

Corporate Volunteering

Engagement zeigen

Kultur der Mitverantwortung

Ministerin Manuela Schwesig: Unterstützung durch die Wirtschaft unverzichtbar

Internationaler Transfer

Die GIZ fördert den Einsatz über Landesgrenzen hinweg

Mehr als nur Profit

Wertschöpfung neu gedacht

Wurzel des Erfolgs

oekom research legt Corporate Responsibility Review vor



BMW i3 und i8 +++ Die Zukunft der Elektromobilität +++ Nachhaltig innovativ +++
Mit Carbonkarosserien +++ Für weniger Emissionen +++ Und mehr Fahrfreude
+++ Durch größere Gewichtsreduzierung +++ Die BMW Group +++ Der erste
Automobