Timothy Mohin im Gespräch

mit Tong-Jin Smith..... 24

### NICHT NUR ANS GELD DENKEN

Die B Corp Initiative zertifiziert Unternehmen mit Sinn fürs Gemeinwohl

von Charlotte Schmitz ..... 26

### INFORMIEREN - UNTERSTÜTZEN - HANDELN

Fördern Unternehmen nachhaltigen Konsum?

von Thomas Feldhaus ..... 28

## MÄRKTE

### "WIR WOLLEN WERT SCHAFFEN"

Axel Springer berichtet zur Nachhaltigkeit ..... 32

### WOHLTÄTER ODER POLITISCHES WERKZEUG?

Unternehmensnahe Stiftungen

von Jürgen Buscher..... 34



GRI-Generaldirektor  
Timothy Mohin im Gespräch

24



Neue Arbeit der Diakonie Essen

38

## GESELLSCHAFT

### MIGRATION UND INTEGRATION

Interview mit Yunus Ulusoy  
von Achim Halfmann ..... 36

### VEHIKEL FÜR DEN NEUANFANG

Neue Arbeit der Diakonie Essen  
von Achim Halfmann ..... 38

### BESCHÄFTIGUNG VON GEFLÜCHTETEN

Die Regularien Schritt für Schritt ..... 40

## PARTNER

Neues aus dem Partnernetzwerk ..... 43

## SERVICE

Termine ..... 46  
Studien ..... 47  
Literatur ..... 48  
Personen ..... 49

## VEREIN

### VOM HELFER ZUR FACHKRAFT

Integration durch Arbeit im Mittelstand  
von Christoph Golbeck ..... 50

Das CSR-NEWS-Netzwerk ..... 52

## IMPRESSUM

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

**Sie haben Fragen**  
zum Bezug des CSR MAGAZINS oder zu Ihrer CSR-Partnerschaft?  
E-Mail: [redaktion@csr-news.net](mailto: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

Achim Halfmann, Christoph Golbeck,  
Claudia Mende, Jürgen Buscher, Tong-Jin  
Smith, Charlotte Schmitz

### Bildnachweis

S. 3/18/28 © Th. Feldhaus; S. 7 © Joachim  
Fetzer; S. 10 © T. Maelsa/BMAS; S. 22 ©  
Andi Weiland | [www.venro.org](http://www.venro.org); S. 22 ©  
Tchibo; S. 23 © Caroline Pitzke; S. 24 GRI; S.  
26 © Andreas Renner; S. 28 © BBDO; S. 30  
© Michael Breuer | photokonzert; S. 26 ©  
iStock, sekulicn; S. 27 © ecosia; S. 32 © Axel  
Springer; S. 34 © fotolia AZemtega; S.  
36/38/39 © Achim Halfmann; S. 47 ©  
TransFair; S. 49 © Volkswagen, World Vision,  
DUH, Epson; S. 51/52 © Golbeck;

### 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](mailto:austria@csr-news.net)

### Anschrift CSR-NEWS GmbH

Verlag: August-Hermann-Francke-Str. 2  
42499 Hückeswagen  
Tel.: +49 2192 8546458  
Redaktion: Norddeicher Str. 128,  
26506 Norden  
Tel.: +49 4031 173599  
E-Mail: [redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net)  
[www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)

### Druck

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

### Grafik

Kristin Albrecht, Himmelberg-Designwerkstatt,  
Würzburger Straße 31a, 97274 Leinach

### Kommunikation (Anzeigen, Banner)

CSR NEWS GmbH  
August-Hermann-Francke-Str. 2  
42499 Hückeswagen  
Tel.: +49 (0)2192 8546458  
E-Mail: [marketing@csr-news.net](mailto: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

## Ein wirtschaftsethischer Kommentar

# Winterkorn, VW und die Betriebsrente

Winterkorn und VW – mal wieder. Zum Jahresanfang eine neue Facette. Der Aufreger diesmal ist keine Überraschung: Zum 31.12.2016 endet ein Vertrag (Winterkorn – VW) und damit trat zum ersten Januar eine Ruhestandsregelung in Kraft. Das wäre keiner Nachricht wert. Doch obwohl der Inhalt jener Ruhestandsregelung seit langem bekannt ist – es greift eine Betriebsrentenregelung wie bei jedem anderen Arbeitnehmer auch, die sich nach Grundgehalt und Betriebszugehörigkeit bemisst – konnte dies für Aufregung sorgen: Der Ex-Chef von VW erhält vertragsgemäß ca. 1,1 Mio. Euro im Jahr. Zahlen dieser Größenordnung sind emotional schwer greifbar und so wird eben umgerechnet: „3.100 Euro“ – das kann sich der deutsche Durchschnittsarbeitnehmer gut vorstellen – „am Tag“ – darüber kann man sich dann emotional erregen.

■ JOACHIM FETZER

**B**ILD veröffentlicht am 3.1. um 23 Uhr genau diese Zahl und berichtet am nächsten Tag über eine „Wut-Welle gegen Winterkorn-Rente“. Viele Medien greifen das Thema auf, auch die FAZ. Diese spricht aber ebenfalls von Neid und stellt fest, dass hohe Ruhegehälter bei CEOs von DAX-Konzernen durchaus üblich seien. Dieser liege zwar am oberen Ende der Skala, aber falle nicht besonders aus dem Rahmen.

In RTL aktuell um 18:45 Uhr kommentiert ein Passant mit freundlichem Blick in die Kamera auf dem Weg zur U-Bahn: Winterkorn – „Das ist ein Gangster und bleibt ein Gangster.“ Zwar hatte der Betroffene Ex-Vorstandschef bei seinem Rücktritt im Jahr 2015 betont, dass er im Interesse des Unternehmens zurücktrete, obwohl er sich persönlich keines Fehlverhaltens bewusst sei. Aber der Passant mit der Gangster-These weiß vermutlich Genaueres.

In derselben Nachrichtensendung sekundiert Ulf D. Posé als Wirtschaftsethiker in etwas nachdenklichem Tonfall: „Wir erleben hier eine neue Form der Unredlichkeit, die sich darin dokumentiert, dass

Menschen sich vollkommen daneben benehmen und es noch nicht einmal merken. Sie finden ihr Verhalten völlig in Ordnung.“ Mit diesem „daneben benehmen“ meint er aber nicht den Gangster-Kommentar des Passanten, sondern die Vorgänge bei VW: „So etwas scheint hier auch passiert zu sein in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat“.

Leider reichte die Sendezeit nicht mehr, um auszuführen, worin genau die Unredlichkeit und das „Daneben-Benehmen“ bestünde oder was genau an dieser Stelle vorbildliches Verhalten wäre. Gibt es also – aus wirtschaftsethischer Perspektive – etwas zu sagen: zu Renteneintritt und Rentenhöhe eines 69-jährigen Top-Managers nach 35 Jahren Tätigkeit im Konzern, der im Zuge von Diesel-Gate bei VW zurückgetreten ist, weil er als Top-Verantwortlicher der Vergangenheit nicht glaubwürdig als Führungskraft eines grundsätzlichen Wechsels dienen konnte oder wollte? Und falls ja: Was gibt es zu sagen?

Wirtschaftsethik muss nach den in Diskussion stehenden Werten fragen, muss die relevanten Governance-Strukturen in den Blick nehmen und über



Konsequenzen für die Zukunft nachdenken – nicht immer ergeben sich daraus klare und eindeutige Lehren. Aber Wirtschaftsethik ist nun mal kein Strafgerichtshof, hat nichts und niemanden zu verurteilen, hat auch nicht die moralische Empörung zu befeuern oder mit guten Worten zu unterlegen, sondern sollte fragen: Gibt es etwas Verallgemeinerbares zu lernen? Lässt sich die moralische Empörung in tragfähige normative Argumente gießen? Und das ist gar nicht so einfach. Versuchen wir es.

### **Zu hohe Ungleichheit: Nur eine Frage des Neides?**

Ein Argument der Debatte sollte schnell ausscheiden: Da schwingt viel Neid mit, schrieb die FAZ. Das mag ja sein. Aber ist das ein Argument oder Gegenargument? Diese Aussage über Verhalten und Motive von Personen sagt wenig bis nichts über die Qualität ihrer Argumente. Gegen was würden sich die angeblichen Neider denn richten? Gegen die Höhe dieser Betriebsrente. Und diese wurde in Zahlenverhältnissen gut dargestellt: 3.100 Euro, das klingt erst mal ganz normal. Das jährlich für Zwecke der Sozialversicherungen (politisch festgelegte) Durchschnittsentgelt aller Versicherten beträgt für 2017 genau 37.103 Euro – gerundet also 3.100 Euro im Monat. Auch für Menschen, die nicht so gut mit Zahlen umgehen können, wird hier die sogenannte Einkommensschere sofort einsichtig: Normal = 3.100 im Monat; Winterkorn = 3.100 am Tag. Das Verhältnis also 1:30.

Mit solchen Vergleichen und Zahlen wird gearbeitet von all denen, denen materielle Ungleichheit ein Dorn im Auge oder für die materielle Gleichheit ein Wert in sich ist. Wieviel Ungleichheit ist legitim? 1:10 – 1:20 – 1:30 oder mehr? Was wird überhaupt verglichen? Birnen (Einkommen) mit Äpfeln (Rente) und was genau ist eine Birne (nur Fixeinkommen oder auch Boni) und was ist ein Apfel: Gehören Erträge aus Vermietung und Verpachtung, die zur Alterssicherung dienen, auch zu den Renten? Und wenn 1:30 anständig ist, warum ist dann eigentlich 1:5 noch in Ordnung? Zumindest in Deutschland haben sich die Spreizungen zwischen Durchschnittseinkommen eines Unternehmens und Top-Gehältern vergrößert. Und wir wissen um die Bedeutung des Status-Quo-Bias: Gewohnte Verhältnisse gelten tendenziell als gerecht. Neues muss sich erst legitimieren. Auch dies: ein eher schwaches Argument.

Man wird damit leben müssen, dass Menschen Vergleiche anstellen und dazu gehören diese Zahlenspiele. Vergleichendes Bewerten ist eine der Grundfunktionen, um sich zu orientieren. Und doch kann man sehr grundsätzlich davor warnen: Nicht nur der Maßstab für Angemessenheit ist unklar, son-



dern vielleicht ist die Fragestellung überhaupt falsch.

Sie impliziert nämlich, dass im Grundsatz (materielle) Gleichheit richtig sei und Ungleichheit begründet werden müsse. Man nennt solche Theorien Gerechtigkeitstheorien. Selbst die berühmteste Gerechtigkeitstheorie des 20sten Jahrhunderts von John Rawls beinhaltet diesen Grundgedanken: Ungleichheit müsse erst legitimiert werden.

Warum eigentlich? Muss eigentlich auch Freiheit legitimiert werden? Oder wird nicht andersherum ein Schuh daraus: Nicht Gleichheit, sondern Freiheit sei der Ausgangspunkt und die Einschränkung von Freiheit werde begründungspflichtig. Gute Gründe bräuchte dann nicht derjenige, welcher ein 1:30 Verhältnis von Durchschnitts- und Spitzeneinkommen rechtfertigen will (mit schlechten Argumenten wie „hohe Verantwortung“ oder „besondere messbare Leistung“). Ausgehend vom Wert der Freiheit muss derjenige gute Gründe beibringen, welcher überhaupt irgendein Ungleichheitsmaß als unangemessen auszeichnen will. Solche Gründe wird es natürlich geben.

### **Wieviel Ungleichheit ist legitim? 1:10 – 1:20 – 1:30 oder mehr? Oder ist die Fragestellung falsch?**

Zurück zu Winterkorns Rente: Das reine Größenverhältnis (1:30 – Tag und Monat) mag ein Verstärker der Aufregung sein. Ein guter Grund ist es erst mal nur, wenn Gleichheit überhaupt als Selbstzweck

**Prof. Joachim Fetzer**  
Hochschule für angewandte  
Wissenschaften, FH Würzburg-  
Schweinfurt, Mitglied im  
Vorstand des DNWE

angesehen wird. Und dann müsste sich das Argument auf die Einkommen und Rentenbezüge aller Top-Manager richten. Aus der Winterkorn-Aufregung müsste dann eine allgemeine Rentengleichheitsdiskussion werden. Die Freunde der Gleichheit mögen es so sehen und die Freunde der Freiheit wissen dann wieder, dass es sich sehr wohl für etwas zu kämpfen lohnt.

*Es ist gerade **das Nicht-Ereignis, die Rente-as-usual-Logik, das Ausbleiben einer gerechten Strafe für die angeblich unzweifelhaft festgestellte Schuld, aus der hier Schlagzeile und moralisches Kapital produziert werden.***

Schon jetzt sei bemerkt: Zu erwarten ist, dass auch die jetzt empörten (fest angestellten) Beschäftigten von VW aus purem materiellem Eigeninteresse sich am Ende auf der Seite der Freiheit wieder finden: Denn wenn erst einmal die Durchschnittseinkommen der männlichen VW-Werker mit den Durchschnittseinkommen im überwiegend weiblich besetzten Einzelhandel verglichen und als ungerecht gekennzeichnet werden, dann dürften sich die Karten neu mischen. Wenn schließlich konsequenterweise durchschnittliche Haushaltseinkommen (oder Renten) in Deutschland mit denjenigen auf globaler Ebene – also mit den anderen 6,9 Milliarden Menschen verglichen werden, dann könnte es ganz schnell einen nationalen Solidarisierungseffekt geben. Im globalen Vergleich ist es nämlich ganz einfach: „Wir alle sind Winterkorn.“

Wie auch immer man das Gleichheitsthema auslegt: Es wirft zwar einen Blick auf schwierige und bleibende Fragen. Aber es erklärt keineswegs die aktuelle Aufregung in Sachen „Rente-Winterkorn“ am 4. Januar 2017. Da muss etwas anderes sein und ich denke: Um dieses andere geht es eigentlich!

### **Winterkorns Rente und korporative Verantwortung**

Winterkorns Rente ist nicht wegen ihrer schieren Höhe anstößig, sondern weil er als verantwortlich gilt für Diesel-Gate, für Manipulationen, für Milliarden-schwere Strafzahlungen von VW und damit irgendwie für alles, was VW und seine Mitarbeiter jetzt schultern müssen – einschließlich derjenigen, die künftig nicht mehr für VW arbeiten werden. Erst in dieser Kombination wird aus einem langweiligen Renteneintritt eine Nachricht. Nicht eine Aktion oder ein besonderes Ereignis sorgte hier für Schlagzeilen. Im Gegenteil: Es ist gerade das Nicht-Ereignis, die Rente-as-usual-Logik, das Ausbleiben einer gerechten Strafe für die doch unzweifelhaft festge-

stellte Schuld, aus der hier Schlagzeile und moralisches Kapital produziert werden.

Nicht die Höhe der Betriebsrente, sondern die unveränderte Gewährung der vertraglich vereinbarten Leistungen an Herrn Martin Winterkorn ist das eigentliche Thema und für manche der eigentliche Skandal. Aber was ist das Argument oder die verallgemeinerbare Forderung hinter dieser Sichtweise? Die Rente sollte nicht oder nicht in voller Höhe gewährt werden?

Muss im Zweifelsfall erst geprüft werden, ob zwei Vertragspartner ihre eingegangenen Verpflichtungen einhalten müssen? Gilt „pacta sunt servanda“ nur im Falle positiver Bewährung? Ich hoffe nicht. Vielmehr hoffe ich immer noch, dass nicht die Einhaltung von Verträgen, sondern die Aussetzung derselben begründet werden muss. Alles andere wäre Willkür.

Nota bene: Wir reden hier nicht von Boni, sondern von Rentenzahlungen. Wenn wir dies zu Ende denken und verallgemeinern: Müsste vor Renteneintritt eines Gruppen-, Abteilungs- oder Bereichsleiters erst evaluiert werden, welche Minderleistung die Gruppe, Abteilung oder Bereich unter seiner Führung hatte, um dann auf dieser Basis über individuelle Rentenabschläge der Führungskraft zu verhandeln? Ist das der Vorschlag?

Nota bene: Wir reden nicht über individuell nachweisbare Verfehlungen. Wir reden nicht darüber, dass Herr Winterkorn persönlich die Anweisung zur Entwicklung und zum Einbau einer Manipulationssoftware gegeben habe. Wenn sich dies zeigen würde, dann wäre neben diversen Strafverfahren auch die Haftungsforderung von VW an Winterkorn sehr wahrscheinlich. Die dann fälligen Entschädigungsleistungen Winterkorn an VW würden einige Rentenbezugsjahre locker aufwiegen. Aber auch davon ist aktuell nicht die Rede – kann ja noch kommen.

„Die denken in Technik, nicht in Ethik“ sagte Birger Priddat im Herbst 2015 und er meinte nicht nur Winterkorn, sondern VW und die VW-Kultur (Wirtschaftsmagazin enorm 05, Nov/Dez 2015, 31ff). Es geht um das Verhältnis von individueller zu korporativer Verantwortung. Auch nach 25 Jahren Unternehmensethik-Diskussion tun wir uns schwer, zwei Dinge zu unterscheiden: Die Verantwortung von VW als Unternehmen (also: Unternehmensverantwortung) und die Verantwortung von Martin Winterkorn und anderen als Führungskräfte bei VW (also: Führungsverantwortung).

Bei der Frage, ob die Winterkorn-Rente unverändert auszuzahlen ist, geht es nicht um Diesel-Gate, son-



dern um die Mit(!)-Verantwortung einer TOP-Führungskraft für „Diesel-Gate“, welches insgesamt erst mal an VW als korporativen Akteur zu adressieren ist. Nicht Winterkorn hat betrogen, sondern VW. Und bei VW gibt es wie in jedem Unternehmen ein von außen kaum zu durchblickendes Geflecht von individuellem Verhalten, dessen Interaktion mit anderen Individuen und Gruppen, formale und individuelle Führungsstrukturen und unternehmenskulturelle Aspekte. Der amerikanische Philosoph Peter A. French hat dies die CID-Structure genannt, die Corporate-Internal-Decision-Structure, weswegen Unternehmen als moralische Akteure angesehen werden können (vgl. Fetzer, Joachim, Die Verantwortung der Unternehmung, Gütersloh 2004, 103ff).

Ist dann der Vorsitzende von jeder Verantwortung entbunden? Natürlich nicht: Denn naturgemäß trägt der Vorstandsvorsitzende weit mehr als viele andere zur Willensbildung im Unternehmen bei und – wichtiger – zu den Strukturen, in denen sich Willensbildung vollzieht. Er trägt dazu bei und eine Mit-Verantwortung. Aber mehr eben auch nicht. Auch viele andere waren und sind beteiligt.

### ***Nicht die Einhaltung von Verträgen, sondern die Aussetzung derselben muss begründet werden. Alles andere wäre Willkür.***

Was wir also wissen: Es gibt eine Mitverantwortung von Führungskräften – eigentlich immer. Was wir nicht wissen: Wie und wann genau sich welche individuellen Handlungsspielräume aufgetan haben, in denen welcher Beitrag der Top-Führungskraft das Ergebnis verhindert hätte.

Schon bei der Rekonstruktion der eigentlichen Führungs-Fehler wird es kompliziert: Ist Winterkorn eigentlich wegen Diesel-Gate verantwortlich für den jetzt nötigen Turnaround des Unternehmens, der für viele mit Unsicherheit, Arbeitsplatzgefährdung oder mit ausgebliebenen Jahresboni verbunden ist? Oder ist er verantwortlich zu machen für den all zu lange gerade nicht eingeleiteten Turnaround, welcher zu Verschleierungstaktiken qua Manipulationssoftware und einer gewissen Selbstüberschätzung im Umgang mit US-amerikanischen Behörden führte, die heute vereinfachend „Diesel-Gate“ genannt wird.

Herr Winterkorn ist also nicht VW. Aber er kann sich aus seiner Mitverantwortung für das Unternehmen auch nicht einfach dispensieren. Sehr viel mehr wissen wir eigentlich nicht: Und genau das ist das Problem: Wie gehen wir mit dem moralischen Im-

puls, mit Wut und Ärger um, wenn wir Dinge nicht wissen. Das Rechtssystem hat für solche Fälle eine einfache Regel: In dubio pro reo. Im Zweifel für den Angeklagten. Und daher wird auch die Rente erst mal bezahlt. Punctum. In den Medien gilt „in dubio pro reo“ nicht, also wird skandalisiert und nach der moralischen Legitimität gefragt.

### **Brauchen wir immer Sündenböcke?**

Die Frage nach der moralischen Legitimität jener Rentenzahlung ist verständlich, weil Freiheit und Verantwortung genauso zusammen gehören wie Verantwortung und Haftung. Der Eindruck, dass eine irgendwie vorliegende Unverantwortlichkeit zu keiner Haftung führt, erzeugt Empörung – zu recht. Da das Konzept der Unternehmensverantwortung nicht weit verbreitet ist, wird die Empörung an Individuen adressiert. Da liegt der Fehler.

Denn die „irgendwie“ vorliegende Unverantwortlichkeit bei VW reicht eben nicht aus, um eine sehr konkret vorliegende Rentenvereinbarung zu kürzen. Es ist zu erwarten, dass selbst die meisten VW-Mitarbeiter dies im Grundsatz nicht wollen. Betriebsrenten sind dort ja keine Lex Winterkorn, sondern weit verbreitetes Allgemeingut. Und überhaupt: Wer wollte dann noch Führungskraft sein?

### **Wirtschaftsethisches Fazit jenseits der Empörung:**

- 1) Zwei Themen mischen sich hier auf ungünstige Weise, eine Gleichheits- mit einer Verantwortungsdiskussion.
- 2) Gleichheit ist kein Ziel und kein Selbstzweck. Das mögen andere anders sehen.
- 3) Die Rechteinhaltung bei VW, neudeutsch: die Compliance, hat versagt. Keine Frage. Dagegen hilft nicht nur eine Compliance-Abteilung, sondern Compliance als Haltung auch im Führungsverhalten. Das bleibt im Grundsätzlichen und für die Zukunft richtig und über die Details sollten wir mehr wissen.
- 4) Bei korporativer Unverantwortlichkeit (also bei „Corporate-Non-Responsibility“) suchen wir individuell Schuldige und wissen manchmal nicht, wer genau wofür verantwortlich ist. Ein Dilemma! Manche weichen bei solchem Nicht-Wissen auf repräsentative Sündenböcke aus. Dann stehen je nach Schwere des Problems die Führungskräfte meist in der ersten Reihe und werden dafür auch gut bezahlt. Andere ertragen es besser, Nicht-Wissen als Nicht-Wissen zu akzeptieren. Das muss jeder mit seinem eigenen Gefühl für Rechtsstaatlichkeit ausmachen. Ein Strafrecht für Unternehmen könnte das Dilemma entschärfen.

❖ [www.wirtschaftsethik.com](http://www.wirtschaftsethik.com)

## CSR-Preis der Bundesregierung

# And the winner is...

Über 200 Bewerber in drei Größenkategorien und zwei Sonderpreiskategorien haben sich in diesem Jahr um den CSR-Preis der Bundesregierung beworben. 25 von ihnen haben die Vorauswahl überstanden und wurden für die Auszeichnung nominiert. Doch am Ende kann es nur einen Gewinner – in jeder Kategorie – geben. In diesem Jahr war es etwas anders.



CSR ist kein Add-on, CSR verändert – Produktionsprozesse, Produkte, Unternehmen, Konsumenten und die Gesellschaft insgesamt. Mit diesen Worten eröffnete der Fernsehjournalist Ranga Yogeshwar die diesjährige Preisverleihung des CSR-Preises der Bundesregierung. Und in der Tat, die Veränderung war spürbar, zeigte sich bei den Nominierten und Gewinnern, und bei den zahlreichen Beispielen, die den ganzen Tag über auf dem CSR-Praxistag zu sehen und zu hören waren.

Es ist möglich soziale und ökologische Verantwortung wahrzunehmen, und zwar unabhängig von der Größe des Unternehmens, das wurde deutlich. Für Jurymitglied Edda Müller von Transparency International zeigten gerade die kleineren Unternehmen, dass Unternehmensverantwortung nicht notwen-

digerweise große CSR- oder Compliance-Abteilungen benötigt.

Die Gewinner stammen zwar aus unterschiedlichen Branchen, doch sie eint ihr tiefes Verständnis von unternehmerischer Verantwortung und ihr entsprechendes Handeln. Neben den drei Hauptpreisen wurden Sonderpreise für „verantwortliches Lieferkettenmanagement“ und „Betriebliche Integration von geflüchteten Menschen“ vergeben.

Jurymitglied Birgit Riess von der Bertelsmann-Stiftung betonte anerkennend die zunehmende Qualität der Wettbewerbsbeiträge. Dies mache es der Jury inzwischen deutlich schwerer, den würdigsten Preisträger zu finden. Es ist gelungen, auch wenn man sich in der Kategorie „Betriebliche Integration

von geflüchteten Menschen“ nicht entscheiden konnte. Sechs Unternehmen waren für den Sonderpreis nominiert. Hier einen einzigen Kandidaten auszuwählen erschien der Jury unmöglich und so entschloss man sich kurzerhand, den Preis an alle nominierten Unternehmen zu vergeben. Mit großem Engagement und manchmal ungewöhnlichen Wegen helfen diese Unternehmen jungen geflüchteten Menschen sich in Deutschland zu integrieren und sich eine echte Perspektive zu erarbeiten. Den Sonderpreis erhielten die Bayerische Blumenzentrale aus Vaterstetten/Parsdorf, die boeba Montagen- und Aluminium-Bau GmbH aus Berlin, die ESTA Apparatebau GmbH & Co. KG aus Senden, der Milchviehbetrieb Wolters/Bauernkäserei Wolters GmbH aus Uckerland, die mevanta Pflegegesellschaft mbH aus Berlin und der Kfz-Betrieb Schmauder & Rau GmbH aus Kirchheim/Teck.

Der zweite Sonderpreis wurde für „verantwortliches Lieferkettenmanagement“ vergeben. Auch hier waren sechs Unternehmen nominiert – starke Mitbewerber für den Sieger, das Schweizer Naturkosmetikunternehmen Weleda. „Den Gewinn des CSR-Preises der Bundesregierung empfinden wir als eine große Wertschätzung unseres Einsatzes für sinnvolles sowie gleichsam erfolgreiches Wirtschaften, faires Miteinander und für eine lebenswerte Zukunft in einer gesunden Natur“, so Ralph Heinisch, Chief Executive Officer der Weleda Group. Mehr als 1000 Rohstoffe verarbeitet Weleda zu zertifizierten Bio- und Naturkosmetika sowie anthroposophischen Arzneimitteln. Großen Wert legt man dabei auf die Rückverfolgbarkeit.

Dieser Anspruch an Transparenz war für die Verantwortlichen im Unternehmen viel Arbeit, denn es bedeutete unter anderem eine komplette Umstellung der Handelspartner. Am Anfang wurden die Rohstoffe überwiegend von Händlern bezogen, inzwischen direkt von den Erzeugern. Es hat sich gelohnt, denn mittlerweile kann das Unternehmen genau zurückverfolgen, welche Charge von welchem Produzenten kommt. Besonderes Augenmerk legt man dabei auf Biodiversität, nicht zuletzt, weil viele der pflanzlichen Rohstoffe aus zertifizierten Wildsammlungen stammen. 2010 hat sich Weleda deshalb entschieden, der Union for Ethical Biotrade (UEBT) beizutreten und deren Standard umzusetzen – und zwar für alle pflanzlichen Rohstoffe. Damit ist Weleda derzeit das einzige Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland, das die kompletten Rohstofflieferketten unter diesen strengen Standard stellt. „Das bringt hohe Anforderungen mit sich und ist in der Umsetzung innerhalb von 1.200 Lieferketten nicht immer leicht. Doch für uns ist dies der einzig konsequente Weg“, sagt Bas Schneiders, Head of Strategic Sourcing bei Weleda.



### **Gewinner in der Kategorie bis 249 Mitarbeiter**

#### **Gundlach Bau- und Immobilien GmbH & Co. KG**

Mit 174 Beschäftigten ist Gundlach im Hochbau, der Modernisierung, sowie Immobilienverwaltung tätig. Bei jedem Projekt die zentrale Frage: „Wie können wir den Wohnungsbau nachhaltiger gestalten?“ Dabei geht es sowohl um ökologische als auch soziale Aspekte, ohne die Wirtschaftlichkeit außer Acht zu lassen. „Als Unternehmen der Wohnungsbauwirtschaft liegen zahlreiche CSR-Arbeitsfelder direkt vor unseren Augen, wir verschließen sie nicht, sondern gehen die Aufgaben an. Dieser Preis ist daher eine große Bestätigung unseres schon lange eingeschlagenen Weges“, so Lorenz Hansen, geschäftsführender Gesellschafter bei Gundlach.

### **Gewinner in der Kategorie bis 999 Mitarbeiter**

#### **Rapunzel Naturkost GmbH**

Lange bevor Bioprodukte im Supermarkt Einzug hielten, gründeten Joseph Wilhelm und Jennifer Vermeulen Rapunzel: als Selbstversorgergemeinschaft, mit Anbau von Biogemüse, Holzofenbäckerei und einem kleinen Naturkostladen. Seit diesen Anfängen im Jahr 1974 hat sich Rapunzel zu einem der führenden Bio-Hersteller in Europa entwickelt und beschäftigt heute rund 350 Mitarbeiter in Herstellung und Vertrieb von 100 Prozent kontrolliert biologischen Lebensmitteln. „Unser gesamtes Geschäftsmodell ist aus einem nachhaltigen Ansatz heraus entstanden, insofern ist Nachhaltigkeit die Basis unserer Firmenphilosophie und wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt“, sagt Unternehmensgründer Joseph Wilhelm.

### **Gewinner in der Kategorie ab 1.000 Mitarbeiter**

#### **GROHE AG**

Der international tätige Hersteller von Sanitärarmaturen beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in Deutschland. Vor allem die innovativen Ansätze im Produktportfolio, mit denen Verbrauchern ein verantwortungsvoller Umgang mit Wasser erleichtert wird, zeichnen die Nachhaltigkeitsansätze des Unternehmens aus. „Als globales Unternehmen agieren wir so nachhaltig wie nur möglich. Unser Ansatz lautet 360-Grad-Nachhaltigkeit: Dies umfasst Mitarbeiter, Lieferanten, Fabriken, Prozesse und den Beitrag zur Gesellschaft insgesamt. Wir überlegen bei jedem Produkt, wie es sich ressourcenschonend fertigen und nutzen lässt“, so Michael Rauterkus, Vorstandsvorsitzender Grohe AG.



# Neue Partnerschaft für die Zukunft

## Marshallplan mit Afrika

**„Wir brauchen einen Paradigmenwechsel und müssen begreifen, dass Afrika nicht der Kontinent billiger Ressourcen ist, sondern die Menschen dort Infrastruktur und Zukunft benötigen“, sagt Bundesentwicklungsminister Gerd Müller.**



**Bundesentwicklungsminister Gerd Müller** will afrikanische Lösungen für afrikanische Herausforderungen.

„**M**inister Müller will einen Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit mit Afrika. Damit hat er völlig recht. Das muss sich vor allem durch den Wechsel von Hilfsprojekten zu partnerschaftlichem Wirtschaften auf Augenhöhe vollziehen.“ Es ist einer der Kommentare die das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) auf seiner Website nachlesen kann. Genau das war das Ziel von Gerd Müller. Er will mit seinen „Eckpunkten für einen Marshallplan mit Afrika“ einen Dialog starten, in dem es um nicht weniger als die Zukunft des afrikanischen Kontinents geht – zumindest um die Zukunft aus Sicht der deutschen Entwicklungspolitik. Richtigerweise hat der Kommentator die Augenhöhe als Prinzip einer gleichberechtigten Partnerschaft genannt. Gleichberechtigung ist allerdings nicht das häufigste Wort in der Ausarbeitung – genau kommt es einmal vor. Dann allerdings im richtigen Zusammenhang: „Die Eigenverantwortung der afrikanischen Staaten muss gestärkt, die Zeit der „Entwicklungshilfe“ und die Zeit von „Geber und Nehmer“ abgelöst werden. Die EU und ihre Mitgliedstaaten stehen hierfür als gleichberechtigter Partner zur Verfügung. Es bedarf einer neuen Vereinbarung für eine politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Kooperation. Anknüpfungspunkt hierfür ist die Agenda 2063 der Afrikanischen Union.“

„Es gibt nicht die eine Lösung, den Weg, oder den Plan, um auf die Herausforderungen des afrikanischen Kontinents zu reagieren“, schreibt Müller und nimmt sogleich Bezug auf den Namen. Zwar seien die Herausforderungen Afrikas nur bedingt mit der Situation Europas nach dem Zweiten Weltkrieg zu vergleichen, die erforderlichen Kraftanstrengungen seien es dagegen schon.

Afrika ist ein Kontinent, dreimal so groß wie Europa, 85-mal so groß wie Deutschland, mit 54 Staaten, 3.000 Ethnien und Volksgruppen, 3.000 Sprachen und zahllose Religionsgemeinschaften. Aber Afrika leidet noch heute unter einer Vergangenheit der Unterdrückung und Bevormundung, unter zahlreichen Konflikten und Kriegen. Würde der Marshallplan Wirklichkeit, so würde Afrika einer prosperierenden und friedlichen Zukunft entgegensehen. Eine Zukunft die alle mitnimmt und die Potenziale Afrikas hebt. „Wir wollen afrikanische Lösungen für afrikanische Herausforderungen“, so der Anspruch.

Tatsächlich könnte die Zukunft rosiger aussehen. Afrika verfügt über 15 Prozent der weltweiten Ölvorkommen, 40 Prozent der Goldreserven, 80 Prozent der Platinmetalle und die größten Anbauflächen der Welt. Die Unternehmensberatung McKinsey hat in einer Studie konkrete Prognosen für das Jahr 2025 genannt. Demnach könnte sich die Produktionsleistung verdoppeln, der private Konsum signifikant ansteigen und der Kontinent könne mit über 3,5 Billionen US-Dollar Investitionen aus der Wirtschaft rechnen.

Die afrikanischen Partner der deutschen Entwicklungspolitik, aber auch Wirtschaft, Wissenschaft, Kirchen, Gesellschaft und Politik sind nun eingeladen, die in den Eckpunkten aufgezeigten Vorschläge und Lösungsansätze zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Noch bis zum 26. Februar 2017 können sie ihre Ideen und Erfahrungen in den Online-Dialog einbringen.



➔ [www.marshallplan-mit-afrika.de](http://www.marshallplan-mit-afrika.de)

## 10 THESEN FÜR EINEN MARSHALLPLAN MIT AFRIKA



1. **Wir brauchen jetzt einen neuen Zukunftsvertrag mit Afrika** – Bis zum Jahr 2050 wird sich die Bevölkerung Afrikas auf dann 20 Prozent der Weltbevölkerung verdoppeln. Die Sicherstellung der Ernährung, der Zugang zu Energie, Ressourcenschutz und Arbeitsplätze für Hunderte von Millionen junger Afrikaner sind gewaltige Herausforderungen, aber auch Chancen. Gerade die europäischen Staaten können mit Wissen, Innovation, moderner Technik und direkter Teilhabe zur Bewältigung der gewaltigen Herausforderungen beitragen.
2. **Afrika braucht afrikanische Lösungen** – Die Staaten Afrikas haben mit der Gründung der Afrikanischen Union (AU) und der neuen Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas (NEPAD) ermutigende Zeichen für einen Neuanfang gesetzt. Mit der Agenda 2063 der AU beschreiben Reformpolitiker den eigenen Weg Afrikas. Deutschland und Europa müssen die afrikanischen Staaten beim Wort nehmen und die Zusammenarbeit in einer neuen Dimension und Qualität gestalten. Die jahrzehntelange Geber-Nehmer-Mentalität gilt es abzulösen – durch eine partnerschaftliche und wirtschaftliche Kooperation, die auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung setzt. Afrika ist dabei Europas Partner – nicht nur in Fragen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklungspolitik, sondern auch in zentralen Fragen der Gestaltung einer zukünftigen Handels-, Finanz-, Umwelt-, Agrar-, Wirtschafts-, Außen- und Sicherheitspolitik.
3. **Vorfahrt für Jobs und Chancen für die Jugend** – Afrikas Jugend muss eine Zukunft in Afrika haben. Das Durchschnittsalter auf dem Kontinent beträgt 18 Jahre. Bald werden mehr als 2 Milliarden Menschen dort leben. Dafür werden jedes Jahr 20 Millionen neue Jobs benötigt – in Städten und in ländlichen Gebieten. Die Entwicklung wirtschaftlicher Strukturen und die Schaffung neuer Arbeits und Ausbildungsplätze ist die zentrale Herausforderung. Afrikas Jugend braucht zugleich einen Austausch mit Europa. Europa braucht ein Konzept, das legale Wege der Migration ermöglicht und irreguläre Migration und Schleusertum bekämpft.
4. **Investitionen für unternehmerische Entfaltung** – Jobs schafft auf Dauer und im erforderlichen Umfang nicht der Staat, sondern die private Wirtschaft. Deshalb braucht Afrika weniger Subventionen und mehr private Investitionen. Dafür müssen förderliche Rahmenbedingungen vor Ort, aber auch neue Instrumente zur Mobilisierung und Sicherung von Investitionen geschaffen werden. Ergänzt werden sie durch Vorschläge für Steueranreize für Unternehmen, neue Anlageformen wie beispielsweise Afrikafonds und Infrastrukturanleihen.
5. **Wertschöpfung statt Ausbeutung** – Afrika muss mehr sein, als der Kontinent der Rohstoffe. Motor des Marshallplans ist eine neue Wirtschaftspolitik, deren Schwerpunkte die Diversifizierung der Wirtschaft, der Aufbau von Produktionsketten, die gezielte Förderung von Landwirtschaft sowie kleinen und mittleren Unternehmen, die Aufwertung des Handwerks und damit die Schaffung eines neuen Mittelstands sind. Europa muss dies mit einer Stärkung des Zugangs zum EU-Binnenmarkt und dem Abbau bestehender Handelshemmnisse unterstützen.
6. **Politische Rahmenbedingungen fördern und fordern** – Rechtsstaatlichkeit, politische Teilhabe von Männern und Frauen sowie eine effiziente Verwaltung frei von Korruption sind Grundlage für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung. Nicht nur die Eliten eines Landes sollen vom wirtschaftlichen Aufschwung profitieren, sondern alle. Dies gilt es zu fördern und täglich einzufordern.
7. **Reformpartnerschaften statt Gießkannenprinzip** – Mit der Agenda 2063 haben sich die Mitglieder der Afrikanischen Union zu konkreten Reformen bekannt. Wir nehmen Afrika beim Wort und werden die Entwicklungszusammenarbeit in Zukunft besonders mit den Partnern intensivieren, die diese Reformen für gute Regierungsführung, den Schutz der Menschenrechte und wirtschaftliche Entwicklung umsetzen.
8. **Ein gerechter globaler Ordnungsrahmen** – Reformen in Afrika müssen durch Reformen in Europa und auf globaler Ebene ergänzt werden: Dazu zählen insbesondere ein gerechter Handel, der Kampf gegen illegale Finanzströme und der Stopp von Waffenlieferungen in Krisengebiete. Neue Formen der politischen Kooperation erfordern auch eine Stärkung der Zusammenarbeit europäischer und afrikanischer Institutionen: ein ständiger Sitz der afrikanischen Staaten im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen sowie eine Aufwertung in allen internationalen Organisationen und Verhandlungen wie zum Beispiel bei der Welthandelsorganisation (WTO).
9. **Staatliche Entwicklungsgelder (ODA) alleine sind nicht die Lösung** – Mit öffentlicher Entwicklungszusammenarbeit ist sehr viel erreicht worden. Für die Bewältigung von Herausforderungen einer neuen Dimension reicht dies nicht aus. Stattdessen sollen diese Mittel zukünftig stärker Antreiber und Förderer privater Investitionen sein. Die afrikanischen Staaten müssen darüber hinaus deutlich mehr Eigenmittel – zum Beispiel ein höheres Steueraufkommen – mobilisieren.
10. **Wir lassen niemanden zurück** – Deutschland steht zu seiner Mitverantwortung gegenüber den am wenigsten entwickelten Ländern. Der Marshallplan behält die Grundbedürfnisse der Menschen im Blick: Ernährungssicherung, Wasser, Energie, Infrastruktur, Digitalisierung, Gesundheitsversorgung und Zugang zu Bildung – insbesondere für Frauen und Mädchen. Die Chancen und Herausforderungen der Verstädterung müssen ebenso berücksichtigt werden, wie das Heben der Potentiale der ländlichen Entwicklung und der Landwirtschaft.

Quelle: BM Z

# Neue Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

## Der Anfang eines Prozesses – nicht sein Ende

**2002 wurde die erste Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht. Gut 15 Jahre und einige Anpassungen später, hat die Bundesregierung die „Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Neuauflage 2016“ beschlossen. Sie ist vor allem die Umsetzung der internationalen Sustainable Development Goals. Die Reaktionen waren höchst unterschiedlich.**

**D**as Werk hat einen beachtlichen Umfang – auf 258 Seiten werden die Herausforderungen für die Zukunft benannt und wie Deutschland darauf reagieren will. Es sei die bislang umfassendste Weiterentwicklung der Strategie, lobte die Bundesregierung ihr eigenes Werk. Konkret werden zu allen 17 SDGs, deutsche Ziele festgelegt und erläutert, mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden sollen. „Nachhaltigkeit

kann nur als Gemeinschaftswerk gelingen. Sie nützt jedem von uns. Und jeder kann etwas dazu beitragen“, schreibt Bundeskanzlerin Angela Merkel im Vorwort. „Mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir den zielführenden Kompass zur Hand.“

Die neue Nachhaltigkeitsstrategie enthält 63 sogenannte Schlüsselindikatoren, die in vielen Fällen mit quantifizierten Zielen verbunden sind. Um den Inhalten der Agenda 2030 zu entsprechen, wurden 13 zusätzliche Themenbereiche und

30 Indikatoren neu in die Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen. Adressiert werden Themen wie Klima- und Biodiversitätsschutz, Ressourceneffizienz oder Mobilität, aber auch Armutsbekämpfung, Gesundheit, Bildung, Gleichstellung, solide Staatsfinanzen, Verteilungsgerechtigkeit oder Korruptions-

bekämpfung. Um einen ersten Überblick über den aktuellen Stand zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu bekommen, hat das Statistische Bundesamt (Destatis) fast zeitgleich seinen sechsten Bericht vorgelegt. Das Amt wird auch in Zukunft über die Entwicklung berichten. Im 6. Bericht sind bereits die zukünftigen Themenfelder berücksichtigt, deren bisherige Entwicklung dargestellt und die voraussichtliche Zielerreichung prognostiziert. Die aktuelle Analyse zeigt: 27 Indikatoren mit eher positivem Status oder Trend stehen 29 Indikatoren mit eher negativem Status bzw. Trend gegenüber; bei sieben Indikatoren ist eine Status-/Trendaussage derzeit nicht möglich.

Mit Wettersymbolen, von Sonne für positiv bis Gewitter für negativ, wird die Entwicklung der einzelnen Indikatoren angezeigt. Gewitterwolken sind beispielsweise beim Thema Adipositas zu sehen. Der Anstieg soll gestoppt werden, doch derzeit entwickelt sich Anzahl übergewichtiger Erwachsener munter nach oben. Nitrat im Grundwasser ebenfalls ein Indikator der sich mit einer Gewitterwolke schmückt, ebenso wie der Indikator für hohe Wohnkosten oder die Artenvielfalt. Beim Thema Mobilität ziehen gleich zweimal Gewitterwolken auf, der Endenergieverbrauch im Personen- und im Güterverkehr ist zu hoch. Allerdings scheint auch die Sonne, so etwa bei den Themen Bildung, Trinkwasser und Sanitärversorgung, Erneuerbare Energien oder Beschäftigung. Insgesamt ein eher gemischtes Bild, in dem sich noch zahlreiche Herausforderungen befinden.

### Als Zwischenschritt gestaltet

Die Neuauflage der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie muss zu einem beherzten Einstieg in eine





Umorientierung von Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik in Deutschland werden, so die Reaktion von Dirk Messner und Gesine Schwan, Vorsitzende des Sustainable Development Solutions Network Germany (SDSN Germany). Sie sei ein wichtiges Signal nach Innen und Außen. „Am Beginn ihres G20-Vorsitzes geht die Bundesregierung damit mit gutem Beispiel voran“, so Messner. SDSN Germany hatte sich mit seinen Mitgliedern und Partnern intensiv an den Dialogen zur Neuauflage beteiligt. Auch mit der nun vorgelegten Strategie wolle man sich in den nächsten Wochen und Monaten engagiert und kritisch auseinandersetzen. „Wenn Politik, Wirtschaft und Gesellschaft für die Zukunft lernen wollen, müssen wir uns auch mit der Nicht-Erreichung von Zielen in der Vergangenheit und deren Ursachen befassen“ betonte Schwan. Bei über einem Viertel der bisherigen Ziele war die Umsetzung so unzureichend, dass die Ziele mit der Neuauflage in die Zukunft verschoben und in Einzelfällen sogar abgesenkt wurden. Die beiden Vorsitzenden von SDSN Germany begrüßten allerdings, dass die Bundesregierung die Neuauflage ausdrücklich als Zwischenschritt gestaltet hat und bereits für 2018 über eine Ergänzung durch neue Indikatoren sowie Änderung von Zielen und Managementregeln entscheiden will.

### Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung

Auch die Umwelt- und Entwicklungsorganisation Germanwatch und die Stiftung Zukunftsfähigkeit kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. „Wir sehen gute Signale und verbesserte Prozesse rund um die Nachhaltigkeitsstrategie, aber auch Defizite“, sagt Klaus Milke, Vorsitzender von Germanwatch und der Stiftung Zukunftsfähigkeit. „Positiv ist, dass sich die Struktur nun klar an den 17 Hauptzielen der Agenda 2030 orientiert. Im Jahr der deutschen G20-Präsidentschaft wird so auch international signalisiert, dass sich Deutschland unter Nachhaltigkeitskriterien tatsächlich als Entwicklungsland mit eigenen Zielen und Korrekturen versteht. Allerdings

klafft zwischen diesem Anspruch und der konsequenten Umsetzung der Ziele eine gewaltige Lücke.“ Milke spricht damit auf vage oder fehlende Punkte an, etwa zum Kohleausstieg oder die Wende zu Nachhaltigkeit in Landwirtschaft und Verkehr. Wichtig könnten für Milke neue strategische Elemente und die regelmäßigen, schon 2018 einsetzenden Nachbesserungs- und Konsultationsprozesse werden. Auch das neue Forum Nachhaltigkeit sowie die geplanten Nachhaltigkeitskoordinatoren in allen Ressorts sehen Germanwatch und Stiftung Zukunftsfähigkeit als einen großen strukturellen Fortschritt.

### Kein Indikator zur Berichterstattung

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) begrüßte die Einigung auf neue und weitreichende Ziele für mehr Nachhaltigkeit. Deutschlands neue Strategie sollte die weltweite Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele ambitioniert vorantreiben. Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung, bleibt aber im Einzelnen kritisch: „Die Bundesregierung wird eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland und der Welt nur voranbringen können, wenn sie auch in ihrem eigenen Regierungshandeln konsequenter und mit mehr Koordination auf das Erreichen der Ziele hinarbeitet. Ihre Politik muss kohärenter werden.“ So ist es zum Beispiel für Unternehmen ab jetzt EU-rechtlich verpflichtend, dass sie über ihr Nachhaltigkeitsmanagement öffentlich Bericht erstatten. „Noch erfolgt das nicht, und daher ist das ein Thema für eine politische Strategie“, so Marlehn Thieme. „Aber es findet sich in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie kein Indikator, der etwa die Zahl der Unternehmen oder zumindest Unternehmen mit Bundesbeteiligung mit einer solchen Nachhaltigkeitsberichterstattung misst“.

Für die Naturschutzorganisation WWF ist es eine Strategie mit Schwächen. „Mit der Strategie sollte Deutschland aufzeigen, wie es die in New York ver-



# MANAGERFRAGEN.ORG

## FAIR. ÖFFENTLICH. DIREKT

Managerfragen.org als einzige neutrale Plattform ermöglicht es jedem Bürger, seine Fragen an jeden Manager in Deutschland zu stellen - damit wir wieder miteinander statt übereinander reden!

Jetzt  
informieren &  
spenden

DIALOGUE: [managerfragen.org](http://managerfragen.org)  
SPENDE: [betterplace.org/p8371](http://betterplace.org/p8371)

Ihre Spenden können von der Steuer abgesetzt werden. Ein Service von

[betterplace.org](http://betterplace.org)

einbarte Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung umsetzt. Doch das nun verabschiedete Papier bleibt hinter den globalen Zielen zurück. So verspielt Deutschland etwa die Chance, eine stärkere Verantwortung zur Reduzierung seines ökologischen Fußabdrucks im Ausland zu übernehmen“, bemängelt Christoph Heinrich, WWF-Vorstand Naturschutz. „Die Ziele, die sich Deutschland bis 2030 setzt, sind viel zu schwach. Und sie wurden darüber hinaus ohne Beteiligung der Zivilgesellschaft beschlossen. Das ist inakzeptabel. Die Konsultation zu den Zielen muss nachgeholt werden“, fordert Heinrich. Ein weiteres Manko: Zwar gibt es Regeln, wie die Nachhaltigkeitsziele umgesetzt werden sollen. Doch Anwendung und Umsetzung dieser Regeln bleiben unkonkret und unverbindlich. „Grundsätzlich bedürfte es zukünftig einer verpflichtenden Überprüfung allen Regierungshandelns auf seine Verträglichkeit mit den Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie“, so Heinrich.

### Beteiligung der Zivilgesellschaft

Positiv zu bewerten ist die Einsetzung von hochrangigen Koordinatoren für die Nachhaltigkeitsstrategie in allen Regierungsressorts. „Damit werden die einzelnen Ressorts stärker in die Verantwortung genommen, ihren Beitrag zur gemeinsamen Umsetzung der Strategie zu leisten.“ Auch das neue Dialogformat „Forum Nachhaltigkeit“ sei ein Schritt in die richtige Richtung. Dadurch bekommen gesellschaftliche Akteure künftig die Möglichkeit, eigene Vorschläge in die Strategien und Arbeitsprogramme zur Umsetzung der Agenda 2030 einzubringen. „Diese Beteiligung der Zivilgesellschaft lässt hoffen, dass die Nichteinbeziehung bei der Zielefestlegung ein Ausrutscher war, der noch korrigiert wird“, sagt Heinrich.

Die neue Nachhaltigkeitsstrategie ist das Ergebnis eines breiten Konsultationsprozesses, sagt dagegen die Deutsche UNESCO-Kommission. Es sei ein Strategiepapier, dass sich in der Vergangenheit, auch bei wechselnden politischen Konstellationen im Bund, als politischer Kompass bewährt habe. Die Kommission betont besonders, dass die Strategie erstmals auch explizit die kulturelle Dimension der Nachhaltigkeit reflektiert. Sie betont, dass Nachhaltigkeit Teil der „politischen und gesellschaftlichen Kultur“ werden muss, dass es für die Erreichung der ambitionierten Entwicklungsziele eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ braucht, einen kulturellen Wandel.

Zudem würde die Rolle der Wissenschaft durch die neue Strategie gestärkt. Die Bundesregierung richtet dazu unter anderem eine Wissenschaftsplattform zur SDG-Umsetzung/Nachhaltigkeitspolitik ein. Dies sei nötig, da auf dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung Daten, Analysen, Optionen, Sze-

narien, Produkte und Dienstleistungen für Entscheidungen beim Suchprozess benötigt werden - sprich mehr wissenschaftliche Politikberatung und insgesamt stärkere Anstrengungen in Forschung und Innovation. Mit mehr Fördermitteln sei es dabei nicht getan, so die Kommission, es braucht vor allem kluge Anreiz- und Regulierungssysteme, um echte Innovation für Nachhaltigkeit entstehen zu lassen.

### Mehr Ehrlichkeit im Blick auf Defizite

Als erfreulichen Fortschritt gegenüber der alten nationalen Nachhaltigkeitsstrategie würdigte das evangelische Hilfswerk Brot für die Welt die Neuauflage. „Positiv sei zu bewerten, dass es in der nun beschlossenen Version im Vergleich zum ersten Entwurf mehr Ehrlichkeit im Blick auf Defizite, etwa bezüglich der Agrar- und Verkehrspolitik gebe“, so Cornelia Füllkrug-Weitzel, Präsidentin von Brot für die Welt. „Positiv sei es auch, Zielkonflikte der deutschen Nachhaltigkeitspolitik - wie sie etwa in der Kontroverse um den Klimaschutzplan zu Tage getreten seien - zu benennen.“ Dass die Bundesregierung selbst einschätzt, noch weit von einer nachhaltigen Entwicklung entfernt zu sein, hält Füllkrug-Weitzel ebenfalls für einen Schritt in die richtige Richtung. Allerdings fehlten ihr Hinweise, auf welche Weise die Kontroversen und Zielkonflikte, die einen ambitionierteren Plan bisher verhindert haben, künftig ausgetragen und gelöst werden sollen.

„Jede Generation muss ihre Aufgaben selbst lösen und darf sie nicht den kommenden Generationen aufbürden. Zugleich muss sie Vorsorge für absehbare zukünftige Belastungen treffen“, lautet die erste Managementregel der neuen Nachhaltigkeitsstrategie. Sie ist eine von drei Grundregeln, weitere Neun schließen sich an und betreffen einzelne hervorgehobene Politikfelder.

### 2018 Überprüfung der Indikatoren

Auch zukünftig wird die Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt. In einem ersten Schritt sollen in diesem Jahr die Managementregeln durch den Nachhaltigkeitsbeirat überprüft werden. 2018 folgt dann der neue Indikatorenbericht des Statistischen Bundesamts und eine Überprüfung der Indikatoren und Ziele. Für 2020 ist der neue Fortschrittsbericht angekündigt. Spätestens dann wird sich zeigen, wie ernsthaft die politischen Bemühungen für eine nachhaltige Zukunft sind. Sicher will man Ergebnisse vorweisen, denn nur ein Jahr später muss die Bundesregierung beim High-Level-Political Forum der Vereinten Nationen über die Resultate der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie berichten.



➔ [www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de)



## FÜR UNTERNEHMEN MIT WEITBLICK

*Die N-Kompass Software*

Das Werkzeug für nachhaltiges  
Wirtschaften.



## FÜR CSR-EINSTEIGER UND EXPERTEN

*Die N-Kompass Akademie*

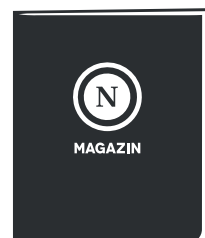
Impulse für nachhaltige Bildung.



## FÜR CSR-BERATER MIT TEAMGEIST

*Das N-Kompass Beraternetzwerk*

Gemeinsam für nachhaltigen Erfolg.



## FÜR VORREITER UND NACHDENKER

*Das N-Kompass Magazin*

Inspiration für nachhaltige Entwicklung.



**KOMPASS**

Ihr Partner für nachhaltiges Wirtschaften

**WWW.N-KOMPASS.DE**  
**0231 / 33 0193 55**  
**INFO@N-KOMPASS.DE**





**Bäuerinnen die sich zu einer Gruppe zusammengeschlossen haben**  
Cote d'Ivoire, Kooperative  
SCANIA, Partner von Nestle  
und PROPLANTEUR

## Frauen stärken in der Lieferkette

# Chance für Unternehmen?

**Frauen sind entlang globaler Lieferketten unverhältnismäßig stark von Armut, Unsicherheit, Diskriminierung, Gewalt und Ausbeutung betroffen. Sie arbeiten wesentlich öfter als Männer in unsicheren und schlechter bezahlten Tätigkeiten und sind häufiger ungerechten oder ungesunden Arbeitsbedingungen ausgesetzt. Eine neue Broschüre des Deutschen Global Compact Netzwerks, dem UN Women Komitee und der Managementberatung twentyfifty zeigt Unternehmen Handlungsfelder auf.**

**F**ünf Millionen Frauen innerhalb der eigenen globalen Wertschöpfungskette will der Getränkehersteller Coca-Cola bis zum Jahr 2020 die wirtschaftliche Unabhängigkeit ermöglichen. 5by2020 heißt die 2010 gestartete Initiative, die sich darauf konzentriert, Frauen bei ihrer Geschäftsgründung und -entwicklung zu unterstützen, egal ob als Landwirtinnen, Lieferantinnen, Händle-

rinnen oder Handwerkerinnen. Ihnen werden kaufmännische Fähigkeiten vermittelt, der Zugang zu Finanzdienstleistungen ermöglicht und sie können auf ein breites Unterstützernetzwerk zugreifen. Dabei ist Coca-Cola nicht das einzige Unternehmen, dass sich mit eigenen Programmen der gezielten Förderung von Frauen widmet. Auch Konzerne wie Nestle, Mondelez, Unilever oder C&A, um nur eini-

ge zu nennen, haben den Wert der Frauenförderung erkannt und entsprechende Initiativen gestartet. Die Stärkung von Frauen ist ein Schlüsselfaktor für eine nachhaltige Entwicklung. In den von der UN 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals (SDGs) thematisiert daher Ziel 5 explizit die Notwendigkeit, Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen zu erreichen. Zusätzlich riefen im Juni 2015 die Staats- und Regierungschefs der G7 Unternehmen weltweit dazu auf, die Women's Empowerment Principles (WEPs) in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren. Von der gezielten Förderung profitieren dabei nicht nur die Frauen, vielmehr werden ganze Gemeinschaften gestärkt, profitieren von Bildung und Wohlstand. Es gibt einen entscheidenden Punkt: Frauen die ein besseres Einkommen generieren, investieren zunächst nicht in materiellen Wohlstand, sondern in den Wohlstand der Gemeinschaft in der sie leben, beispielsweise in dem sie Kindern vorrangig Bildung ermöglichen oder etwa für eine bessere sanitäre Ausstattung sorgen und damit gesundheitliche Risiken minimieren. Aber auch Unternehmen profitieren von Programmen, in denen die Frauenförderung im Mittelpunkt steht. So kann etwa die Liefersicherheit gesteigert werden, weil Arbeitsausfälle und Fluktuation reduziert werden.

### Nachholbedarf bei der Stärkung von Frauen

Trotz erfolgreicher Projekte, besteht ein großer Nachholbedarf bei der Stärkung von Frauen im Allgemeinen und hier speziell in der Lieferkette. „Grundsätzlich haben Unternehmen laut den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte die Verantwortung, die Menschenrechte Dritter, unter anderem die speziellen Rechte von Frauen, zu achten und negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte vorzubeugen, sie zu beseitigen und wieder gut zu machen. Ein Menschenrechtsansatz verlangt, die Risiken für marginalisierte und potenziell gefährdete Gruppen in den Blick zu nehmen – in vielen Fällen zählen Frauen zu dieser Gruppe“, so die Autoren.

### An die Herausforderungen der eigenen Lieferkette anpassen

Einzelne konkrete Ansätze werden von ihnen vorgestellt. Die Möglichkeiten sind vielfältig, deshalb wird den Unternehmen empfohlen, zunächst eine Bestandsaufnahme der spezifischen Risiken und Auswirkungen auf Frauen in der eigenen Lieferkette durchzuführen. Denn, idealerweise sollten geeignete Maßnahmen an die spezifischen Herausforderungen der unterschiedlichen Lieferketten angepasst sein. Aufbauend auf den Ergebnissen der Risiko- und Auswirkungsanalysen könnten Unternehmen Programme und Initiativen in Betracht ziehen,

die negative Auswirkungen angehen oder das Potenzial des Unternehmens nutzen, positive Veränderungen zu erzielen.

Unternehmen können sich auf ihre eigene, direkte Lieferkette konzentrieren und sich dabei auf Zulieferer konzentrieren, die potenziell die größten Risiken für negative Auswirkungen auf Frauen haben. Hier anzusetzen ist für Unternehmen naturgemäß ein bedeutender Ansatz, schließlich wollen sie grundsätzlich keine schlechten Arbeitsbedingungen in ihren Lieferketten erreichen. Frauenförderung bedeutet hier also auch die Förderung zur

#### Die sieben Grundsätze der Women's Empowerment Principles

- Etablierung einer gleichstellungsfreundlichen Führungskultur
- Faire Behandlung aller Männer und Frauen im Erwerbsleben – Einhaltung und Förderung der Menschenrechte und der Nichtdiskriminierung
- Gewährleistung der Gesundheit, der Sicherheit und des Wohlergehens aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Förderung der Bildung, der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung von Frauen
- Förderung des Unternehmertums von Frauen, Stärkung ihrer Rolle im Beschaffungsmarkt, Respektierung ihrer Würde bei allen Marketingmaßnahmen
- Förderung der Gleichstellung durch gemeinschaftliche Initiativen und Lobbyarbeit
- Messung und Veröffentlichung der Fortschritte im Bereich der Gleichstellung von Frau und Mann

Einhaltung sozialer Standards, Maßnahmen zur Prävention von Diskriminierung oder auch relevante Sensibilisierungsmaßnahmen umfassen, die die wirtschaftliche Teilhabe von Frauen verbessern.

Ein anderer Ansatz stellt das Thema Diversität in den Mittelpunkt. In zahlreichen Ländern müssen Unternehmen bei öffentlichen Ausschreibungen bestimmte Anforderungen zur Vielfalt ihrer Lieferkette erfüllen. Um an diesem Punkt gerüstet zu sein, bieten sich Partnerschaften mit frauengeführten Unternehmen an. Dies erhöht die Diversität in der Lieferkette und bietet Unternehmerinnen wirtschaftliches Entwicklungspotenzial. Unternehmen können aber auch die erweiterte Lieferkette aktiv betrachten und vor allem dort aktiv werden, wo Frauen besonderen Risiken ausgesetzt sind. Maßnahmen könnten die Verbesserung der Lebensumstände der Frauen im Fokus haben.

➔ [www.unwomen.de](http://www.unwomen.de)







Mehr als 30.000 Menschen haben die Forderung von VENRO, Forum Menschenrechte und dem CorA-Netzwerk nach verbindlichen menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten mit einer Petition unterstützt, die die Verbände vor der entscheidenden Kabinettsitzung dem Bundeskanzleramt übergaben.

## Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte Fahrplan für mehr Verantwortung

Der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte kündigt zwar keine neuen Gesetzesvorschriften für Unternehmen an. Trotzdem wird die Aufforderung zur Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht die Wirtschaft stärker in die Pflicht nehmen als bisher. Jetzt geht es um die Umsetzung des Aktionsplans in die Praxis der Unternehmen.

CLAUDIA MENDE

**Z**wei Jahre lang wurde um ihn gerungen, jetzt ist er da. Der im Dezember 2016 im Bundeskabinett beschlossene Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) ist ein Fahrplan zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten von 2011 für Deutschland. Der Aktionsplan führt das Konzept der „menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht“ (Human Rights Due Dilligence) hierzulande ein und bildet den Referenzrahmen für die Diskussionen zu CSR

und Unternehmensverantwortung der kommenden Jahre. Sein Thema sind die Pflichten von Staat und Wirtschaft beim Schutz der Menschenrechte.

Zunächst ist der Staat dafür verantwortlich, dass die Menschenrechte seiner Bürger gewahrt bleiben. Angesichts der wachsenden Macht von weltweit operierenden Unternehmen nimmt der Aktionsplan die Wirtschaft stärker in die Pflicht. Unternehmen müssen in ihrer weltweiten Geschäftstätigkeit



die Menschenrechte achten, das ist seine Kernaussage. Sie sind dafür verantwortlich, eventuell bestehende Risiken zu analysieren und zumindest zu mindern. Zu solchen Risiken gehören etwa Löhne, die nicht existenzsichernd sind oder fehlende Versammlungsfreiheit. Das können aber auch schwerwiegende Eingriffe in die Menschenwürde wie Zwangs- und Kinderarbeit sein, die zum Beispiel im Baumwoll- oder Kakaoanbau vorkommen oder gravierende ökologische Folgen wie durch die Ölförderung im Nigerdelta. Haben Firmen ihre Risiken identifiziert, gilt es Managementprozesse zu verbessern, etwa durch mehr Kontrolle von Lieferketten, den Wechsel von Produzenten oder einen Beitritt zu Brancheninitiativen. Informationen über Risiken und die Strategie der Unternehmen, um diese zu bekämpfen, sollen auch der Öffentlichkeit zugänglich sein.

### **Nach 2018 wird überprüft**

Der Aktionsplan kündigt zwar keine rechtsverbindlichen Regeln an. Aber die Bundesregierung drückt ihre Erwartung aus, dass alle Unternehmen „in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise“ entsprechende Maßnahmen ergreifen. Eine Prüfung der Umsetzung ist für die Zeit ab 2018 angekündigt. Mindestens 50 Prozent aller in Deutschland ansässigen Unternehmen mit über 500 Beschäftigten sollen bis 2020 Prozesse zur Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in ihrer Geschäftsstrategie verankern. Sollte dieses Ziel nicht erreicht werden, behält sich die Bundesregierung Schritte zu einer gesetzlichen Regelung vor. Diese Zielvorgabe ist die konkreteste Aussage im Aktionsplan.

Bei drei weiteren Themen bleibt der Aktionsplan schwach. Erstens enthält er keine Angaben dazu, wie die Rechte von Arbeitnehmern in prekären Jobs in Deutschland durchgesetzt werden sollen. Die Bundesregierung verweist lediglich auf bereits erfolgte Reformen wie die Einführung des Mindestlohns. Der Aktionsplan ignoriere „Schutzlücken insbesondere bei ausbeuterischen Arbeitsverhältnissen in sensiblen Branchen wie z.B. im Baugewerbe und der fleischverarbeitenden Industrie“, kritisiert das CorA-Netzwerk für Unternehmensverantwortung.

Zweitens fehlen konkrete Vorgaben für das wirtschaftliche Handeln des Staates selbst. Jedes Jahr kaufen staatliche Stellen für rund 280 Milliarden Euro Produkte ein, daneben gibt es staatseigene Unternehmen bzw. Unternehmen mit staatlicher Beteiligung. Die öffentliche Hand vergibt Exportkredite und fördert die Außenwirtschaft. In all diesen Bereichen könnten Bund und Länder eine Vorbildfunktion übernehmen. Im Aktionsplan heißt es

jedoch lediglich, die Bundesregierung wolle prüfen, ob ihre Lieferanten, Dienstleister und Empfänger von Subventionen die Menschenrechte einhalten. Diese sollen in Zukunft „eine stärkere Eigenständigkeit und Sichtbarkeit im Prüfverfahren“ erhalten, zum Ausschlusskriterium werden sie nicht.

### **NGO's haben den Aktionsplan als zu wenig ambitioniert kritisiert**

Drittens wird keine Reform des zivilrechtlichen Verfahrens in Aussicht gestellt, mit dem die Opfer von Menschenrechtsverletzungen deutscher Unternehmen im Ausland besseren Zugang zur Justiz erhalten könnten. Wenn ein deutsches Unternehmen einen Staudamm baut, durch den Menschen ohne angemessene Entschädigung aus ihrem Zuhause vertrieben werden, haben die Betroffenen bisher kaum die Möglichkeit vor einem deutschen Gericht zu klagen. Das soll sich nach dem Willen der Bundesregierung auch in Zukunft nicht grundlegend ändern.

***Trotzdem enthalte der Nationale Aktionsplan „erste Schritte und Verabredungen zu einer verbesserten Integration von Menschenrechten in die Wirtschaft und weist damit in die richtige Richtung“***

*kommentiert Michael Windfuhr vom Institut für Menschenrechte.*

Nicht-Regierungsorganisationen haben den Aktionsplan als zu wenig ambitioniert kritisiert. Für Arndt von Massenbach vom Inkota-Netzwerk in Berlin bleibt er „zahnlos“. Zwar würden klare Erwartungen an deutsche Firmen formuliert. „Doch Unternehmen, die diese Erwartungen ignorieren, brauchen keine Konsequenzen zu befürchten.“

Trotzdem enthalte der Nationale Aktionsplan „erste Schritte und Verabredungen zu einer verbesserten Integration von Menschenrechten in die Wirtschaft und weist damit in die richtige Richtung“, kommentiert Michael Windfuhr vom Institut für Menschenrechte. Jetzt komme es auf die Umsetzung an. Ähnlich sieht es Bärbel Kofler (SPD), die Menschenrechtsbeauftragte der Bundesregierung. Der Aktionsplan sei ein Auftakt, um Geschäftspraktiken zu ändern. Jetzt müsse man, „den Unternehmen Wege aufzeigen, wie sie die Erwartungen erfüllen können“.

Dass sie sich dem Thema werden stellen müssen, wissen Unternehmen durchaus. Für seine Studie „Lieferketten sind Menschenketten - Wo deutsche



Stefan Dierks,  
Head of Corporate  
Responsibility  
Product & Strategy  
bei Tchibo

Unternehmen in Bezug auf Menschenrechte stehen“ hat Markus Lönig, der frühere Menschenrechtsbeauftragte der Bundesregierung, im vergangenen Jahr 30 deutsche Unternehmen anonym befragt (siehe Interview). Alle bis auf eine der befragten Firmen gaben an, das Thema Menschenrechte sei für sie relevant. Allerdings hatte nur die Hälfte bereits eine menschenrechtliche Risikoanalyse durchgeführt. Nur etwa ein Drittel hat dabei die gesamte Wertschöpfungskette untersucht.

Bei der Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht stehen die meisten Unternehmen also noch am Anfang. Aber es gibt bereits Vorreiter, die sich bewusst dem Konzept verschreiben und es für machbar halten, zum Beispiel Tchibo. Tchibo verkauft neben Kaffee und Haushaltsartikeln vor allem Textilien; es gehört zu den zehn größten Textilhändlern in Deutschland. „Jedes Unternehmen, das die Vorteile der globalisierten Wirtschaft nutzt, hat eine Verpflichtung Menschenrechte zu achten“, sagt Stefan Dierks, Head of Corporate Responsibility Product & Strategy bei Tchibo.

Das Unternehmen verfolgt dabei zwei Strategien. Nach Kritik von Nicht-Regierungsorganisationen wegen Arbeitsrechtsverletzungen hat man die Zahl der Lieferanten in Afrika und Asien seit 2010 reduziert. Mit einem lokalen Qualifizierungsprogramm konnten Defizite bei den Arbeitsrechten der Mitarbeiter angegangen werden. Lokale Trainer vermitteln dabei zwischen Management und Beschäftigten. Es geht hauptsächlich um Themen wie höhere Löhne und bessere Sozialleistungen. Inzwischen nehmen etwa 80 Prozent der Lieferanten am Qualifizierungsprogramm teil. Gleichzeitig setzt sich Tchibo zusammen mit anderen im Textilbündnis des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) für strukturelle Verbesserungen ein. „Diese sind effizienter als das Nachverfolgen jeder einzelnen Lieferkette“, meint Dierks.

Ein weiteres Instrument, um menschenrechtliche Risiken zu minimieren, ist das Beschwerdemanagement. Der Outdoor-Ausrüster Vaude hat im November 2015 für seine Produktion in Myanmar eine Beschwerde-Hotline eingerichtet, die von der Fair Wear Foundation betreut wird. Mitarbeiter können sich im Falle von Arbeitsrechtsverletzungen über die Hotline an neutrale Vermittler wenden. Auf diese Weise sollen Missstände rasch behoben werden. Obwohl Unternehmen also durchaus die Herausforderung Menschenrechte sehen, bleiben noch viele Fragen offen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag moniert, die Lieferketten seien zu komplex, um sie vollständig zu überwachen. Man befürchtet vor allem Haftungsfragen, die auf Unternehmen zukommen könnten. Für kleine und mittlere Unternehmen biete der Aktionsplan „nur wenig Klarheit“, wie sie die Anforderungen in ihrer betrieblichen Praxis und im Rahmen ihrer Möglichkeiten umsetzen könnten, bemängelt der stellvertretende Hauptgeschäftsführer Achim Dercks.

Anfangen können aber alle Firmen damit, sich über die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte Gedanken zu machen. Laut der Studie „Menschenrechtliche Sorgfalt ist machbar“ von Brot für die Welt und Germanwatch aus dem Jahr 2016 hängt eine Reihe von Maßnahmen überhaupt nicht von der Größe eines Unternehmens ab. So können z.B. die Verträge mit Zulieferfirmen so gestaltet werden, dass menschenrechtliche Anforderungen beim Arbeitsschutz oder Vereinigungsfreiheit integriert sind. Jede Firma könne prüfen, ob die Bedingungen für Zulieferer fair sind, etwa bei Einkaufspreisen und Lieferfristen. „Solche ersten Schritte kann jedes Unternehmen leisten“, heißt es in der Studie, „egal wie groß und komplex die Lieferkette oder wie klein und knapp an Ressourcen der Betrieb ist“.

### INFOPORTAL MENSCHENRECHTLICHE SORGFALT

Wie können Unternehmen ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen? Unterstützung bekommen sie auf dem Portal [mr-sorgfalt.de](http://mr-sorgfalt.de). Entwickelt wurde das Tool vom Deutschen Global Compact Netzwerk in Zusammenarbeit mit der Management-Beratung twentyfifty. Das Portal enthält ein Self-Assessment Tool (Human Rights Capacity Diagnostic), das es Unternehmen erlaubt, ihre momentanen Managementkapazitäten zu menschenrechtlicher Sorgfalt einzuordnen und mithilfe konkreter Handlungsanleitungen nächste Schritte einzuleiten.

Darauf aufbauend bietet das Infoportal zwei Ressourcenplattformen: Die Plattform „Mit menschenrechtlicher Sorgfalt loslegen“ (Getting started) enthält Informationen für Einsteiger und basiert auf der Publikation „5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens“. Die zweite Plattform (Advanced Practitioners) stellt vertieftes Anwendungswissen für fortgeschrittene Praktiker bereit.

➔ <http://mr-sorgfalt.de>



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

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

# Menschenrechte werden eine größere Rolle spielen

## Interview mit Markus Löning

► **CSR MAGAZIN:** Herr Löning, sind sich Unternehmen ihrer Verantwortung für Menschenrechte bewusst?

**Löning:** In unserer Studie haben 88 Prozent der befragten Unternehmen gesagt, dass Menschenrechte in Zukunft für Unternehmen eine größere Rolle spielen werden. Alle hatten ein sehr differenziertes Bild. Unternehmen sind sich bewusst, dass sie sich diesem Thema stellen müssen.

► **CSR MAGAZIN:** Laut Ihrer Studie weiß nur ein Viertel der Befragten von menschenrechtlichen Risiken in ihrer Wertschöpfungskette. Ist das nicht ein Widerspruch?

**Löning:** Man sieht daran, dass viele Unternehmen mit diesem Prozess erst noch beginnen. Man schaut sich die Lieferketten an und untersucht, wie sie strukturiert sind. Aber eine tiefergehende Analyse dazu haben bisher die wenigsten gemacht. Da steht die deutsche Industrie erst noch am Anfang.

► **CSR MAGAZIN:** Kann der NAP das Thema voranbringen, obwohl er keine verbindlichen Regeln ankündigt?

**Löning:** Unsere Studie hat ergeben, dass gesetzlicher Druck für Unternehmen im Moment nicht entscheidend ist. Druck von Verbrauchern, Kunden, Mitarbeitern, Finanzierungsinstitutionen, NGOs und der öffentlichen Meinung ist viel wichtiger. Jetzt muss die Bundesregierung gemeinsam mit den Kammern vor allem den mittelständischen Firmen helfen, menschenrechtliche Risiken richtig einzuschätzen und vernünftige Berichte zu schreiben.

► **CSR MAGAZIN:** Was muss passieren, damit die positiven Ansätze des NAP umgesetzt werden?

**Löning:** Unternehmen müssen sich des Themas annehmen. Viele fragen sich bereits, was die Berichtspflicht für ihr Unternehmen bedeutet. Aber es muss noch mehr passieren. Es sollte auch mehr Kooperation mit NGOs geben, damit diese nicht nur Unternehmen unter Druck setzen - das ist ihr Job - sondern auch Wege aufzeigen, wie Firmen das Thema richtig angehen können. Dann ist auch die Bundesregierung gefragt zu



**Markus Löning**  
2010 bis 2013 Menschenrechtsbeauftragter der Bundesregierung. Gründer von „Löning – Human Rights & Responsible Business“

unterstützen, z.B. über das deutsche Global Compact Netzwerk oder das Textilbündnis des BMZ. Aber die Regierung muss das mit mehr Ernsthaftigkeit betreiben, auch was eigene Unternehmen angeht. Menschenrechts-Standards müssen überall eingehalten werden, wo der Bund in irgendeiner Form beteiligt ist.

► **CSR MAGAZIN:** Wie können Unternehmen in das Thema einsteigen?

**Löning:** Zunächst muss von der Geschäftsleitung ein klares Bekenntnis zu den Menschenrechten kommen und dann kann man in eine robuste Risikoanalyse und ein Branchenbenchmark einsteigen. Dazu müssen die Firmen sich ihre Lieferketten sehr genau anschauen. Dabei gilt es mit externer Expertise zu untersuchen, wo es welche Menschenrechtsverletzungen oder Risiken gibt und darauf aufbauend eine Strategie zu entwickeln um Verletzungen und Risiken abzustellen.

► **CSR MAGAZIN:** Wo liegen die gravierendsten Probleme?

**Löning:** Am wichtigsten ist es, die jeweils schlimmsten Menschenrechtsverletzungen anzugehen. Das kann z.B. Zwangs- und Sklavenarbeit sein. Wir reden dabei von 20 bis 30 Millionen Menschen weltweit. Kinderarbeit ist konsequent abzuschaffen, sie ist eine der widerlichsten Formen von Ausbeutung. Ansonsten gibt es nicht die eine typische Menschenrechtsverletzung. Es kann z.B. um Fragen von regulären Arbeitsverträgen, von unbezahlten massiven Überstunden oder um ein Mindestmaß an Gesundheitsschutz gehen.

Die Fragen stellte Claudia Mende.



## GRI-Generaldirektor Timothy Mohin im Gespräch: **„Wir müssen das Reporting harmonisieren“**

Die Global Reporting Initiative ist das, was man in der CSR-Berichterstattung einen Big-Player nennen kann. Vor allem große Unternehmen folgen den bislang gültigen G4-Richtlinien. Mit der Einführung eines neuen Standards will man nun flexibler und zugänglicher sein. Der frischgebackener Generaldirektor ist optimistisch, dass das gelingt.

■ TONG-JIN SMITH

**D**ie Global Reporting Initiative (GRI) hat einen neuen Generaldirektor. Timothy Mohin ist ein erfahrener Manager und Policy-Experte im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements mit rund 30 Berufsjahren. Nach Stationen als Umwelt- und CSR-Verantwortlicher bei Technologieunternehmen wie AMD, Apple und Intel, sowie davor in amerikanischen Regierungsorganisationen, allen voran bei der Environmental Protection Agency (EPA) hat Mohin zum 16. Januar eine ganz neue Rolle angenommen und ist von den USA in die Niederlande umgezogen. „Es ist extrem spannend, nach all den Jahren auf Unternehmensseite, jetzt bei einer Non-Profit-Organisation zu arbeiten, wo sich alle zu 100 Prozent

einer Sache verschrieben haben“, freut sich Mohin, der sich selbst als „Nachhaltigkeitsmann“ bezeichnet und jahrelang nicht nur für die Entwicklung und Umsetzung von CSR-Maßnahmen, sondern auch für die entsprechende Berichterstattung verantwortlich war. Dabei hat er eine ganz realistische Sicht auf die Aufgaben, die ihm nun bevorstehen. „GRI ist in der Nachhaltigkeitsberichterstattung führend und ich habe großen Respekt vor dem, was bereits geleistet wurde. Aber es gibt noch viel zu tun.“

Vor allem wird Mohin nun den Übergang von den G4-Richtlinien zu den neuen, modularen GRI-Standards begleiten und möchte gleichzeitig den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung gemeinsam



mit allen relevanten Stakeholdern weiterentwickeln. „Im Englischen gibt es den Ausspruch ‚too much of a good thing‘, was soviel bedeutet, dass zu viel einer guten Sache schlecht sein kann. Das ist in der CR-Berichtswelt der Fall. Wir haben zu viele verschiedene Standards, Prozesse, Indikatoren und Organisationen, die miteinander konkurrieren“, erklärt Mohin. Aus Sicht der Unternehmen stelle sich der Blick auf die Optionen chaotisch dar. Es mangle an Transparenz. Das gelte auch für die Konsumentenperspektive. Unternehmen und Verbraucher seien schlicht verwirrt.

„Wir brauchen mehr Transparenz, um den Prozess des Wandels wirklich voranzubringen. Gleichzeitig müssen wir das Reporting harmonisieren und die Fragmentierung reduzieren“, sagt Mohin. „Das habe ich mir auf die Fahnen geschrieben.“ Zu seinen Prioritäten gehöre daher auch, mit anderen Organisationen und Institutionen ins Gespräch zu kommen.

Aus seiner Sicht seien die neuen GRI-Standards auch schon ein Schritt in die richtige Richtung. „Bislang haben wir die G4-Richtlinien genutzt und man könnte sagen, dass das auch gut funktioniert hat. Aber mit den Standards haben wir in einem Multi-Stakeholder-Verfahren eine Art Lingua Franca entwickelt, wie wir künftig Nachhaltigkeit messen und abbilden wollen.“ Der große Vorteil der Standards sei dabei, dass man einzelne Module verändern und anpassen kann, ohne das gesamte Regelwerk in Frage zu stellen oder umzustellen. „Dinge verändern sich sehr schnell und wir müssen agil darauf reagieren können“, meint Mohin.

Momentan seien etwa der Wasserfußabdruck von Unternehmen und Organisationen im Fokus. Auch veränderten sich die Anforderungen im Bereich Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Darauf müsse man in der CR-Berichterstattung sinnvoll eingehen und vor allem nach einem einheitlichen Standard nachvollziehbar abbilden können. Außerdem beobachtet Mohin derzeit verschiedene Problemfelder, die zunehmend ins Blickfeld der Risikoanalyse und Berichterstattung rücken. „Ein Thema, das uns jetzt und in der nahen Zukunft vermehrt beschäftigen wird, ist Zwangsarbeit und moderne Sklaverei“, sagt er. „Viele Unternehmen wissen derzeit nicht, ob und wo in ihren Lieferketten eventuell Zwangsarbeit geleistet wird. Aber das wird und muss sich ändern.“ Das gleiche gelte auch für Konfliktrohstoffe, für deren Handelsstop der Rat der Europäischen Union im vergangenen Sommer eine Rahmenvereinbarung verabschiedet hat.

Dabei beobachtet Mohin, dass sich „heiße Themen“ immer schneller entwickeln. Die Zyklen, in denen Nachhaltigkeitsthemen entstehen und relevant wer-

den, würden immer kürzer. „Es gehört zu unseren Aufgaben als Nachhaltigkeitsberichtsorganisation, dass wir solche neuen Trends in ihrem Anfangsstadium identifizieren, bewerten und entsprechend frühzeitig beginnen, Indikatoren zu entwickeln“, sagt Mohin. Denn Unternehmen hätten das Bedürfnis, ihre Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit zu zeigen. Es gehöre daher auch zu seinen Überlegungen, wie man die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in den Reportingprozess einbinden kann. „Wir sind bereits im Gespräch mit Vertretern des Global Compact, um eventuell eine Art Dashboard zu entwickeln, auf dem Unternehmen ihren Beitrag zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele bis 2030 sehen und abbilden können“, berichtet Mohin.

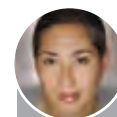
Das sei auch ein Aspekt, der für KMU interessant sei. Denn die CR-Berichterstattung nach GRI sei bislang vor allem ein Thema für große, internationale Kon-

**„Dinge verändern sich sehr schnell und wir müssen agil darauf reagieren können“,  
meint Mohin.**

zerne. „Da müssen wir uns nichts vormachen. Für einen Nachhaltigkeitsbericht nach den G4-Richtlinien muss man eine Menge tun. Man benötigt eine Menge Ressourcen“, sagt Mohin. Die GRI arbeite daher auch schon mit dem SECO, dem Schweizer Kompetenzzentrum für Fragen der Wirtschaftspolitik, um die GRI-Standards für KMU herunterzubrechen. „Es ist wichtig, dass KMU ihren geleisteten Beitrag zeigen können, denn global betrachtet macht der Mittelstand einen großen Teil der Wirtschaft aus als multinationale Konzerne“, so Mohin.

Auch sollten KMU keine Angst davor haben, dass sie durch Transparenz von der Konkurrenz ausgespät würden. „Man macht einen Nachhaltigkeitsbericht in erster Linie für das eigene Unternehmen. Man liest in der Regel auch als CR-Verantwortlicher im Unternehmen nur seinen eigenen Bericht und nicht die Berichte der Konkurrenz“, sagt Mohin und spricht da aus Erfahrung. „Auch als die großen Konzerne ihre Zulieferer und Prozesse öffentlich gemacht haben, ist die Welt nicht untergegangen.“ Es gehe am Ende um eine interne Risikoanalyse, um Mitarbeiterbindung, Transparenz gegenüber den Kunden und Partnern und darum ein neues Narrativ zu entwickeln. Man kann nämlich durchaus gleichzeitig Geld verdienen und gutes tun, wie Mohin weiß. Und darüber sprechen darf man auch, frei nach dem Motto „tue Gutes und sprich darüber.“

➤ [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



**Dr. Tong-Jin Smith**

› ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familien in Berlin

[tong-jin.smith@csr-magazin.net](mailto:tong-jin.smith@csr-magazin.net)

# Die B Corp Initiative zertifiziert Unternehmen mit Sinn fürs Gemeinwohl

## Nicht nur ans Geld denken

Einen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der Welt leisten möchten die Benefit-Unternehmen, kurz „B Corps“ genannt. Während die Initiative in Deutschland bereits zahlreiche Unternehmen fürs Mitmachen gewinnen konnte, konkurriert sie in Österreich mit der dort bereits etablierten Gemeinwohlbewegung.

CHARLOTTE SCHMITZ



**A**ls Unternehmen etwas für die Gesellschaft tun – in den USA kann ein solches Handeln strafbewehrt sein. Denn Aktionäre erwarten von ihren Unternehmen das Streben nach dem größtmöglichen monetären Gewinn. Investitionen ins Gemeinwohl aber würden diesen mindern. Ein Erfolg der B Corp Initiative ist es, dass 31 Bundestaaten der USA jetzt eine eigene Rechtsform eingeführt haben für Unternehmen, die neben dem wirtschaftlichen Gewinn auch einen gesellschaftlichen anstreben, nämlich die Benefit-Corporation.

Nicht um eine Rechtsform, sondern um eine Art Graswurzel-Bewegung unter Unternehmen handelt es sich bei der B Corp-Bewegung, deren Ursprünge in Europa in Amsterdam liegen. Einer der Gründer sprach auf der Suche nach Mitstreitern Andreas Renner von GEXSI (The Global Exchange for Social Investment) an, ob er nicht eine deutsche B Corp-Bewegung anregen wolle. Seither ist Renner in Sachen B Corp Deutschland unterwegs. „Das war bisher eigentlich eher ein Ehrenamt. Jetzt wollen wir das

Ganze finanziell auf eigene Füße stellen“, erklärt Renner.

Der Weg zur B Corp ist anspruchsvoll: Ein Unternehmen, dass sich als solches zertifizieren will, muss zunächst einen Online-Assessment-Test durchlaufen. 40.000 Unternehmen weltweit nutzen bereits dieses kostenfreie Online-Tool, das nach Beantwortung aller Fragen auch Handlungsempfehlungen gibt. Das Tool passt sich automatisch dem Herkunftsland und der Größe des Unternehmens an. „Selbst ein Startup, das außer den Gründern keine Mitarbeiter hat, kann den Assessment-Test nutzen und sich mit anderen vergleichbaren Unternehmen messen“, erklärt Andreas Renner. „Das ist ein kostenloses Benchmarking mit Ergebnis auf Knopfdruck.“ Wenn mindestens 80 von 200 möglichen Punkten erreicht werden, kann das Unternehmen sich als B Corp zertifizieren lassen. Erst ab diesem Punkt fallen Kosten an, die nach Betriebsgröße gestaffelt sind. Bei weniger als 150.000 Euro Umsatz beträgt die Jahresgebühr 500 Euro, bei 100 Millionen Euro liegt sie bei 25.000 Euro.

Bereits 23 deutsche Unternehmen haben sich bescheinigen lassen, dass sie eine B-Corp sind. Dabei

**Der Unilever-Konzern beobachtet die B Corp-Bewegung aufmerksam und verfolgt bisher die Strategie, einzelne Tochtergesellschaften zertifizieren zu lassen.**

handelt es sich bisher vor allem um Unternehmen aus der Social Enterprise-Szene. Hinzu kommen weitere 15 Unternehmen, die den deutschen Markt bespielen, deren Hauptsitz aber im Ausland ist, etwa der Hersteller von Öko-Reinigungsmitteln ecover

oder die Eismarke „Ben & Jerry's“, eine Unilever-Tochter. Der Unilever-Konzern beobachtet die B Corp-Bewegung aufmerksam und verfolgt bisher die Strategie, einzelne Tochtergesellschaften zertifizieren zu lassen.

Auch für international agierende Player ist die Möglichkeit einer solchen Dokumentation zunehmend wichtig, denn eine EU-Richtlinie von 2014 fordert ab dem Jahr 2018 eine „Offenlegung finanzieller und nichtfinanzieller Informationen“. Dazu gehören Themen wie Umweltfragen, soziale und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, die Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Diversität in den Leitungs- und Kontrollorganen. Eine solche Berichterstattung zur nicht-finanziellen Information wird mit Hilfe des Assessment-Tool der B Corp Initiative erleichtert.

### Bei B Corps sind Jobs mit Sinn zu finden

Das ist nichts Neues: Es gibt bereits Organisationen, die bei der Berichterstattung unterstützen, etwa die Global Reporting Initiative (GRI), die internationale Standards für Nachhaltigkeitsberichte entwickelt. Auch eine Mitgliedschaft im Global Compact der Vereinten Nationen setzt voraus, dass Berichte über nicht-finanzielle Informationen veröffentlicht werden. „Der Vorteil der B Corp Zertifizierung ist, dass das Unternehmen neben der Berichterstattung anhand des „B Impact Reports“ zusätzlich von der Signalwirkung des B Corp-Labels profitiert. „Gerade im B2B-Bereich verschafft dies bei der Expansion in neue Auslandsmärkte einen enormen Startvorteil, da man als glaubwürdiger und ethisch fundierter Geschäftspartner sofort erkannt wird. Und es hilft bei der Suche nach Talenten, denn unter den Top

Business Schools hat sich längst herumgesprochen, dass bei B Corps Jobs mit Sinn zu finden sind“, erklärt Andreas Renner.

Eine zertifizierte B Corp nimmt eine Klausel in ihren Gesellschaftervertrag auf, in der festgelegt wird, dass ein Nutzen für die Gesellschaft angestrebt wird. Genau diese Klausel machte es in den USA erforderlich, dass eine eigene Rechtsform eingeführt wurde, um eine Ausrichtung auf das Gemeinwohl zu ermöglichen. In Deutschland hingegen kann nahezu jedes wirkungsbezogene Geschäftsmodell über eine GmbH abgebildet werden.

Die Anforderung, die Statuten des Unternehmens zu ändern, bildet eine hohe Hürde für große Aktiengesellschaften. „Inhabergeführte Gesellschaften können diese Anforderung leichter erfüllen, deshalb



**Andreas Renner**  
B Corp-Germany

*„Dass die Top-Ebene der Entscheider hier zusammenarbeitet, macht das Netzwerk so spannend.“* Andreas Renner, B Corp-Germany

ist die B Corp-Bewegung geprägt von Gründergeführten Unternehmen, die über die Freiheitsgrade verfügen, ihre Werte zu leben und auch mal ungewöhnliche Wege zu gehen“, hebt Renner hervor. „Dass die Top-Ebene der Entscheider hier zusammenarbeitet, macht das Netzwerk so spannend.“ Außerdem ziehen alle Beteiligten an einem Strang: Mit „Goodjobs“ hat sich eine gemeinsame Jobbörse platziert, ein Mitgliedsunternehmen bietet anderen B Corps kostenfreie Trainings an, ein weiteres fair gehandelten Ökokaffee für die Betriebskantine.

Auch in Österreich sind die B Corps umtriebiger. Dort haben sie aber mit einer etablierten Konkurrenz zu tun, der Gemeinwohl-Bewegung. Mehr als 400 Unternehmen in Österreich sind als „Gemeinwohl-Betriebe“ zertifiziert, demgegenüber gibt es bisher nur 5 B Corps. „Das kostenfreie Online-Assessment-Tool ist unser Alleinstellungsmerkmal“, erklärt Alfred Strigl von Plenum, der in Österreich die B Corp-Initiative vorantreibt. Mit der Gemeinwohlökonomie soll ein „Memorandum of Understanding“ ausgehandelt werden, um die Vorteile beider Initiativen zu vereinen und Synergien zu nutzen.

Die B Corp Initiative, die in Österreich noch in den Kinderschuhen steckt, will im Frühjahr 2018 mit einer Gründungsfeier an die Öffentlichkeit gehen. Bis dahin wird im Hintergrund angestrengt gearbeitet, um mehr Mitstreiter zu gewinnen.

➔ <http://bcorporation.eu/germany>



**Die nachhaltige Suchmaschine Ecosia** wurde als erstes Unternehmen in Deutschland nach dem B Corp-Status zertifiziert.



**Dr. Charlotte Schmitz**  
› ist freie Journalistin für Wirtschaft und Entwicklungspolitik in Frankfurt am Main

[charlotte.schmitz@csr-magazin.net](mailto:charlotte.schmitz@csr-magazin.net)



Fördern Unternehmen nachhaltigen Konsum?

## Hemmnisse beseitigen

Die Nachfrage nach fair produzierten, ökologisch unbedenklichen Produkten ist in den vergangenen Jahren in Bewegung gekommen. Immer mehr Verbraucher bekennen sich in Studien zu einem nachhaltigen Konsum. Doch hält die Absicht oft nicht bis zur Kasse – nachhaltige(re) Produkte sind nach wie vor eine Nische, bestimmen nicht den Großteil der täglich konsumierten Waren. Was hemmt die Verbraucher und wie können Unternehmen die Hürden abbauen.

THOMAS FELDHAUS

**E**s ist jetzt knapp zwei Jahre her, da stand mitten auf dem Berliner Alexanderplatz ein grüner Automat. Für nur 2 Euro konnten sich Interessierte mit einem neuen T-Shirt eindecken. Schnäppchenjäger ließen nicht lange auf sich warten und warfen ein Geldstück ein. Doch statt des angepriesenen T-Shirts schlug der Automat auf einem Display vor: "Meet Manisha". Manisha war in diesem Fall ein Mädchen – stellvertretend für die vielen Arbeiterinnen in den Textilfabriken Bangladeschs - die für wenig Geld unter schlimmsten Bedingungen das T-Shirt produziert hat. Im Anschluss an den Film wurden die Käufer gefragt, ob sie immer noch am T-Shirt interessiert sind, oder die 2 Euro

lieber spenden wollten. Die Idee stammte von der Organisation "Fashion Revolution", die immer wieder mit spektakulären Aktionen auf die Produktionsbedingungen in der Textilindustrie aufmerksam macht. Bei den renommierten Red Dot Design Awards wurde das, gemeinsam mit der Werbeagentur BBDO durchgeführte Projekt gleich mehrfach, unter anderem in der Kategorie „Social Responsibility“, ausgezeichnet.

Dies ist die eine Seite, mit der Verbraucher zu verantwortlicherem Konsum angehalten werden können. NGOs setzen gerne auf solche Maßnahmen, die einerseits wachrütteln, andererseits informieren.



Für Unternehmen sind sie eher ungeeignet. Sie müssen versuchen, nachhaltigen Konsum ohne erhobenen Zeigefinger zu fördern. Denn nachhaltiger Konsum umfasst weit mehr als Billigshirts oder Gen-Tomaten. Entsprechend unterschiedlich sind die Zugangswege. So achten beispielsweise fast dreiviertel der Konsumenten in Deutschland auf Energieeffizienz, wenn sie sich ein Haushaltsgerät kaufen. Sicher stehen dabei nicht nur Umweltaspekte im Vordergrund, aber auch Geld sparen kann ein Weg zu nachhaltigerem Handeln sein. In diesem Beispiel hat vor allem die Politik durch verpflichtende Kennzeichnungen den Weg geebnet.

### Nachhaltiger Konsum soll Mainstream werden

Und die Politik ist es auch, die den nachhaltigen Konsum vorantreiben will. So hat die Bundesregierung im vergangenen Jahr ein „Nationales Programm für nachhaltigen Konsum“ ins Leben gerufen und auch in die neue Nachhaltigkeitsstrategie hat das Thema Einzug gehalten. Auf internationaler Ebene sind es vor allem die Sustainable Development Goals, die im nachhaltigen Konsum, adressiert mit dem Ziel 12, einen wichtigen Baustein für die zukünftige Entwicklung der Gesellschaft sehen. Das verdeutlicht einen zentralen Zusammenhang: Der Preis den wir in der Regel für unsere Produkte bezahlen, entspricht nicht dem realen Wert der Ware – die Kosten werden externalisiert. Die Berücksichtigung dieses Aspekts ist Voraussetzung um Konsum als nachhaltig zu bezeichnen. Für die Bundesregierung und ihrem Aktionsplan bedeutet dies, die entsprechende Kompetenz der Verbraucher zu steigern, gleichzeitig aber die Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen am nachhaltigen Konsum zu ermöglichen. Nachhaltiger Konsum soll aus der Nische geholt und Mainstream werden, so das erklärte Ziel. Mobilität, Ernährung, Wohnen und Haushalt, Büro und Arbeit, Bekleidung sowie Tourismus und Freizeit sind die Konsumbereiche, in denen dabei das größte Potenzial gesehen wird, das Ziel auch zu erreichen.



Doch noch sind wir vom Mainstream weit entfernt. Selbst scheinbar positiven Entwicklungen, die ein Umdenken erahnen lassen, geht manchmal die Luft aus. So wurde beispielsweise in den vergangenen Jahren ein zunehmender Trend zur vegetarischen oder veganen Ernährung erkennbar. Vor allem die stetig steigenden Verkaufszahlen fleischloser Ersatzprodukte wurden als Indikator betrachtet. Doch damit ist nun Schluss, wie eine Untersuchung der Gesellschaft für Konsumforschung aus dem Dezember letzten Jahres zeigt. Die Verkaufszahlen brachen signifikant ein und sind inzwischen sogar rückläufig. Nur wenige Wochen später wird eine Studie des VEBU (Vegetarierbund Deutschland) veröffentlicht, die das Gegenteil behauptet. Der Bedarf sei groß, wachse stetig und die bestehenden Angebote würden die Nachfrage noch lange nicht decken. Die Gründe für die rückläufigen Verkaufszahlen könnten beispielsweise in Testergebnissen liegen, die den Fleischersatzprodukten teilweise schlechte Qualität und erhebliche Verunreinigungen bescheinigten. Die GfK vermutet andere Gründe. So blieben viele Verbraucher Einmalkäufer, weil sie vom Produkt nicht überzeugt sind. Dennoch sei in den Zahlen auch ein Trend zu erkennen. Die Konsumforscher sehen nämlich schon ein vorhandenes Bedürfnis der Verbraucher nach Alternativen zur Massentierhaltung. Doch eine Abkehr vom Billigfleisch bedeutet nicht zwingend eine Zuwendung zur vegetarischen Ernährungsweise.

### Consumer Confusion beeinflusst das Kaufverhalten

Dieses kleine Beispiel zeigt schon die Komplexität nachhaltigerer Konsumentscheidungen. Am Ende bleiben unter Umständen irritierte Verbraucher zurück, die in ihren alten Kaufmustern verharren. Diese Verhaltensmuster zu durchbrechen stellt sicher die größte Herausforderung bei der Förderung nachhaltigen Konsums dar. Denn der viel größere Teil der Konsumenten hat zunächst gar keine Affinität zu nachhaltigen Produkten, oder setzt diese nicht in entsprechende Handlungen um. Gründe können in der Preisgestaltung liegen, an fehlenden Informationen oder dem Gegenteil, einem Zuviel an Informationen – es fehlt dann die Orientierung. Forscher nennen das Consumer Confusion und die kann erheblichen Einfluss auf das Kaufverhalten haben und ein großes Hemmnis für nachhaltigen Konsum sein.

Die Wissenschaftlerin Anja Buerke von der HHL Leipzig hat diesen Zusammenhang, der dann Eco Confusion heißt, in einer Studie untersucht. Eco Confusion führt zum Abbruch oder Aufschub von Kaufentscheidungen, so eine der Erkenntnisse. Gründe für die Verwirrung können beispielsweise die zahlreichen Siegel sein. Sie erhöhen eben nicht



nur die beabsichtigte Transparenz, sondern verunsichern die Verbraucher. Diese Verunsicherung wird noch gesteigert, wenn gleich mehrere Siegel auf einem Produkt haften – z.B. Bio und Fairtrade, oder Siegel in einer Art Konkurrenz stehen, wenn beispielsweise ein Produkt als Bio gekennzeichnet ist, ein vergleichbares als Regional. Diese Einflüsse erschweren die Kaufentscheidung und führen im extremsten Fall zum Abbruch – der Kunde kauft also keines der Produkte, weil er sich nicht entscheiden kann.

### Die Nachhaltigkeitsmanager der Hersteller am POS

Buerke hat sich aber nicht nur mit den Ursachen der Eco Confusion beschäftigt, sondern auch mit Wegen, diese Hemmnisse zu beseitigen. Vermehrte Anstrengungen am Point of Sale sind demnach ein geeignetes Mittel, die Eco Confusion zu beseitigen. Genau auf diesen Weg setzt auch das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensentwicklung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke. Deren Standard für die Lebensmittelindustrie soll Antworten liefern, wie nachhaltiger Konsum am POS gefördert werden kann. Ursprünglich wurde der Standard entwickelt, um die Beziehung zwischen Hersteller und Handel in den Bereichen der Nachhaltigkeit zu vereinfachen. Nun will man den Standard nutzen, um Nachhaltigkeit auch den Verbrauchern näher zu bringen. Denn ob ein Produkt als nachhaltiger wahrgenommen wird, hängt in großem Maße davon ab, ob der Hersteller ein gutes und glaubwürdiges Nachhaltigkeitsimage hat. Dabei testen die Wissenschaftler nun neue Wege in der Kundenansprache am Point-of-Sale. Nicht mehr Label, Broschüren oder Plakate sollen die Kunden überzeugen, sondern die Nachhaltigkeitsmanager der Hersteller selbst. In einzel-

#### REWE Green-Days:

Eine hausinterne Messe zum Thema Nachhaltigkeit



nen Lebensmittelmärkten wurden dafür Nachhaltigkeitstage durchgeführt, an denen Vertreter bekannter Hersteller wie Bahlsen und Ritter Sport, den Kunden direkt als Ansprechpartner zur Verfügung standen. Die Forscher waren mit den Ergebnissen zufrieden, und auch die Hersteller konnten deutliche Steigerungen beim Abverkauf verbuchen. Weitere Tests, ergänzt um neue Kommunikationsansätze, sollen zusätzliche Ergebnisse bringen.

Nun ist klar, die Nachhaltigkeitsmanager können nicht ständig und überall als persönlicher Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Um dennoch eine Antwort auf die Consumer Confusion zu haben, kommen die Mitarbeiter am POS ins Spiel, egal ob die zum eigenen Unternehmen gehören oder bei Vertragshändlern beschäftigt sind. Ohne notwendige Kenntnisse können die Verkaufsmitarbeiter nicht auf Kundenfragen reagieren. Gerade im beratungsintensiveren und nachhaltigkeitsaffinen Bereich der Outdoor-Ausrüstung ein echtes Manko. Diese Erfahrung hat man auch bei Vaude gemacht und die Schulungsreihe Green Shape Campus ins Leben gerufen. Dort werden Mitarbeiter zu den wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen rund um die Produkte geschult. Die Themen reichen von der Lieferkette, über die Fair Wear Foundation und die Nachhaltigkeitsinitiative BlueSign, bis hin zu Produktlebenszyklen und Materialkunde. Zurück in den Geschäften sind fortan kompetente Ansprechpartner. Dieses Modell hat sich von Beginn an in den Verkaufszahlen niedergeschlagen und wird deshalb weiter fortgeführt. Über 200 Händler wurden inzwischen auf diesem Weg zu Nachhaltigkeitsexperten geschult.

### Mitarbeiter als Nachhaltigkeitsbotschafter

Ganz ähnlich geht auch der Lebensmittelhändler REWE Group vor und nennt das Kind beim Namen – Nachhaltigkeitsbotschafter. Das können Auszubildende sein, genauso aber auch Marktleiter. Entscheidend ist die Begeisterung für Nachhaltigkeitsthemen. „Für uns ist es wichtig, dass unsere Mitarbeiter beim Thema Nachhaltigkeit kompetent sind“, sagt Nicola Tanaskovic, Bereichsleiterin Nachhaltigkeit bei der REWE Group. Die Nachhaltigkeitsbotschafter werden speziell zu Nachhaltigkeitsthemen geschult. Mit diesem Wissen stehen sie in den Märkten als Ansprechpartner für Kunden und Mitarbeiter zur Verfügung. Bislang ist man bei REWE mit diesem Ansatz zufrieden. Die Nachhaltigkeitsbotschafter wirken als Multiplikatoren in die Belegschaft und auch von den Kunden wird der individuellere Ansatz goutiert. Denn die Botschafter setzen in den Märkten die Maßnahmen und Aktionen um, die sie selber identifiziert haben und die in ihrem eigenen Interesse liegen. Vorgeschrieben werden die Themen nicht, nur die Abstimmung mit der

Marktleitung ist erforderlich.

Aber auch die anderen Mitarbeiter im Verkauf werden im Rahmen eines verpflichtenden Schulungsprogramms auch über Nachhaltigkeitsaspekte informiert. Mittels E-Learning werden sie zu grünen Produkten, zu den Bereichen Energie, Klima und Umwelt, sowie Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement geschult. Über 70.000 Mitarbeiter haben die modern und leicht verständlich aufbereiteten Schulungen bislang absolviert. Sie können dann den Kunden grundlegende Fragen zu Nachhaltigkeitsstandards oder Siegeln beantworten. „Wir versuchen allerdings die Themen mit dem jeweiligen Arbeitsumfeld so zu verzahnen, dass beispielsweise ein Mitarbeiter an der Käsetheke auch Auskunft über Gentechnik geben kann“, so Tanaskovic.

### Direkter Kontakt mit den Lieferanten

Nachhaltigkeit gewinnt bei den Mitarbeitern an Relevanz, ist man bei der REWE Group überzeugt. Seit 2008 betreibt das Unternehmen die diversen Maßnahmen und Aktionen, mit spürbar zunehmender Eigeninitiative der Mitarbeiter, vor allem in den letzten Jahren. Dazu trägt auch die 3-tägige interne Nachhaltigkeitsmesse bei. Rund 3.000 Mitarbeitern wurde das Sortiment nachhaltigerer Produkte präsentiert, sie wurden zu den relevanten Nachhaltigkeitsthemen geschult und kamen direkt mit den Lieferanten in Kontakt. „Die Aktion war ein voller Erfolg“, so Tanaskovic. „Die Mitarbeiter sind mit spürbarer Begeisterung zurück in ihre Filialen gegangen“. Ein wichtiges Feedback: Zahlreiche Teilnehmer erklärten, erst durch die Teilnahme an der Messe ein tieferes Verständnis für das Nachhaltigkeitsengagement der REWE Group erhalten zu haben. „Mit dieser Erfahrung können sie die Themen

**„Mit dieser Erfahrung können sie die Themen natürlich auch besser im Berufsalltag kommunizieren“, sagt**

Nicola Tanaskovic, Bereichsleiterin Nachhaltigkeit bei der REWE Group.

natürlich auch besser im Berufsalltag kommunizieren“, sagt Tanaskovic. Das kommt dann unter anderem den Nachhaltigkeitswochen

zugute, die die REWE Group 3-mal im Jahr in den Märkten durchführt. Neben Aufklärungsaktionen am POS, oft gemeinsam mit Partnern wie der Umweltorganisation NABU, werden in dieser Zeit nachhaltigere Produkte verstärkt beworben.

### Kundinnen nachhaltige Kaufentscheidungen ermöglichen

Die eigenen Angestellten als Botschafter für Nachhaltigkeit zu verstehen, ist ein Ansatz, dem auch das Modeunternehmen C&A folgt. Die Logik dahinter: Frauen machen den Großteil der Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie aus genauso wie im eigenen Unternehmen. Auch auf Kundenseite überwiegt das weibliche Geschlecht, entsprechend konzentriert das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten auf Frauen. „Unsere mehr als 60.000 Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung unseres Engagements für nachhaltige Mode“, heißt es dazu im aktuellen Nachhaltigkeitsbericht. Die Mitarbeiterinnen sollen Botschafter der eigenen Marke sein und in den Geschäften den Kundinnen nachhaltige Kaufentscheidungen ermöglichen. Erklärtes Ziel ist es, dieses Engagement weiter auszubauen.

Einen ganz anderen Weg nachhaltigen Konsum zu fördern, testet der Versandhändler Otto-Group und stellt dabei sogar das eigene Geschäftsmodell in Frage. Nach dem Motto, der nachhaltigste Konsum ist der, der gar nicht stattfindet, setzen die Hamburger mit ihrer Plattform OTTO NOW auf den aktuellen Trend der Share-Economy. Nicht kaufen sondern mieten heißt die Devise. Möglich ist dies mit Fernsehgeräten, Waschmaschinen, Tablets oder Kaffeevollautomaten. Es sind aber auch Drohnen oder E-Bikes im Angebot. „Die Idee, Produkte auf Zeit zu besitzen und lediglich zu mieten, hat in Deutschland ein neues Level erreicht“, sagt Marc Opelt, Bereichsvorstand Vertrieb. Jetzt sei der richtige Zeitpunkt, „die Bereitschaft der Konsumenten für Mietangebote zu testen.“ OTTO NOW bietet die Produkte als neuwertig, für mindestens drei Monate, zur Miete an. Neuwertig heißt, dass die Produkte wie neu, professionell gereinigt und voll funktionsfähig sind. Bei Produkten, auf denen persönliche Daten gespeichert werden können, werden diese entfernt und das Gerät auf Werkseinstellungen zurückgesetzt. Ob dieses Modell die Zukunft für den Versandhändler bedeuten kann, werden die Erfahrungen zeigen.

### Quartalsthema „Nachhaltiger Konsum“

Auf [csr-news.net](http://csr-news.net) werden wir in den kommenden Wochen weitere Beiträge zum Thema veröffentlichen.

Unter anderem zu:

- Medienformat Unternehmens-Check.
- Mit Nachhaltigkeitsberichten Konsumenten erreichen.
- Wie ticken Verbraucher und was bedeutet das für den nachhaltigen Konsum.




Thomas Feldhaus

› ist Chefredakteur des CSR-MAGAZINs und Wirtschaftsjournalist in Norden

[thomas.feldhaus@csr-news.net](mailto:thomas.feldhaus@csr-news.net)



A low-angle photograph of the Axel Springer building, a modern skyscraper with a grid of windows and a glass facade. The building is set against a clear blue sky. The name 'axel springer' is visible on the glass facade in the lower left.

## Axel Springer veröffentlicht Nachhaltigkeitsbericht

# „Wir wollen Wert schaffen. Materiellen und ideellen Wert.“

Alle zwei Jahre berichtet der Medienkonzern Axel Springer ausführlich über sein Nachhaltigkeitsengagement und stellt damit in der Branche eine Ausnahme dar. Für die aktuelle Ausgabe, die nach GRI G4 (Core) für die Jahre 2014 und 2015 erstellt wurde, standen vor allem zwei Aspekte im Fokus: die Materialitätsanalyse und die Ermittlung der konzernweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen.

„Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen und als solches den Effizienz- und Transparenzanforderungen des Kapitalmarktes verpflichtet“, schreibt Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender der Axel Springer SE, im Vorwort des Berichts. „Wir beschränken unser Selbstbild aber nicht auf wirtschaftlichen Erfolg allein. Denn wir wissen: Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. Wir wollen Wert schaffen. Materiellen und ideellen Wert.“ Fast 3,3 Milliarden Euro hat der Konzern im Geschäftsjahr 2015 vereinnahmt und gehört damit zu den großen europäischen Verlagshäusern. Doch eigentlich versteht sich Axel Springer gar nicht mehr als Verlag, eher als Medienunternehmen. Der Grund liegt auf der Hand – das Unternehmen verdient sein Geld nicht mehr mit „bedrucktem Papier“, sondern zu einem immer größeren Anteil mit den zahlreichen Online-Angeboten, wie beispielsweise das Stellenportal stepstone. Über 60 Prozent des Umsatzes kommen mittlerweile aus dem Online-Geschäft, bezogen auf die Werbeumsätze sind es sogar 80 Prozent.

Eine solche Entwicklung hat natürlich auch Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitsmanagement. Anfangs – vor vielen Jahren – lag der Fokus noch auf dem Papier und seiner nachhaltigen Beschaffung. Heute ist Energie eines der zentralen Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens. Florian Nehm, Leiter des Referats Nachhaltigkeit: „In der analogen Welt der gedruckten Medien war Holz der primäre Rohstoff. Mit fortschreitender Digitalisierung der Axel Springer SE benötigen wir nun vor allem Energie.“ Doch die umfassend und aussagekräftig zu erfassen, war für das Nachhaltigkeitsteam eine große Herausforderung. Nehm wollte sich weder mit ungenauen Antworten zufriedengeben, noch wollte er großzügig über Schwachstellen hinwegsehen. Mit den gängigen Mittel war



es jedoch kaum möglich, die Energieverbräuche in einem Konzern, mit weltweit über 180 Unternehmensbeteiligungen, die sich zudem laufend dynamisch verändern, zufriedenstellend zu ermitteln. Einfach den Stromzähler ablesen reichte nicht mehr. „Deshalb haben wir gemeinsam mit dem Konzernrechnungswesen eine neue Methode entwickelt, die uns länderübergreifend genaue Zahlen liefert“, so Nehm. „Jetzt können wir auch den Energieeinsatz und die daraus kalkulierte CO<sub>2</sub>-Emission beispielsweise unserer Jobportale auf Mauritius dokumentieren.“

### Verbesserte Datenlage ermöglicht wirksame Maßnahmen

Dazu musste die bestehende Finanzsoftware um eine Eingabemaske erweitert werden. Axel Springer nutzt konzernweit das Datenerfassungstool „IAS Notes“. Dieses wurde um eine „Reporting Energy“-Eingabemaske erweitert. So sollten die Mitarbeiter, die schon mit der Eingabe der Finanzdaten, unter anderem auch Energiekosten, beschäftigt waren, nun auch die genutzte Energiemenge erfassen. Diese verbesserte Datenlage versetzt ein Unternehmen erst in die Lage, zielgerichtete, wirksame Maßnahmen zur Energieeinsparung und -effizienz und damit zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu treffen. Ohne genaue Kenntnis des wirklichen Energieverbrauchs, blieben auch die tatsächlichen CO<sub>2</sub>-Emission unklar, so die Auffassung von Nehm. Mit dem eingeschlagenen Weg ist er zufrieden und sieht den Ansatz auch für andere Unternehmen als pragmatische Lösung.

Und was ist am Ende dabei rausgekommen: Die Zahlen werden wieder repräsentativ, auch wenn noch Unschärfen zu verzeichnen sind. Insgesamt hat der Konzern für das Geschäftsjahr 2014 143.989 MWh und für 2015 insgesamt 137.433 MWh Energie (Erdgas, Fernwärme und Elektrizität) verbraucht. Rund 39 Prozent davon wurden durch das neue System erfasst. Für die Jahre 2016 und 2017 sollen 75 Prozent des weltweiten Energieeinsatzes in validierter Qualität ermittelt werden, so das erklärte Ziel.

Das zweite große Thema des Nachhaltigkeitsteams war die Herleitung der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen des Konzerns, so wie von G4 gefordert. Was erwarten die Stakeholder von einem großen Medienunternehmen? Als Informationsquelle dienen die Lesermarktforschung, Kundenbefragungen, diverse Leserbeiräte und der Austausch mit NGOs. Deren Ansprüche fließen in die Wesentlichkeitsmatrix ein, ebenso wie die Sicht des Unternehmens. Mathias Döpfner: „Wer sich kritischem Journalismus verpflichtet, muss auch selbst einer genauen Überprüfung standhalten.“ Nach Verdichtung der unterschiedlichen Anforderungen ergaben sich fünf

Aspekte, die als besonders Wesentlich für Axel Springer angesehen werden.

### Wir sind und bleiben ein Verlag, also ein Haus des Journalismus

Das ist an erster Stelle die journalistische Unabhängigkeit. Die will man vor allem durch die Ausbildung von Journalisten garantieren. Doch sie ist auch in den Unternehmensgrundsätzen manifestiert. Dort heißt es: „Wir sind und bleiben ein Verlag, also ein Haus des Journalismus, und wir wollen unsere Leser unabhängig und besser als andere informieren, beraten und unterhalten“. Weitere Themen sind die Produktverantwortung und Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiter-Identifikation und Arbeitgeber-Attraktivität, die Einhaltung hoher, sozialer, ökologischer Standards ebenso wie eine gute Corporate Governance und die Profitabilität, vor allem erreichbar durch Kreativität und Innovationsfähigkeit.

Der ausschließlich online veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht gibt zudem einen Überblick über das vielfältige Engagement des Konzerns: So dokumentiert er zum Beispiel den kontinuierlichen Austausch mit Vertretern der Forstindustrie und Umweltorganisationen, das soziale Engagement von Medienmarken und Mitarbeitern sowie eine Vielzahl von Fortbildungsformaten für alle Mitarbeiter, um für den digitalen Wandel bestmöglich qualifiziert zu sein. Mathias Döpfner: „Als eines der führenden Verlagshäuser Europas haben wir eine große gesellschaftliche Verantwortung, die wir sehr ernst nehmen. Ich freue mich, dass wir mit unserem Nachhaltigkeitsbericht die Ergebnisse unseres Engagements für jeden zugänglich machen können.“

Am Ende dann doch noch ein Blick aufs Papier, denn trotz fortschreitender Digitalisierung benötigte der gesamte Konzern im Jahr 2015 noch 150.023 Tonnen Druckpapier, bezogen von 12 Papierfabriken aus 14 Ländern. Der größte Teil, genau 59.302 Tonnen, stammt aus Deutschland. Wer es genau wissen will: Schon seit 1993 veröffentlicht Axel Springer die Namen und Ansprechpartner der Papierlieferanten.

➤ <http://nachhaltigkeit.axelspringer.de>





Unternehmensnahe Stiftungen:

# Wohltäter oder politisches Werkzeug?

**Die Zahl der Stiftungen wächst seit der Jahrtausendwende stark. Es gibt heute mehr als 21.000 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts. Hinzu kommen viele Stiftungen, die als Vereine, GmbHs oder anders organisiert sind. Stiftungen werden steuerlich begünstigt, wenn ihre Zwecke dem Gemeinwohl dienen. Aber wie gemeinnützig sind Stiftungen wirklich?**

JÜRGEN BUSCHER

**U**m eine Stiftung zu gründen, braucht es nicht viel: Eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts braucht nur einen Stifter, der im Stiftungsgeschäft die Gründung der Stiftung, ihr Kapital und ihre Satzung festlegt. Solche Stiftungen verwalten zusammen über 70 Milliarden Euro. 17 Milliarden Euro geben sie für gemeinnützige Zwecke aus. Dabei verfügen drei Viertel der Stiftungen über ein Stiftungskapital von weniger als einer Million Euro. Rund 80% der Stiftungen sind nur in ihrer Region aktiv. Nur ein kleiner Anteil von ihnen wirkt in nennenswertem Umfang bundesweit.

In einer aktuellen Studie hat das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) 61 unternehmensnahe Stiftungen untersucht, die sich im Bereich Wissenschaft und Forschung engagieren. Sie stehen mit Unternehmen in Verbindung, gelten aber als gemeinnützig. Dadurch sparen sie Steuergelder in beträchtlicher Höhe. „Deshalb hat die Öffentlich-

keit ein Recht auf frei zugängliche Informationen“, so Anja Hirsch, Co-Autorin der Studie.

Die Verbindungen zwischen Unternehmen und Stiftung können vielfältig sein. Manche Stiftungen werden direkt von einem Unternehmen oder einem Unternehmer gegründet und erhalten von ihm ihr Kapital. Manchmal hält aber auch eine Stiftung einen Anteil am Unternehmen oder ist sogar sein alleiniger Inhaber. Mitunter arbeiten Stiftung und Unternehmen in den gleichen Themengebieten. Das gilt etwa für Aktivitäten der Bertelsmann Stiftung im Bereich Bildung.

Neben diesen offensichtlich unternehmensnahen Stiftungen bezieht die Studie des WZB auch Stiftungen ein, die von Unternehmen zusammen mit Verbänden, anderen Stiftungen oder öffentlichen Einrichtungen gegründet wurden. Bei einigen Stiftungen ist die Art ihrer Verbindung zu dem betreffenden Unternehmen nicht klar zu erkennen.

Alle Stiftungen in der Studie gelten als gemeinnützig. Wofür sie konkret ihr Geld ausgeben, entscheiden die Vorstände und Kuratoren der Stiftungen. Diese sind zu 80 Prozent männlich. Jeder Vierte von ihnen trägt einen Dokortitel, 29 Prozent sind sogar Professoren. Dennoch arbeiten über 40 Prozent der Vorstände in der Privatwirtschaft. Jeweils ein Zehntel von ihnen arbeitet in Universitäten, Verbänden und anderen Stiftungen oder in der Politik. Über 40% der Stiftungen nutzten ihre Erkenntnisse für Ratschläge an die Politik. 20 Prozent der Gremienmitglieder in Stiftungen arbeiten zugleich in dem Unternehmen, dem die Stiftung nahe steht. Ein Viertel der Mitglieder kommt aus anderen Unternehmen. Weitere zehn Prozent sind ehemalige Mitarbeiter oder familiär mit dem stiftungsnahen Unternehmen verbunden. Immerhin hat knapp die Hälfte der Mitglieder in Stiftungsgremien keine persönliche Verbindung zu einem Unternehmen.

Der Bundesverband deutscher Stiftungen empfiehlt Unternehmensstiftungen, ihre Führungsebene sollte nicht in die Unternehmenshierarchie eingebunden sein. Das ist in 22 der 61 untersuchten Stiftungen dennoch der Fall. Auch inhaltlich ergeben sich Überschneidungen zwischen Stiftung und Unternehmen. 40 Prozent der untersuchten Stiftungen sind in Gebieten tätig, in denen auch die jeweiligen Unternehmen arbeiten. So könnten Unternehmen einen Teil ihrer Forschungs- und Entwicklungsausgaben auf die Stiftung abschieben und gewinnen Erkenntnisse aus erster Hand.

Insgesamt wird deutlich, dass unternehmensnahe Stiftungen von akademisch hoch gebildeten Männern geführt werden, die aus der Privatwirtschaft, Hochschulen oder Verbänden kommen und gute Verbindungen in die Politik haben. Personelle und inhaltliche Überschneidungen zwischen Unternehmen und unternehmensnaher Stiftung sind keine Seltenheit.

Für weitergehende Schlüsse wäre mehr als eine mit begrenzten Ressourcen durchgeführte Online-Studie nötig. Dafür fehlen vor allem öffentlich zugängliche Daten. Nur ein Drittel der Stiftungen hat seine Satzung veröffentlicht und berichtet regelmäßig über seine Tätigkeit. Jede zweite Stiftung berichtet gar nicht über die Verwendung ihrer Mittel. Was die Herkunft der Mittel angeht, machen sogar zwei Drittel der Stiftungen keine Angaben. Dahinter steckt keine Verschleierung unangenehmer Wahrheiten. Dass zum Beispiel die Hälfte der Mitglieder in Stiftungsgremien keine Verbindung zu Unternehmen hatte, fanden die Forscher erst nach eigener Recherche heraus. Es wäre also im Interesse der Stiftungen, ihre Zusammensetzung und ihre Arbeit transparenter zu machen. „Wir begrüßen die Bemühungen,

## Personalunionen höchster Stiftungs- und Unternehmensposten:



Stand: November 2015

Quelle: WZB

mehr Transparenz in das Stiftungswesen zu bringen“, so Martin Speer vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Der Bundesverband hat 2006 die „Grundsätze guter Stiftungspraxis“ erarbeitet, die Transparenz bei der Stiftungsarbeit fordern. Er unterstützt auch die Initiative für eine transparentere Zivilgesellschaft (ITZ), die 2010 von Transparency International gestartet wurde. Bisher haben aber nur 10 Prozent der untersuchten Stiftungen die ITZ-Standards unterzeichnet. Sie verlangen unter anderem, dass die Satzung, Tätigkeitsberichte, Angaben über die Stiftungsmittel und die Namen der Funktionsträger veröffentlicht werden sollten.

**„Wir begrüßen die Bemühungen, mehr Transparenz in das Stiftungswesen zu bringen“, so Martin Speer vom Bundesverband Deutscher Stiftungen.**

Grundsätzlich kontrolliert die Stiftungsaufsicht der Länder, ob eine Stiftung ihre Satzung einhält, den Stiftungszweck verfolgt und das Stiftungskapital wahrt. Das Finanzamt prüft regelmäßig die Rechnungslegung der Stiftungen. Die meisten von ihnen verfolgen soziale Zwecke in ihrer Region. Bei unternehmensnahen Stiftungen in Wissenschaft und Forschung ist die Gefahr relativ groß, dass ihre Arbeit eigenen bzw. Unternehmensinteressen zugute kommt. Über Stiftungen könnten Unternehmen die Forschung auf Fragen lenken, die für sie relevanter sind als für die Allgemeinheit. Beweise für diesen Verdacht gibt es nicht. Dennoch müssen Stiftungen ihre Tätigkeit transparenter machen. Die WZB-Studie fordert eine gesetzliche Verpflichtung dazu. Wenn gemeinnützige Stiftungen transparenter arbeiten und die ITZ-Standards einhalten, wird eine rechtliche Regelung überflüssig.

www.wzb.eu



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

juergen.buscher@  
csr-magazin.net



## Interview mit Yunus Ulusoy

# Migration und Integration

Was können wir aus den Migrationsbewegungen der 50er und 60er Jahre für unsere heutige Situation lernen? Darüber sprach das CSR MAGAZIN mit Yunus Ulusoy von der Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung Nordrhein-Westfalen. Das Gespräch führte Achim Halfmann.



► **CSR MAGAZIN:** Herr Ulusoy, inwieweit lässt sich die heutige Migrationswelle mit der Migration Mitte des 20. Jahrhunderts vergleichen?

**Yunus Ulusoy:** In den 50er und 60er Jahren wurden Migranten auf den Bedarf der Industrie hin angeworben, nach Deutschland geholt und hatten am nächsten Tag Arbeit. Heute kommen Menschen ungesteuert, ohne Lebens- und Arbeitsperspektive zu uns und wir müssen erst einmal Beschäftigungsmöglichkeiten für sie finden.

Geändert haben sich aber auch die Integrationsstrukturen: In den 50er und 60er Jahren hatte niemand eine Vorstellung davon, dass Arbeitsmigranten in Deutschland Wurzeln schlagen würden. Sprachkurse waren

damals unwichtig, es zählte die Eingliederung in Arbeitsabläufe. Heute wollen wir, dass Migranten ebenso in die Abläufe der arbeitsteiligen Wirtschaft hineinfinden wie auch in das soziale Leben.

► **CSR MAGAZIN:** Wir reden viel von „Integration“ und oft bleibt unklar, was wir damit meinen.

**Yunus Ulusoy:** Für die Integration können wir Maximal- und Minimalerwartungen aufstellen. Eine Maximalerwartung wäre, dass Migranten in unserer Gesellschaft aufgehen und möglichst keinerlei soziale Distanz bestehen bleibt. Das nennen wir eine hohe Homogenisierung.

Eine Minimalerwartung wäre, dass die nach Deutschland Kommenden die Gesellschaftsordnung



## Nutzen Sie das CSR-WIKI zum Thema "Migration & Integration":

Im CSR-WIKI finden Sie aktuelle Informationen zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung - und Sie können sich mit Ihren Erfahrungen und Ihrem Wissen beteiligen:

- Falls noch nicht geschehen: Registrieren Sie sich auf CSR-VISION.NET, der Kooperationsseite von CSR NEWS: [www.csr-vision.net/anmeldung/](http://www.csr-vision.net/anmeldung/)
- Rufen Sie die Website [www.csr-wiki.net](http://www.csr-wiki.net) auf.
- Wählen Sie dort das Thema, das Sie interessiert.
- Wenn Sie als Benutzer freigeschaltet sind, sehen Sie über den Wiki-Seiten den Reiter "Edit". Nutzen Sie diese Funktion, um Ihre eigenen Beiträge in das Wiki einzubringen.
- Auf der Startseite des Wiki finden Sie den Link zu einem Video, das Ihnen die Arbeitsweise erklärt.

respektieren, Rechts- und Verfassungsgrundlagen anerkennen und mit der Mehrheitsgesellschaft nicht in Konflikt geraten.

Dann können sie auch in Parallelstrukturen leben und wir würden von ihnen beispielsweise nicht erwarten, Weihnachten auch einen Weihnachtsbaum aufzustellen und Lieder zu singen. Solche Parallelstrukturen gibt es übrigens immer schon in Deutschland, etwa entlang sozialer Schichten.

► **CSR MAGAZIN:** Was konkret muss geschehen, damit eine Integration in den Arbeitsmarkt gelingt?

**Yunus Ulusoy:** Mehrheitlich sind es junge Leute, die nach Deutschland gekommen sind. Ihnen müssen wir Perspektiven eröffnen, die ihren persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechen und die sie nicht in soziale Schubladen stecken.

Auch nach sechs Jahrzehnten Migrationserfahrung haben wir in Deutschland noch ein Bildungs- und Qualifizierungsgefälle:

Wenn etwa junge Leute aus den arabischen Ländern oder der Türkei Bildungserfolge anstreben, wird das nicht honoriert. Selektionsmechanismen erschweren weiterhin den Zugang dieser jungen Migranten zum Ausbildungsmarkt, wie Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit zeigen.

► **CSR MAGAZIN:** Es geht also nicht nur um eine kurzfristig, sondern eine langfristig erfolgreiche Integration.

**Yunus Ulusoy:** Ja, wir brauchen Qualifizierungsinitiativen für Migranten, die nicht nur den Einstieg in

einfachen und ungelernten Tätigkeiten vorbereiten, sondern die sie zugleich beruflich voranbringen. Wenn wir diese Menschen im Arbeitsprozess nicht nachhaltig fördern und ihnen den Zugang zu qualifizierten Tätigkeiten ermöglichen, geraten sie nach Jahren in perspektivlose Beschäftigungssituationen und kehren in das Hartz-IV-System zurück. Und wir sollten die unter Migranten noch relativ niedrige Frauenerwerbsquote steigern.

► **CSR MAGAZIN:** Die öffentliche Stimmungslage schwankt zwischen den Polen herzliches Willkommen, Unsicherheit und Ablehnung. Wie wirkt sich das auf die Integration aus?

**Yunus Ulusoy:** Wir brauchen eine Atmosphäre, die Migranten das Gefühl vermittelt: Ihr gehört zu uns! Wir müssen Diskriminierungs- und Selektionsmechanismen angehen und Teilhabeperspektiven eröffnen.

Die Gesellschaftliche Diskussionslage macht nicht Halt vor den Toren der Betriebe. Öffentliche Bilder von Migranten - etwa dass sie patriarchalisch orientiert leben und von den Eltern bevormundet werden - spiegeln sich in den Köpfen der Entscheider in den Unternehmen.

Und wir können keinem Personalchef aufoktroyieren, wie er sich in seinen Entscheidungen zu verhalten hat. Die Schaffung eines integrationsfreundlichen Klimas ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, bei der Politik und Wirtschaft vorangehen sollten.

► **Herzlichen Dank für das Gespräch, Herr Ulusoy!**

www.zfti.de

## Neue Arbeit der Diakonie Essen

# Vehikel für den Neuanfang

Französische Oldtimer restaurieren und dabei Langzeitarbeitslosen den Weg zurück in eine Beschäftigung ebnen - das ist eine Idee der Neue Arbeit der Diakonie Essen. „Diese Tätigkeit vermittelt Wertschätzung - und das ist ein wichtiger Beitrag zur Motivationsförderung“, sagt Neue Arbeit-Geschäftsführer Michael Stelzner.

ACHIM HALFMANN



Achim Halfmann

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

achim.halfmann@csr-news.net

**E**in Blick in die Oldtimer-Werkstatt lässt (Männer-) Herzen höherschlagen: Citroëns, Renaults und Peugeots aus den 30er, 40er und 50er Jahren, PKW wie der Citroën Traction oder Nutzfahrzeuge wie der Citroën HY - im „Rohzustand“, völlig auseinandergenommen oder bereits restauriert stehen Seite an Seite. 40 solcher Schätze finden sich bei der Neue Arbeit. Sie werden als Ersatzteillager genutzt oder sind für die Aufarbeitung bestimmt..

Noch ungewöhnlicher als die Fahrzeuge aber ist das Team, das die Arbeit in dieser Werkstatt leistet. Denn für viele der Männer schien es nach Jahren der Arbeitslosigkeit keinen Weg zurück in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu geben.

### Vielseitige Schicksalsschläge

Im Schnitt sind die geförderten Mitarbeiter der Werkstatt sieben Jahre arbeitslos. Ganz unterschiedlich sind dabei die persönlichen Schicksale: Privatinsolvenzen, Sucht, Haft oder chronische Erkrankungen gehören zu den Lebensereignissen, die diese Menschen aus dem Arbeitsleben gerissen haben.

Die Werkstatt hat sich auf die Restaurierung französischer Oldtimer spezialisiert. In Scheunen oder in Hinterhöfen des Nachbarlandes finden sich noch so manche Schätze. „Die Franzosen haben nichts in die Presse gesteckt“, sagt Stelzner. Solche auf den ersten Blick völlig heruntergekommenen Fahrzeuge werden für 2.000 bis 12.000 Euro aufgekauft und



nach monatelangen aufwändigen Restaurierungen für 10.000 bis 40.000 Euro verkauft.

Zwei Kleintransporter vom Typ Citroen HY aus den 50er Jahren markieren den Start dieser Werkstatt. Eigentlich waren sie für den Eigenbedarf vorgesehen. Daraus wurde nichts, die Fahrzeuge fanden schnell Interessenten von außerhalb, und so entstand die Idee zu dieser ungewöhnlichen Integrationsarbeit.

### **Selbstwert- und Erfolgserlebnisse**

Wenn die französischen Oldtimer heute komplett demontiert und von Grund auf erneuert werden, fallen verschiedenste Arbeiten auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus an - was für den integrativen Betrieb wichtig ist. Die Bearbeitung von Blech oder Holz, Schweiß-, Sattler- oder Lackierarbeiten gehören ebenso dazu wie die Überholung von Motoren. Beschäftigung ist bei der Neue Arbeit zugleich Therapie. „Langzeitarbeitslosigkeit ist alles andere als gesund für die Psyche“, sagt Stelzner. Gefühle des Versagens und der Wertlosigkeit werden zu inneren Blockaden für einen Neuanfang.

Und so sucht die gemeinnützige GmbH in Trägerschaft der evangelischen Kirche in Essen nach Tätigkeitsfeldern, die langzeitarbeitslosen Menschen Selbstwert- und Erfolgserfahrungen ermöglichen. Die im vergangenen Jahr gegründete Oldtimer-Werkstatt bietet derzeit zwölf Menschen die Chance auf einen beruflichen Wiedereinstieg mit Unterstützung von arbeitsmarktpolitischen Programmen.

Die öffentlich geförderte Beschäftigung bietet sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze und die Mitarbeiter erwirtschaften einen Teil ihrer Bezüge durch ihre eigene Arbeitsleistung. Etwa die Hälfte der Betriebskosten finanzieren das Landesprogramm „öffentlich geförderte Beschäftigung NRW/ Sozialer Arbeitsmarkt“ und das JobCenter Essen.

### **Qualifizierung & Sozialpädagogik**

Den Weg zur Neue Arbeit finden Langzeitarbeitslose über die Jobcenter. „Diese Menschen müssen nicht bereits alles können, wenn sie zu uns kommen“, sagt Stelzner. „Aber hier erleben sie eine Tagesstruktur und eine Arbeit, die Sinn macht.“

Zwei Anleiter sind in der Oldtimer-Werkstatt tätig, die geförderte Beschäftigten bei der Tagesstrukturierung und dem sozialen Verhalten am Arbeitsplatz unterstützen und zugleich berufspraktische Fähigkeiten vermitteln. Bei Problemen im persönlichen Bereich der Mitarbeiter leistet ein Sozialpädagoge der Neue Arbeit Unterstützung. „Wir holen unsere Mitarbeiter da ab, wo sie stehen, und bringen sie dahin, wo sie ihre Fähigkeiten in dem Projekt ein-



bringen können und ihre Vermittlungsmöglichkeiten in den Arbeitsmarkt gestärkt werden“, sagt Stelzner.

**Neue Arbeit-Geschäftsführer Michael Stelzner** neben dem Motorblock des Citroën HY (Bild links)

Etwa 40 % der Teilnehmenden an öffentlich geförderter Beschäftigung werden NRW-weit anschließend auf den ersten Arbeitsmarkt vermittelt. Das liegt an den Fortschritten, die diese Mitarbeiter während des zweijährigen Trainingszeitraums erreichen. Und das umfasst nicht nur äußere Bildungsmerkmale wie Führerscheine und Schweiß-Zertifikate.

Wichtig sind vor allem ein neues Selbstbewusstsein und die daraus erwachsende innere Kraft. Stelzner: „Wir können zusehen, wie sich die Menschen verändern, was sich dann auch äußerlich in neuen Frisuren und gepflegter Kleidung zeigt.“

### **Nicht gegeneinander ausspielen**

In der öffentlichen Diskussion über Arbeitsmarktintegration stehen derzeit Flüchtlinge ganz oben. „Wir dürfen Flüchtlinge und Langzeitarbeitslose nicht gegeneinander ausspielen“, sagt Stelzner. „Beide Gruppen brauchen adäquate Zugänge zum Arbeitsmarkt.“

Der NEUE ARBEIT-Geschäftsführer plädiert dabei für gemeinsame Förderprojekte für beide Zielgruppen. Und für längere Förderprogramme. Stelzner weiter: „Wer sieben Jahre arbeitslos war, dessen Situation verändert sich nicht von heute auf morgen.“ Auch das ist eine Erfahrung der NEUEN ARBEIT: Die Rückkehr auf den ersten Arbeitsmarkt braucht einen langen Atem.

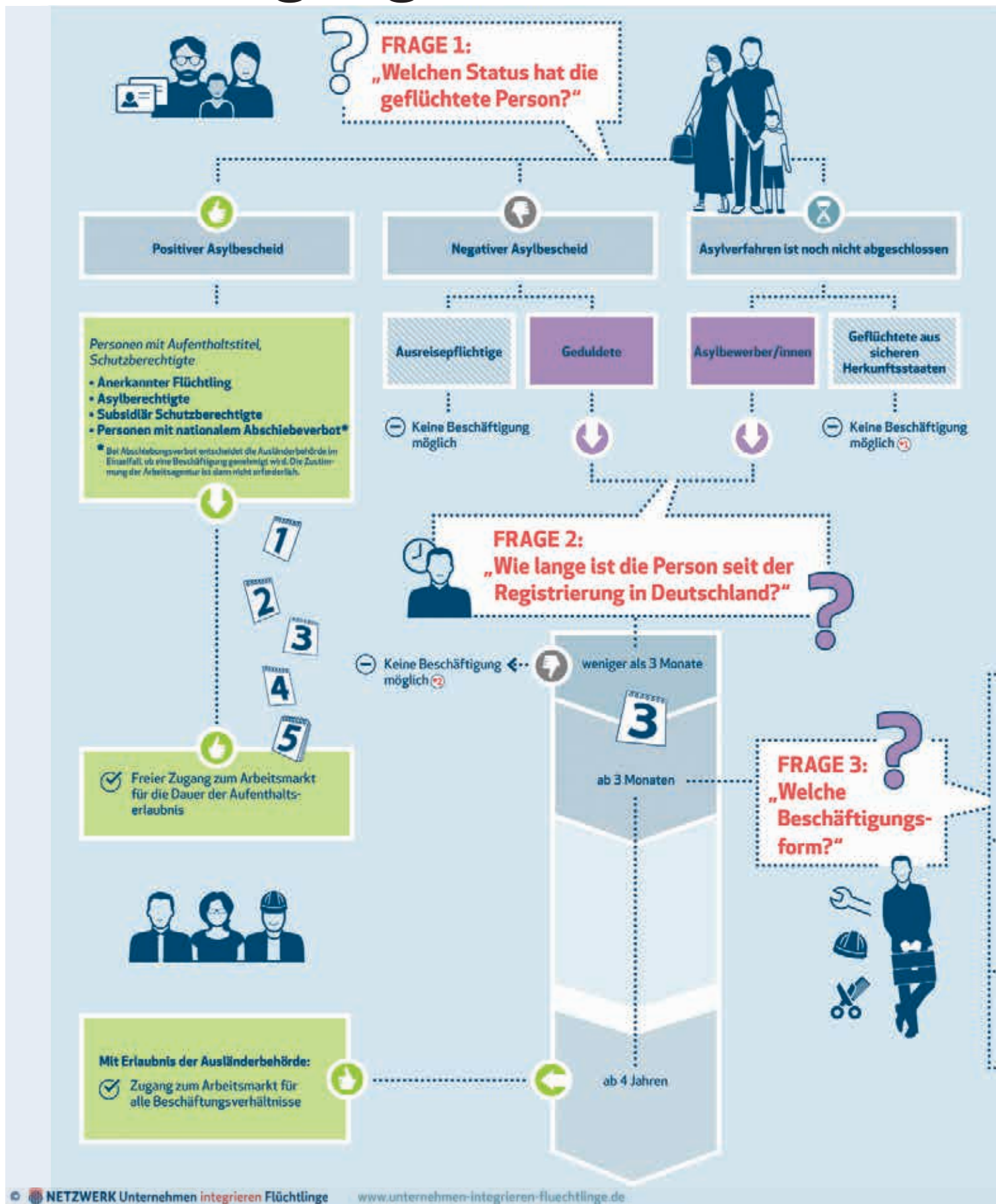
➤ [www.neue-arbeit-essen.de](http://www.neue-arbeit-essen.de)

Lesen Sie mehr zum Thema "Integration in Arbeit" im CSR WIKI und verzeichnen Sie Ihre eigenen Infos dort:

➤ <http://www.csr-vision.net/wiki/csr/integration-arbeit/>



# Beschäftigung von Geflüchteten:





# Die Regularien Schritt für Schritt



## HINTERGRUND ZU DEN FRAGEN



### Aufenthalts-status

[www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Status](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Status)



### Regionen mit Vorrangprüfung

[www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Vorrangpruefung](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Vorrangpruefung)



### Anerkannter Fachkräftemangel

[www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Fachkraeftemangel](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Fachkraeftemangel)



#### \*1 SICHERE HERKUNFTSSTAATEN

Gilt, wenn der Asylantrag nach dem 31.08.2015 gestellt wurde.  
Eine aktuelle Liste der sicheren Herkunftsstaaten finden Sie unter:  
[www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Herkunftsstaaten](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/Herkunftsstaaten)



#### \*2 AUSNAHMEN – Beschäftigung ist bereits vor 3 Mo. Aufenthalt möglich

✓ Hospitanz

✓ Geduldeten dürfen ohne Wartezeit eine betriebliche Ausbildung, Pflichtpraktika und Praktika bis 3 Monate Dauer aufnehmen

✓ Schulische Ausbildungen sind ohne Zustimmung von Ausländerbehörde und BA sowie ohne Wartezeit möglich



## FRAGE 4: „Ist in der Region die Vorrangprüfung ausgesetzt?“

### REGIONEN OHNE VORRANGPRÜFUNG

### REGIONEN MIT VORRANGPRÜFUNG



ab 15 Monaten Aufenthalt:

✓ Vorrangprüfung entfällt



## FRAGE 5: „Branche mit offiziell anerkanntem Fachkräftemangel?“



ab 15 Monaten Aufenthalt:

✓ Vorrangprüfung entfällt

JA

... keine Vorrangprüfung nötig

NEIN

+ Vorrangprüfung

JA

... keine Vorrangprüfung nötig  
Zeitarbeit wird direkt möglich

NEIN

... zunächst nicht möglich

ab 15 Monaten Aufenthalt:

✓ mit Entfallen der Vorrangprüfung wird Zeitarbeit möglich



## Vorstandsvergütung

# Am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ausrichten

**Vorstandsvergütungen sind ein beständiges Thema in Medien und Öffentlichkeit – oft kontrovers geführt. Die Geister scheiden sich meist an der Höhe bzw. Angemessenheit der Gehälter. Tatsächlich, so zeigt die neue Vergütungsstudie der Beratungsgesellschaft PwC in Kooperation mit der Frankfurter Goethe-Universität, sind beispielsweise die Vorstands-Bonifikationen in Deutschland nur unzureichend an den langfristigen Unternehmenserfolg geknüpft.**

In einem ersten Schritt hatte die Deutsche Bank die Bonifikationen für das Geschäftsjahr 2016 deutlich zusammengestrichen. Nun stehen die Vorstandsvergütungen, vor allem ihr variabler Anteil auf der Agenda des Finanzinstituts. So sollen, nach Angaben des Handelsblatts, vor allem die langfristigen Boni mehr Gewicht bekommen. Die Deutsche Bank kam in den vergangenen Jahren kaum aus den Schlagzeilen, immer neue Gerichtsverfahren und hohe Strafzahlungen haben dem Unternehmen schwer geschadet. Am Ende taucht dann immer auch die Frage nach den Verantwortlichen und der Angemessenheit ihrer Vergütung auf.

Die Verweildauer von CEOs, sowohl international als auch auf europäischer Ebene, hat in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen. Langfristige Perspektiven, die auf die eigene Vergütung einzahlen, sind so kaum möglich. Deutschland ist dagegen fast als Hort der Stabilität zu bezeichnen. Wie es in der Vergütungsstudie heißt, gab es im Jahr 2015 in nur 10 Prozent der DAX- und MDax-Unternehmen einen CEO-Wechsel. Dennoch wird auch hierzulande der positive Einfluss auf die langfristige Entwicklung eines Unternehmens nur unzureichend bei der Vergütung berücksichtigt.

Zwar handelt es sich bei rund 60 Prozent der Gesamtvergütungen für Dax- und MDax-Vorstände um leistungsabhängige Zahlungen – von denen wiederum mehr als die Hälfte langfristig ausgerichtet sind. Allerdings basieren die meisten dieser sogenannten „Long Term Incentives“ auf Cash- statt auf Aktienplänen. Das heißt: Mit der Auszahlung entkoppelt sich der Bonus automatisch von der Geschäftsentwicklung. „Im internationalen Vergleich kann Deutschland damit als ein Sonderfall bezeich-

net werden. Aus unserer Sicht wäre es zielführender, langfristige Boni in Form von Aktien des eigenen Unternehmens zuzuteilen – und die Vorstände durch entsprechende Klauseln anzuhalten, die Papiere auch tatsächlich über einen längeren Zeitraum zu halten, gegebenenfalls sogar über die Organtätigkeit hinaus. Dadurch würde sichergestellt, dass es im ureigenen Interesse der Vorstände ist, ihre Arbeit auch wirklich am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens auszurichten“, so Remo Schmid, Mitautor der Studie und verantwortlicher Partner für Vergütungsfragen bei PwC in Deutschland.

Insgesamt zeigte sich bei der Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2015 eine große Bandbreite. Die Skala beginnt bei rund 500.000 Euro pro Jahr (CEOs bei rund 900.000 Euro) und reicht bis an die 10 Millionen Euro-Grenze. „Bereits diese Bandbreite bietet Raum für Interpretationen und Diskussionen“, heißt es in der Studie. Unabhängig von den absoluten und relativen Zahlen, so haben die Autoren festgestellt, lässt sich für DAX- und MDax-Unternehmen feststellen, dass die Instrumente der variablen Vergütung zunehmend vereinfacht werden und die Transparenz über die Ausgestaltung der Vergütungssysteme in den Geschäftsberichten steigt.



**Fünf Denkanstöße für die Vergütungsgestaltung geben die Autoren den Lesern mit auf den Weg:**

1. Mehr Nachhaltigkeit
2. Komplexität reduzieren
3. Altersbezüge kritisch hinterfragen und offenlegen
4. Mehr Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Aktionären
5. Aufsichtsratsvergütung an Professionalisierung anpassen

➔ <http://pwc-tools.de/verguetungsstudie-2016/>







# NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK 24-1

## Telekom unterstützt DSiN: ZEHN JAHRE AUFKLÄRUNGSARBEIT

In einer zunehmend vernetzten Gesellschaft braucht es vor allem eins: Aufklärung. Denn mit der zunehmenden Digitalisierung wird auch die Angriffsfläche für Cyberkriminelle größer. Die Telekom unterstützt deshalb den Verein "Deutschland sicher im Netz", der jetzt sein zehnjähriges Jubiläum feiert.

Wir stecken mitten in der Digitalisierung unserer Gesellschaft: Menschen, Maschinen und Geräte werden miteinander vernetzt. Heizung und Licht in der Wohnung lassen sich über das Smartphone steuern. Intelligente Städte zeigen über Apps an, wo ein Parkplatz frei ist und das Auto wird in naher Zukunft von selbst fahren. In dem Maße, wie die Digitalisierung zunimmt,

steigen auch die Gefahren. Spam, Phishing-Mails, Schadprogramme und Botnetze lauern im Netz und zu wenige Menschen wissen, wie sie sich davor schützen können.

Aufklärungsarbeit in Sachen IT-Sicherheit war noch nie so wichtig wie heute", sagt Thomas Kremer, Vorstand Datenschutz, Recht und Compliance bei der Telekom sowie Vorsitzender des Vereins Deutschland sicher im Netz. Der Verein hat sich auf die Fahnen geschrieben, die Menschen über einen sicheren Umgang mit dem Netz aufzuklären. In den vergangenen zehn Jahren konnten so viele Millionen Menschen erreicht werden. Und das zielgruppenspezifisch, zum Beispiel mit dem Wettbewerb

myDigitalWorld für Jugendliche, Senioren-Stammtische oder spezielle Workshops für Mittelständler.

"IT-Sicherheit fängt im Kleinen an, etwa durch regelmäßige Updates von Programmen, dem Einsatz aktueller Antivirenprogramme und der sicheren Speicherung von Daten", erläutert Kremer. Die Menschen darüber aufzuklären, ist ein gemeinsames Anliegen der Telekom und des Vereins Deutschland sicher im Netz. Dessen Motto ist: "Denn Sicherheit kommt Verantwortung". Ein Motto, das die Telekom voll unterstützt.

➔ [www.sicher-im-netz.de](http://www.sicher-im-netz.de)

## TOP NACHHALTIGKEITS-BEWERTUNG

Auf der internationalen Umwelt- und Ethikplattform Ecovadis erzielt die Nachhaltigkeitsleistung der THIMM Gruppe ein sehr gutes Ergebnis. Im aktuellen Rating werden 64 von 100 Punkten und damit das bestmögliche „Gold-Level“ erreicht. Damit ist THIMM unter den besten fünf Prozent der bewerteten Unternehmen. Basis der Evaluierung sind ein umfangreicher Fragebogen und Belegdokumente rund um die Themen Umwelt, Arbeitsbedingungen, faire Geschäftspraktiken und nachhaltige Beschaffung. Insbesondere die umfassende Berichterstattung bezüglich unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit wurde positiv hervorgehoben. Der Nachhaltigkeitsbericht ist unter [www.thimm.de](http://www.thimm.de) zu finden.

➔ [www.thimm.de](http://www.thimm.de)

## Integration, die belohnt wird: MCDONALD'S DEUTSCHLAND ERHÄLT AUSZEICHNUNG DER US-AMERIKANISCHEN REGIERUNG



Die US-amerikanische Regierung hat im Dezember 2016 das Flüchtlings-Engagement von McDonald's Deutschland gewürdigt. Die Philosophie „Vielfalt ist eine große Chance für Deutschland“ wird bei McDonald's tagtäglich mit Mitarbeitern aus 125 verschiedenen Nationen gelebt. Bereits 900 Flüchtlinge konnten seit 2015 ein Beschäftigungsverhältnis im Unternehmen erhalten. McDonald's freut sich deshalb gemeinsam mit seinen Franchise-Nehmern über den „Award for Corporate Excellence“. Mit der Auszeichnung werden seit 1999 weltweit agierende amerikanische Unternehmen gewürdigt, die auf globaler Ebene ein im hohen Maße verantwortungsbewusstes Geschäftsverhalten im Sinne der amerikanischen Werte verfolgen.

➔ <http://www.change-m.de>



Auf [csr-vision.net](http://csr-vision.net) können Sie Ihre Veranstaltungen ankündigen, Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen und sich an den aktuellen Recherchen beteiligen.





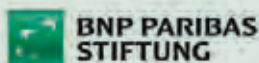
## GOOD TEXTILES STIFTUNG

**BNP Paribas Stiftung fördert  
Projekt ComIn von Handicap  
International:**

### HILFE FÜR FLÜCHTLINGE MIT BEHINDERUNG IN DEUTSCHLAND

Flüchtlinge benötigen vielfältige Hilfe, um sich in die deutsche Gesellschaft integrieren zu können, insbesondere beim Thema Ausbildung und Berufseinstieg. Vor einer doppelten Herausforderung stehen Flüchtlinge mit Behinderung. Diesen Menschen widmet sich das Projekt ComIn von Handicap International. Das Projekt der weltweit aktiven humanitären Hilfsorganisation bietet verschiedene Wege an, um die Einbindung von Flüchtlingen mit Behinderung im gesellschaftlichen Alltag in Deutschland zu fördern.

Die BNP Paribas Stiftung unterstützt das Projekt ComIn mit einer Spende in Höhe von 20.000 Euro. „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, insbesondere junge Menschen, die in ihrer Biografie auf Grenzen oder Hürden stoßen, mit unserer Stiftung zu fördern“, sagt Astrid Schülke, Vorstand der BNP Paribas Stiftung.



➔ [www.handicap-international.de](http://www.handicap-international.de)

### GoodTextiles Stiftung:

### KURATORIUM NIMMT DIE ARBEIT AUF

Die GoodTextiles Stiftung gibt die Besetzung des Kuratoriums bekannt. Sechs namhafte Experten beraten den Vorstand ab sofort bei der Auswahl ökologischer und sozialer Projekte innerhalb der textilen Wertschöpfungskette.

Seit mehr als einem Jahrzehnt ist Dibella Vorreiter für nachhaltige Objekttextilien. Mit der Gründung der gemeinnützigen GoodTextiles Stiftung im Juni 2016 hat das Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung erneut unterstrichen. Die von der Stiftung gesammelten Spendengelder sollen Projekten zufließen, die zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Bedingungen innerhalb der textilen Wertschöpfungskette führen. Vordringlich berücksichtigt werden Projekte mit den Schwerpunkten Wassermanagement, Erziehung, Gesundheit und Infrastruktur.

### Beratungskompetenz für den Vorstand

Bei der Auswahl geeigneter Projekte wird der Stiftungsvorstand nun durch ein unabhängiges, im Herbst 2016 einberufenes Kuratorium unterstützt. Das ehrenamtlich tätige Gremium ist durch sechs ausgewiesene Experten aus den Fachgebieten Um-

weltentwicklung, Menschenrechte, Corporate Social Responsibility (CSR), nachhaltige Textilgestaltung und -produktion besetzt. Sie stehen dem Vorstand bei der Ausarbeitung, Empfehlung und Konzeption geeigneter Förderprojekte beratend zur Seite. Das Kuratorium hat seine Arbeit bereits mit einer ersten Sitzung im Dezember aufgenommen.

### Geballtes Expertenwissen

Dem international besetzten Kuratorium gehören die Innovationsstrategin Olga Graf (Berlin), der Mitbegründer der Chetna Coalition Rhett Godfrey (New York) sowie der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Löning Human Rights & Responsible Business (Berlin), Markus Löning, an. An Bord sind außerdem Dr. Norbert Tauben, Business Director der CSR-Beratung Scholz & Friends Reputation (Berlin), der auf nachhaltige Beschaffung spezialisierte Textilexperte und Berater Martijn Witteveen (WitteveenConsultancy, Enschede) sowie der für die internationale Hilfsorganisation Oxfam tätig gewesene Menschenrechtler Pushpanath Krishnamurthy.

➔ <http://www.goodtextiles.org>



### PORTFOLIO-RELAUNCH BEI WESUSTAIN!

Wir haben 2016 unsere Softwarelösung für professionelles CSR-Management WeSustain ESM (Enterprise Sustainability Management), um innovative Tools und Features erweitert. Höchste Zeit, das auch in unserem Portfolio zu zeigen. Insgesamt 10 ESM-Tools, die modular aufgebaut sind, erlauben einen perfekt auf individuelle Kundenbedürfnisse abgestimmten Leistungsumfang. Einen ersten Einblick erhalten Sie z.B. in einer unverbindlichen Online-Demo.

➔ [www.wesustain.com](http://www.wesustain.com)



## C&A-KUNDEN SPENDEN 500.000 EURO FÜR „SAVE THE CHILDREN“



C&A-Kunden haben innerhalb von eineinhalb Jahren mehr als 500.000 Euro für Save the Children gespendet. Der gesamte Erlös kommt Flüchtlingen in Europa zugute.

Alles begann im Mai 2015 als das Unternehmen in insgesamt 1.150 europäischen C&A-Filialen Spendenboxen als Teil seiner

Initiative „Mothers make the difference“ bereitstellte. Ziel der Initiative ist es, Müttern und Kindern in humanitären Notlagen zu helfen – so beispielsweise bei der Ankunft in Europa als Geflüchtete. Denn Leidtragende in Krisenfällen und humanitären Not-situationen sind hauptsächlich Kinder und deren Mütter, die sich der ständigen Sorge um die Sicherheit und die Gesundheit ihrer Kinder stellen müssen. In den nachfolgenden 18 Monaten haben C&A-Kunden in ganz Europa so eine Gesamtsumme von mehr als 500.000 Euro für die international anerkannte Organisation Save the Children und ihre Projekte für Flüchtlinge gesammelt.

C&A und die C&A Foundation schlossen Anfang 2015 ihre Partnerschaft mit Save the Children. Dabei sicherte C&A der Hilfsorganisation finanzielle Unterstützung über einen Zeitraum von drei Jahren in Höhe von drei Millionen Euro jährlich zu. Verbunden mit der Zusage, alle Mitarbeiter und Kunden einzubeziehen, die ebenfalls einen Beitrag für die gute Sache leisten möchten.

Weitere Informationen zu den humanitären Projekten, die von der C&A Foundation, C&A und seinen Kunden unterstützt werden, finden Sie auf der Webseite des Unternehmens:

❖ [www.canda.com/save\\_the\\_children](http://www.canda.com/save_the_children)

## Neugierig, was kommt? : AKZENTE TREND-MONITOR SETZT IMPULSE

Zukunft gestalten kann nur, wer Entwicklungen beobachtet und weiterdenkt. Ergänzend zum akzente Politikmonitor Nachhaltigkeit, der alle zwei Monate aus Brüssel und Berlin berichtet, hat akzente Anfang 2017 den Trendmonitor Nachhaltigkeit veröffentlicht. Er analysiert, welche Themen das letzte Jahr dominierten, und zeigt die für CSR-Experten wichtigen Trends auf. Ganz klar: Digitalisierung ist auch in der Nachhaltigkeitsdebatte angekommen und wird sie weiter mitprägen. Sharing Economy, Transparenzpflicht oder neue Arbeitswelten sind hier nur einige Stichworte.

# akzente

❖ Der akzente Trendmonitor Nachhaltigkeit steht unter [www.akzente.de/profil/publikationen](http://www.akzente.de/profil/publikationen) zum Abruf bereit.

❖ Die Anmeldung zum zweimonatlich erscheinenden akzente Politikmonitor ist hier zu finden: [www.akzente.de/newsletter](http://www.akzente.de/newsletter).

## Data Center Cooling mit Wilo Pumpen zuverlässig und ökologisch: GRÜNE TECHNOLOGIE FÜR RECHENZENTRUM VON GOOGLE

„Google behält seine Führungsposition beim Aufbau eines grünen Internets bei“. Dieses Prädikat stellt dem Internet-Giganten keine geringere Organisation aus als Greenpeace. In diese „grüne Farblehre“ passt das Kühlsystem eines der neusten Rechenzentren, das Google im finnischen Hamina gebaut hat: Um die unzähligen vernetzten Server in dem 9.000 m² großen Komplex auf Betriebstemperatur herun-

terzukühlen, sind Hochleistungspumpen von Wilo installiert worden. Nicht weil sie grün aussehen, sondern tatsächlich auch sind – von der Energieeffizienz über die Zuverlässigkeit bis zur Lebensdauer. Ein ausführlicher Beitrag auf:

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

Mehr Informationen zu den hocheffizienten Pumpen von Wilo:

❖ [www.wilo.de](http://www.wilo.de)



„Green IT“ par excellence: Die grünen Wilo-Pumpen der Baureihe „CronoLinie-IL“ tragen mit hohen Wirkungsgraden und geringen Life Cycle Costs zur beispielhaften Effizienz des Google-Rechenzentrums in Hamina bei.



# Termine

**ZIRP.** Zukunftsinitiative  
Rheinland-Pfalz

## 3. Nachhaltigkeitskongress

Rechnet sich Nachhaltigkeit? Der 3. Nachhaltigkeitskongress der ZIRP zeigt Beispiele nachhaltiger Unternehmensführung bei Investitionen, Personalpolitik und Berichterstattung.

**9. März 2017, Mainz**

➔ [www.zirp.de](http://www.zirp.de)

## 17. Jahreskonferenz des RNE

Die 17. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) findet am **29. Mai 2017 in Berlin** statt.

➔ [www.rne.de](http://www.rne.de)

## Fachforum Nachhaltigkeit im Unternehmen

Wie gehen bayerische Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit konkret an?

**10. Mai 2017 in Glonn**

➔ [www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

## DNWE Business Ethics Summit 2017

Befasst sich mit ethischen Fragen der Digitalisierung auf Menschen, Unternehmen und Gesellschaft.

**22.-23. Juni 2017 in Darmstadt**

➔ [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)



## UPJ-Jahrestagung 2017 - CSR in einer Welt im Umbruch

Die Welt wandelt sich in vielen Bereichen. Politik, Gesellschaft und Wirtschaft stehen vor neuen Herausforderungen und Aufgaben die nur gemeinsam und sektorenübergreifend gelöst werden können. Klimawandel, Digitalisierung und Migration sind nur drei Beispiele, die eine Veränderung beschreiben.

Was bedeutet eine solche Entwicklung für Unternehmen und für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf ihrer Jahrestagung 2017 widmet sich das UPJ-Netzwerk genau diesen hochaktuellen Fragen. Auch in diesem Jahr wer-

den rund 300 Experten und Praktiker aus Wirtschaft, NGOs, Politik und Wissenschaft erwartet.

Und für ist ein vielfältiges Programm geplant. So spricht unter anderem Richard Howitt, Chief Executive Officer des International Integrated Reporting Council und bis vor kurzem CSR-Sprecher des Europaparlaments zu integriertem CSR-Management und Reporting. Auf der Agenda stehen zudem Inputs und Vorträge u.a. von Prof. Stefanie Hiß von der Friedrich-Schiller-Universität Jena zu Unternehmen als gesellschaftliche Ak-

teure, und Gabriele Zedlmayer, Präsidentin des Frauenbeirats der HypoVereinsbank zu CSR und Digitalisierung.

Workshops, ein politischer Mittagstisch, Einzelsprechstunden mit Experten und eine Toolbox mit interaktivem Know-how-Transfer zu Instrumenten aus dem Bereich Corporate Citizenship und CSR sowie der abendliche Empfang runden das Programm ab.

**30. März 2017, Berlin**

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

## 3. Konferenz zum Corporate Responsibility Index: „Corporate Responsibility richtig kommunizieren: An Kunden, die Öffentlichkeit und innerhalb des Unternehmens“

Der Corporate Responsibility Index (CRI) ist ein führendes Benchmarking-Instrument zur Messung und Umsetzung von Corporate Responsibility (CR) in Deutschland. Die Bertelsmann Stiftung veranstaltet gemeinsam mit der concern GmbH regelmäßig CRI Konferenzen, auf denen einzelne CR-Themen vertieft werden und Unternehmensvertreter die Möglichkeit

für Peer-Learning, Austausch und Vernetzung haben.

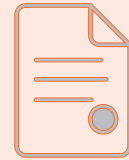
Die diesjährige Konferenz gewährt spannende Einblicke in Best-Practice-Unternehmen und bietet Raum für Diskussionen, wie Corporate Responsibility überzeugend kommuniziert werden kann. In Vertiefungsworkshops mit Experten werden Fragestellungen zu speziellen Teilgebieten der CR-

Kommunikation reflektiert und beantwortet. Die Veranstaltung richtet sich an Unternehmensvertreter kleiner, mittelständischer und großer Unternehmen.

**15. Februar 2017, Frankfurt am Main**

➔ [www.cri-index.de](http://www.cri-index.de)





## Zwischen Schutz und Manipulation. Eine Befragung zur Akzeptanz von Täuschungen durch Unternehmen

Die Studie untersucht, inwiefern täuschenden Aussagen von Unternehmen Schutzfunktionen zugeschrieben werden und welche Faktoren die Akzeptanz von Unternehmenstäuschungen beeinflussen. Ausgangspunkt der Analyse sind schützende Täuschungen, die in der interpersonalen Kommunikation als Teil sozialer Erwartungsstrukturen etabliert sind, weil sie aus Notwehr, aus Fürsorge, zum Schutz der Privatsphäre

oder zum Schutz der Gemeinschaft eingesetzt werden. Die Ergebnisse einer experimentellen Online-Befragung deutscher Internetnutzer (N=1.417) zeigen, dass Unternehmenstäuschungen solche Schutzfunktionen zugeschrieben werden, aber Unsicherheit bei der Einschätzung und Bewertung dieser Täuschungen besteht. Unterschiede zwischen einer mittleren und einer geringen Akzeptanz können durch das zugeschriebene Täuschungsmotiv und die -funktion, das wahrgenommene Schadensmaß und die Wahrnehmung des Unternehmensverhaltens als Täuschung erklärt werden. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass die öffentliche Einschätzung schützender Täuschungen durch Unternehmen sich nicht präzise vorhersagen lässt und damit auch nur sehr begrenzt durch Mittel der strategischen Kommunikation steuerbar ist.

Kerstin Thummes

M&K Medien & Kommunikationswissenschaft, S. 359 – 378 ISSN print: 1615-634, ISSN online: 1615-634



## Fairer Handel verändert die Gesellschaft

Der Faire Handel trägt dazu bei, die Lebens- und Arbeitsbedingungen in Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas zu verbessern, aber auch ein verändertes Bewusstsein und Verhalten in der deutschen Gesellschaft. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie "Verändert der Faire Handel die Gesellschaft?".

➔ [www.fairtrade.de](http://www.fairtrade.de)

## Nachhaltigkeit in Schulbüchern

Die Vereinbarkeit von Nachhaltigkeit und Wirtschaft ist einer der Schlüssel der Transformation zur nachhaltigen Gesellschaft. Doch werden Lernende durch den schulischen Wirtschaftsunterricht mit den notwendigen Kenntnissen und Kompetenzen ausgestattet?

Was bieten hier die bekannten schulischen VWL-Lehrbücher? Die neue Studie "Didaktische Aspekte der Nachhaltigen Entwicklung in aktuellen VWL-Lehrbüchern in der schulischen Bildung" zeigt, wo volkswirtschaftliche Lehrwerke bereits heute für eine nachhaltige

Wirtschaftsbildung nutzbar sind - und wo weiterhin Leerstellen, Widersprüche und veraltete Bildungsinhalte zu finden sind.

➔ [www.duesseldorf.de/agenda21](http://www.duesseldorf.de/agenda21)

## Corruption Perceptions Index 2016 (CPI)

Deutschland liegt mit 81 Punkten im neuen CPI unverändert auf dem zehnten Rang.

➔ [www.transparency.de](http://www.transparency.de)

## Investitionen in Integration lohnen sich

Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW).

➔ [www.iab.de](http://www.iab.de),  
➔ [www.diw.de](http://www.diw.de)

## Mittelständler weltweit haben nachhaltige Entwicklung im Blick

Neun von zehn Mittelständlern in den Industrie- und Schwellenländern haben sich in den vergangenen zwei Jahren für soziale oder ökologische Ziele engagiert. Sie setzen sich beispielsweise für gute

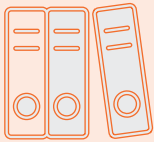
Arbeitsbedingungen in ihrem eigenen Unternehmen ein, achten auf soziale Mindeststandards bei Lieferanten, oder engagieren sich für den Klima- und Umweltschutz. Dies zeigt eine Sonderauswertung des

KfW-Wettbewerbsindikators 2016, für den mehr als 3.100 KMU in zehn wichtigen Volkswirtschaften u.a. zum Thema CSR befragt wurden.

➔ [www.kfw.de](http://www.kfw.de)

## Global Opportunity Report 2017

➔ [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



# Literatur

**Susanne Hahn,  
Hartmut Kliemt**  
**Wirtschaft ohne Ethik?**  
Reclam, 3/2017  
ISBN 978-3150110911



Wirtschaft ist kein ethisch freier Raum, sondern ein von Moral geprägter Schauplatz: ein Thema, das die Philosophin Susanne

Hahn und der Wirtschaftswissenschaftler Hartmut Kliemt in diesem Band in zweifacher Perspektive in den Blick nehmen.

**Sebastian Kistler**  
**Wie viel Gleichheit ist gerecht?**  
Metropolis, 2/2017  
ISBN 978-3-7316-1246-9



Sozialethische Untersuchungen zu einem nachhaltigen und gerechten Klimaschutz

**B.A.U.M. e.V.**  
**B.A.U.M.-Jahrbuch 2017**  
Altop, 1/2017  
ISBN 978-3-925646-67-6

Schwerpunktthema: Digitalisierung und Nachhaltigkeit

**Alexandra Drescher**  
**Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei Mergers & Acquisitions**  
Springer, 2017  
ISBN 978-3-658-15962-7

Drescher untersucht anhand des deutschen Kapitalmarktes, ob das CSR-Engagement eines Unternehmens Einfluss auf den Erfolg von Mergers & Acquisitions hat.

**Kerstin Jantke, Florian Lottermoser, Jörn Reinhardt, Delf Rothe, Jana Stöver (Hrsg.)**

## Nachhaltiger Konsum - Institutionen, Instrumente, Initiativen

Nomos Verlag, 2016, 472 Seiten, € 89,00, ISBN 978-3-8487-3222-7



Der interdisziplinäre Band analysiert Potenziale, Herausforderungen und Grundkonflikte einer Politik des nachhaltigen Konsums. Erörtert werden institutionelle Rahmenbedingungen und Steuerungsinstrumente sowie die Möglichkeit von Initiativen, nachhaltiges Konsumverhalten zu stär-

ken. Die Beiträge widmen sich innovativen Instrumenten und Gesetzesinitiativen im Bereich der Informationspolitik, diskutieren aktuelle institutionelle Entwicklungen im Feld des nachhaltigen Konsums und beziehen auch die Entstehung neuer zivilgesellschaftlicher Initiativen und Akteure mit ein. Neben gesell-

schafts-, rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen werden auch philosophische und erziehungswissenschaftliche sowie naturwissenschaftliche Facetten des nachhaltigen Konsums erörtert. Die interdisziplinäre Ausrichtung des Bandes eröffnet die Möglichkeit, Impulse über die Grenzen des eigenen Fachs hinaus zu gewinnen, und zeigt Kooperationsperspektiven in der Forschung zum nachhaltigen Konsum auf.

**Reinhard Loske**

## Umweltbuch des Jahres 2016: "Politik der Zukunftsfähigkeit"

Fischer Verlag, 2015, 257 Seiten, € 12,99, ISBN 978-3-596-03221-7

Das Buch "Politik der Zukunftsfähigkeit" ist Umweltbuch des Jahres 2016. Jörg Sommer, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Umweltstiftung, begründet die Wahl: „Klar und strukturiert zeigt Reinhard Loske Vorläufer und Geschichte der Nachhaltigkeitsdebatten auf, ohne jedoch deren Versäumnisse zu verschweigen. Dabei werden liebevoll gewonnene Irrtümer und Mythen bun-

desdeutschen Selbstverständnisses nicht verschont.

Der Autor, Professor am Fachbereich Kulturreflexion der Universität Witten/Herdecke und Senior Associate Fellow der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik in Berlin, entwickelt Inhalt und Ziel jeder Nachhaltigkeitspolitik entlang der Begriffe Effizienz, Substitution, Suffizienz, Subsistenz und

Kooperation weiter, bleibt also nicht bei reiner Kritik stehen, sondern bietet auch Lösungen an. Dazu gehört die Weiterentwicklung von Ökosteuern zu einem allen Bürgern zu Gute kommenden „Ökobonus“, der Abbau kontraproduktiver Subventionen wie die Pendlerpauschale, genauso wie die Fortentwicklung der institutionellen Organe des politischen Systems, zum Beispiel in Form eines Ministeriums für Nachhaltigkeit oder der Forderung nach einem Verfassungsziel „nachhaltigen Politik“.



# Personen



## Hiltrud Werner zur Nachfolgerin von Christine Hohmann-Dennhardt im VW Konzernvorstand ernannt

Die einzige Frau im Volkswagen-Vorstand, die für Integrität und Recht zuständige Christiane Hohmann-Dennhardt, verlässt den Konzern. Sie verlässt das Unternehmen zum Monatsende wegen "unterschiedlicher Auffassungen über Verantwortlichkeiten" und über die "Arbeitsstrukturen" in ihrem Ressort. Sie war nach Bekanntwerden des Abgasskandals im Herbst 2015 von Volkswagen angeheuert worden und seit 1. Januar 2016 im Amt. Das Ressort wird von der Diplom-Ökonomin Hiltrud Werner (Foto) übernommen.



## Neue Leiterin Politik und Fachlichkeit bei World Vision

Gudrun Schattschneider ist die neue Leiterin für Politik und Fachlichkeit bei der internationalen Kinderhilfsorganisation World Vision. Sie wird sich vom Berliner Büro der Organisation aus für die Rechte von Kindern im Zusammenhang mit Entwicklungspolitik und Katastrophenhilfe einsetzen. Die Juristin bringt langjährige Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Themenstrategien mit. Zuvor war die 47-jährige unter anderem für den Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) und beim Deutschen Bundeswehrverband (DBwV) tätig. Zuletzt leitete sie das Berliner Büro des ASB.

## Sabine Schlacke und Dirk Messner zu Vorsitzenden des WBGU gewählt

Die Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) haben in ihrer konstituierenden Sitzung Sabine Schlacke und Dirk Messner für zwei Jahre zu gleichberechtigten Vorsitzenden gewählt. Hans-Joachim Schellnhuber, der zuvor mit Dirk Messner Vorsitzender war, hat sich wegen vielfältiger anderer Verpflichtungen nicht erneut zur Wahl gestellt.

## Marlehn Thieme als Vorsitzende des Nachhaltigkeitsrates wieder gewählt

Marlehn Thieme bleibt Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE). Die Ratsmitglieder bestätigten sie in der konstituierenden Sitzung des Gremiums. Sie ist seit 2004 Mitglied des Rates für Nachhaltige Entwicklung und seit 2012 dessen Vorsitzende.



## Barbara Metz steigt in DUH-Geschäftsführung auf

Die langjährige DUH-Mitarbeiterin Barbara Metz ist seit Anfang des Jahres stellvertretende Geschäftsführerin der Deutschen Umwelthilfe. Die 35-jährige Politikwissenschaftlerin ist seit fast zehn Jahren für die DUH tätig. Barbara Metz begann ihre berufliche Laufbahn im Jahr 2007 in der Bundesgeschäftsstelle der DUH in Radolfzell, wo sie nach einer Tätigkeit als Projektmanagerin 2009 persönliche Referentin des Bundesgeschäftsführers wurde. Seit 2011 verantwortete sie Aufgaben im Bereich Verkehr und Luftreinhaltung, dessen stellvertretende Leiterin sie 2012 wurde. Seit 2015 leitete Barbara Metz das Team Energieeffizienz.



## Henning Ohlsson wird Direktor für Nachhaltigkeit bei Epson Europe

Um die Epson Nachhaltigkeitsprogramme in den von dem Unternehmen bedienten Ländern und Regionen zu stärken, hat Epson Henning Ohlsson, Geschäftsführer der Epson Deutschland GmbH, als CSR-Direktor für die Region EMEAR (Europa, Naher Osten, Russland) ernannt. Epson will mit Ohlsson an der Spitze nachhaltiger werden und die Umweltvision 2050 vorantreiben.

## Andrea Kuper leitet Pressestelle der DUH

Ab 1. Februar 2017 übernimmt Andrea Kuper (51) die Leitung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Deutschen Umwelthilfe. Sie folgt auf Daniel Hufeisen, der die Organisation Ende 2016 verließ.

## Roland Kölsch neuer Geschäftsführer der GNGmbH

Mit Beginn des Jahres 2017 wurde Roland Kölsch die Geschäftsführung der GNGmbH (Gesellschaft für Qualitätssicherung Nachhaltiger Geldanlagen) übertragen. Er folgt damit den scheidenden Geschäftsführern Bernhard Engl und Olaf Köster. Beide werden sich nun wieder verstärkt auf ihre anderen Tätigkeiten, etwa als Vorstandsmitglieder im FNG (Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V.), konzentrieren.



Personalmeldungen an:  
→ [redaktioncsr-news.net](mailto:redaktioncsr-news.net)



Ein persönlicher  
Erfahrungsbericht zur  
Integration durch  
Arbeit im Mittelstand

## Vom Helfer zur Fachkraft

Unsere Familie betreibt im Herzen von Berlin ein kleines Autohaus in zweiter Generation. Im letzten Herbst zur Räderwechselzeit stellten wir einen Hilfsarbeiter ein, um die saisonal anfallende Arbeit zu bewältigen.

CHRISTOPH GOLBECK



**W**ir entschieden uns mit Bedacht für einen Flüchtling aus dem Senegal und gegen die Zeitarbeit. Die einmonatige Befristung des Arbeitsverhältnisses war für eine „echte“ Integration viel zu kurz, aber das war uns egal. Das Wunder geschah nach einer Woche: Zwei Leistungsträger unseres Unternehmens kamen einzeln auf mich zu und fragten, warum wir so einen „tollen Mann“ nicht in Ausbildung übernehmen..

Zum Hintergrund: Bereits seit 2015 bilden wir neben aktuell fünf anderen Lehrlingen einen nigerianischen Flüchtling aus. Mit Herrn Okafor gibt es nur positive Erfahrungen. Seine Deutschkenntnisse verbesserten sich im ersten Lehrjahr spürbar, er ist

enorm fleißig und im Kollegenkreis wohlgehten. Aber während uns nahezu wöchentlich neue Praktikumsanfragen von Flüchtlingen erreichen, waren wir uns nie sicher, ob die Integration eines weiteren Lehrlings mit stark erhöhtem Förderbedarf möglich wäre.

### Lassen Sie uns die Realitäten nüchtern betrachten:

Flüchtlingsausbildung erfordert viele Zusatzaufgaben, die nicht kerngeschäftsrelevant sind. Es beginnt mit administrativen Hürden. Deren Bewältigung bleibt häufig bei den eigenen Mitarbeitern hängen. In unserem Fall sind im ersten halben Lehrjahr von Herrn Okafor gut und gerne 35 zusätzliche Arbeitsstunden in der Personalbuchhaltung



**Bild oben:**  
Autohaus Golbeck, Berlin

angefallen – von Einzelheiten der Aufenthalts-gestaltung bis zur Anmeldung bei der Berufsschule.

Danach beginnt der eigentliche Zeitaufwand: Flüchtlingsausbildung bedeutet im Kern, einem Sprachschüler, der noch ganz am Anfang seiner Sprech- und Verständnissfähigkeit steht, fast alle Arbeiten ausführlicher erklären zu müssen. Oft ein zweites und drittes Mal. Das kann gelingen, davon sind wir im Autohaus Golbeck fest überzeugt.

Aber es ist für eine ehrliche Bewertung wichtig festzuhalten, dass die Betreuung eines Flüchtlings für den Ausbildungsbetrieb mit wiederkehrenden Zusatzbelastungen verbunden ist.

### **Zurück zum „tollen Mann“, der bei uns als Hilfsarbeiter einstieg:**

Während wir noch über das Team-Building nachdachten, schaffte dieser junge Schwarzafrikaner Fakten. Er benötigte nur fünf Werkstage, um 25 Kollegen so zu beeindrucken, dass sie fragten, ob er bleiben könne!

Die Eigendynamik dieser Bewerbung „on the job“ verdeutlicht die enormen Chancen einer Integration durch Arbeit. Alleine im Handwerk konnten im Ausbildungsjahr 2015 deutschlandweit mehr als 15.000 Lehrstellen nicht besetzt werden ... wenn wir es schaffen würden, nur in einem Teil dieser Unternehmen ähnlich positive Integrationsbeispiele zu schaffen, würden viele weitere Menschen durch ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz zu Botschaftern eines friedlichen Miteinanders.

### **Was braucht es, um dieses gesellschaftliche Potential auszuschöpfen?**

Für uns als mittelständisches Inhaberunternehmen war es ausschlaggebend, von Anfang an auf ausbildungsergänzende Unterstützungsleistungen zurückgreifen zu können. Dafür werden wir durch das Projekt ARRIVED ([www.arrived-berlin.de](http://www.arrived-berlin.de)) gefördert. Das Mentoringkonzept, die wöchentlichen Deutschkurse und die dort vorhandene interkulturelle Fachkompetenz sind Grundvoraussetzungen gelingender Flüchtlingsausbildung. Vor allem aber hat sich für uns die ständige und oft tagesaktuelle Ansprechbarkeit des Projektträgers, der Berliner Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit mbH (BGZ), als unerlässlich erwiesen.

Als Ausbildungsbetrieb übernehmen wir seit Jahrzehnten Verantwortung für die Gesellschaft: In der Flüchtlingsausbildung stoßen wir aber bei allem gutem Willen fortgesetzt an die Grenzen unserer Belastbarkeit. Der Mittelstand kann diese enormen Herausforderungen nicht alleine bewältigen. In einem erweiterten Verständnis von Corporate Citizenship ist es geboten, engagierten Unternehmen nicht nur systematisch ausbildungsergänzende Hilfestellungen, sondern auch deutlich mehr finanzielle Unterstützung anzubieten. Integration durch Arbeit ist nicht voraussetzungslos! Den jungen Mann aus dem Senegal haben wir inzwischen in eine Einstiegsqualifizierung (EQ) übernommen. Vielleicht schaffen wir es so, ihn trotz fehlender Schulbildung im Heimatland langsam auf die vielfältigen Anforderungen einer dualen Ausbildung vorzubereiten.

**Bild links:**  
v.l.n.r.: Jürgen Wittke (Hauptgeschäftsführer Handwerkskammer Berlin), Bundesentwicklungsminister Gerd Müller, Auszubildender Prince Okafor, Hans-Peter Golbeck (Geschäftsführer Autohaus Golbeck GmbH)



**Dr. Christoph Golbeck**  
› Vorstand bei Unternehmen  
Verantwortung Gesellschaft  
e.V. und Geschäftsleitung  
im Autohaus Golbeck

*Christoph.Golbeck@  
csr-news.net*



## Das CSR-NEWS-Netzwerk

CSR NEWS und der Verein "Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V." verbinden auf einzigartige Weise Expertenwissen und journalistische Recherche. Erfahren Sie mehr über das Netzwerk und dessen Partizipationsangebot. ACHIM HALFMANN

Auf den ersten Blick erscheint das CSR-NEWS-Netzwerk zugegeben verwirrend. Aber es schafft Transparenz und Partizipation.

*csr-news.net - Nachrichtenseite*

*csr-vision.net - Kooperationsseite*

*Fach-Journalisten*

*Leser / Partner (Personen)*

*Organisationen (Firmen / NGOs)*

*Herausgeber*

**UVG Verein**

Vor 10 Jahren entstand CSR NEWS mit dem Ziel, das in den öffentlichen Fokus rückende Thema "gesellschaftliche Unternehmensverantwortung" mit journalistischer und wirtschaftsethischer Expertise zu begleiten. An die Seite des Online-Nachrichtendienstes trat 2011 das CSR MAGAZIN. Zwei Jahre später gründete sich der Verein Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V. (kurz UVG-Verein), der diese

Medien heute trägt und Lesern sowie Journalisten Partizipationschancen eröffnet.

### Der Verein

Wirtschaftsethiker, Unternehmenspraktiker und Journalisten gründeten den UVG-Verein. Hier werden die Grundausrichtung von CSR NEWS und dem CSR MAGAZIN, Fragen der Mediengestaltung und die Jahres-Redaktions-



**www.csr-vision.net:**

Die Kooperationsseite bietet als Herzstück das CSR WIKI. Verzeichnen Sie sich als Autor auf dieser Seite und gestalten Sie das CSR WIKI mit. Oder stellen Sie Ihre Termine in den Kalender ein.

CSR NEWS-Jahrespartner finden auf der Seite zudem alle Ausgaben des CSR MAGAZIN als PDF zum Download.

pläne diskutiert und beschlossen. Zugleich will der Verein die inhaltliche Diskussion zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung mitgestalten. Dazu stehen ihm u.a. vier Seiten pro Magazinausgabe zur Verfügung. Daneben sind neue Veranstaltungsformate geplant.

Ein vierköpfiger operativ tätiger Vorstand gestaltet die Vereinsarbeit.

### Themenschwerpunkt

In diesem Jahr widmet sich der UVG-Verein insbesondere dem Thema "Integration in Arbeit". Dabei stehen nicht nur Migranten im Fokus, sondern ebenso andere Personengruppen mit erschwerem Arbeitsmarktzugang. Das Thema besitzt aus mehreren Perspektiven eine hohe Brisanz: Einerseits sind Betriebe - besonders im Mittelstand - auf Fachkräfte angewiesen. Andererseits hängt die Akzeptanz der Marktwirtschaft auch daran, dass sie möglichst allen in unserer Gesellschaft Einkommensperspektiven bietet.

### Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft im UVG-Verein steht heute allen interessierten CSR-Akteuren offen. Mehr dazu erfahren Sie unter dem Link am Textende.

### Herausgeber

Prof.Dr. Thomas Beschorner und Achim Halfmann sind als Gründer und Herausgeber von CSR NEWS im UVG-Verein vertreten und stehen für die langfristige inhaltliche Ausrichtung der Medien.

So wie CSR-Medien und UVG-Verein miteinander verbunden funktionieren, gestaltet sich auch das Angebot der beiden miteinander korrespondierenden Websites:

### csr-news.net

Tagesaktuelle Nachrichten und ein reichhaltiges Archiv finden sich auf **www.csr-news.net**. Die Seite bietet ein frei lesbares Angebot sowie exklusive Nachrichten für CSR NEWS-Jahrespartner. Die täglichen redaktionellen Nachrichten sowie die Texte im CSR MAGAZIN werden von Fachjournalisten recherchiert und geschrieben - und Journalismus will bezahlt werden.

Daneben bietet die Website für Partnerorganisationen (Unternehmen und NGOs) die Möglichkeit, eigene Meldungen einzustellen - wobei der Absender für den Leser jeweils deutlich zu erkennen ist.

### csr-vision.net

Vom UVG-Verein getragen und mit CSR NEWS verknüpft ist **www.csr-vision.net**. Herzstück dieser Website ist das CSR WIKI mit Informationen zu Themen, Akteuren, Nachhaltigkeitsberichten, Ausbildungsangeboten und vielem mehr. Zur Mitarbeit am CSR WIKI sind alle Akteure in diesem Feld eingeladen. Zugleich wird die Arbeit am Wiki durch den UVG-Verein redaktionell begleitet. Weiter bietet csr-vision.net einen Kalender zu CSR Events sowie ein Diskussionsforum.

Hier erfahren Sie mehr über den UVG-Verein:

➤ [www.unternehmensverantwortung.net](http://www.unternehmensverantwortung.net)

## Wenn Produkte ein 2. Leben bekommen

# Ich bin jetzt ein...

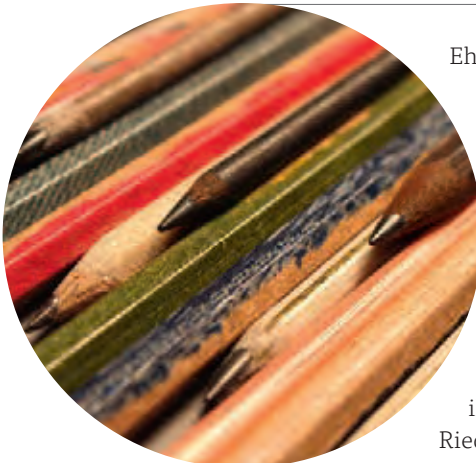
Die kleinen Kaffeekapseln, wie sie in zahlreichen Kaffeemaschinen Verwendung finden, sind vielen Umweltschützern ein Dorn im Auge – Unmengen Müll würden dabei angehäuft. Alles halb so schlimm antwortet die Branche und sucht nach Lösungen. Der Kaffeeröster **Tchibo** hat jetzt einen Ansatz gefunden, um den verbrauchten Kaffeekapseln neues Leben einzuhauchen. Stoffkreisläufe schließen nennt das Unternehmen die Metamorphose von der Kapsel zur Spülbürste. Zum Kreislauf gehören in diesem Fall zunächst die recycelbaren Kaffee-Kapseln. Vorausgesetzt sie werden über die Gelbe Tonne oder den Gelben Sack entsorgt, können sie wiederaufbereitet, für neue Produkte verwendet werden. Aus dem recyceltem Material, dem Kunst-



stoff Polypropylen, ist in diesem Fall ein neues Produkt, eine Spülbürste entstanden. Hier also schließt sich der Kreis Die Wiedergeburt der Kapsel. „Mit unseren recycelfähigen Cafissimo Kapseln und unserem Bürstensortiment aus recyceltem Material haben wir erste wichtige Schritte umgesetzt, Kreisläufe zu schließen“, so Sarah Herms, bei Tchibo für Materialkreisläufe zuständige Nachhaltigkeitsmanagerin. Damit die Kapseln in den Recyclinganlagen richtig erkannt und weiterverarbeitet werden können, hat Tchibo 2016 die Kapseln mit einer weißen Innenschicht versehen – und so eine Recyclingfähigkeit ermöglicht. Die Spülbürste soll erst der Anfang einer geplanten Produktreihe aus recyceltem Material sein und schon bald um weitere Produkte ergänzt werden.

Ebenfalls mit Kunststoffrecycling hat sich der Schreibgeräteproduzent **STABILO** gemeinsam mit **Coca-Cola** und dem Recyclingdienstleister Interseroh beschäftigt. Herausgekommen ist ein Textmarker, der aus Flaschenschraubverschlüssen von Coca-Cola hergestellt wird. Zu 83 Prozent besteht die Hülle des Markers aus dem Recycling-Kunststoff „Procylen“. Vertrieben wird er unter dem Namen **STABILO GREEN BOSS**. Die Coca-Cola Flaschenschraubverschlüsse eignen sich besonders gut als Ausgangsmaterial für die Produktion der Textmarker, da ihr Kunststoff aufgrund seiner ursprünglichen Zulassung für Lebensmittel den besonderen Anforderungen von STABILO an die gesundheitliche Unbedenklichkeit entspricht. Coca-Cola sammelt im Rahmen der Aufbereitung seiner PET-Mehrwegflaschen die Schraubverschlüsse deutschlandweit als separaten Wertstoff ein und kann sie so sorten-

rein für die Produktion der Marker zur Verfügung stellen. „Aus diesen Gründen war für uns schnell klar, hier eine Kunststoff-Quelle gefunden zu haben, die perfekt für uns geeignet ist“, so Peter Satzinger, Manager Global Engineering, STABILO International GmbH.



Eher als Upcycling bezeichnen die Macher des Social Start-Ups **manaomea** ihren Weg. Ulrich Riedel und Christine Arlt sind die Erfinder eines Designbleistifts, der aus alten Kleidungsstücken produziert wird. Für ihre Bleistifte nutzen Riedel und Arlt wegge-

schmissene Klamotten oder Textilreste aus Fabriken. In Deutschland werden jährlich 100.000 Tonnen alter Kleidung weggeworfen und verbrannt. Diesem Stoff geben die manaomea-Stifte ein neues Leben. Zu den alten Textilien mischt manaomea Naturfasern wie Jute, Flachs oder Baumwolle. Diese Pflanzen wachsen jährlich nach, bei der Produktion entsteht kaum Abfall. Zusammengehalten wird das ganze durch ein Abfallprodukt aus der Zuckerrohr-Produktion als Naturklebstoff. Die eigentliche Erfindung der beiden ist das Material selbst. Mit ihrem Verfahren können sie eine große Variation an Farben und Formen produzieren.

# CSR NEWS

## Das Expertennetzwerk zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung

- dialogorientiert
- wissenschaftlich fundiert
- journalistisch recherchiert

### Schnupperabo!

Wenn Sie sich jetzt für eine CSR NEWS-Jahrespartnerschaft (CSR MAGAZIN plus Zugang zu den tagesaktuellen täglichen CSR NEWS plus alle Magazine als PDF) entschließen, erhalten Sie darauf im ersten Jahr 25% Rabatt.

➔ Senden Sie dazu eine E-Mail mit dem Betreff „Schnupperpartnerschaft“ und Ihrer Adresse an [editors@csr-news.net](mailto:editors@csr-news.net).



#### CSR NEWS ist ...

- ein führender Nachrichtendienst zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung: **aktuell, vielseitig, wissenschaftlich und kompetent;**
- ein CSR-Think Tank mit **Begegnungen, Kommunikation, den neusten Trends und qualitativ hochwertigen Themen und Informationen;**
- ein Good Corporate Citizen in Trägerschaft des gemeinnützigen Vereins „Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.“;
- die Plattform für **weltoffene, anspruchsvolle und kommunikationsfreudige Leser.**

#### Beteiligen Sie sich als CSR NEWS- JAHRESPARTNER

und nutzen Sie das Magazin, die Online-Medien, die Wissensdatenbank und den Dialog!

Eine Partnerschaft bietet CSR-NEWS zum **Preis von 8.– EUR/Monat** (4.– EUR/Monat für Studierende) an.

#### Beteiligen Sie sich als CSR NEWS- UNTERNEHMENS-/ NGO-PARTNER

und stärken Sie Ihren CSR-Dialog!

Wir bieten Ihnen Bronze-, Silber- und Goldpartnerschaften.

Ihr Ansprechpartner:

Achim Halfmann (Geschäftsführer)  
➔ [achim.halfmann@csr-news.net](mailto:achim.halfmann@csr-news.net)

Weitere Informationen finden Sie hier:

[www.csr-magazin.net](http://www.csr-magazin.net)







Benefiz-  
Veranstaltung  
28. März  
um 20 Uhr

# backSTAGE

Hier ist alles nur Show!

## ERLEBEN SIE DIE GOP SHOW „BACKSTAGE“

**... und tun Sie gleichzeitig Gutes. Denn von jedem verkauften Ticket für den 28.3. spendet GOP 10 Euro an die Organisation „Handicap International“ im Rahmen des MünchnerStiftungsFrühling 2017.**

Weitere Informationen zu „backSTAGE“ und ein Showvideo unter [variete.de](http://variete.de).

**Di., 28. März 2017 um 20 Uhr** | 44 Euro pro Person

Zusätzlich spendet GOP für jedes Ticket, das für den Spielzeitraum 15. März bis 23. April mit dem Stichwort „StiftungsFrühling“ gekauft wird 5 Euro an Handicap International.

MÜNCHNER  
STIFTUNGS  
FRÜHLING

HANDICAP  
INTERNATIONAL

**GOP.**  
varieté-theater  
MÜNCHEN

Maximilianstraße 47 · 80538 München  
Tickets: (089) 210 288 444 und [variete.de](http://variete.de)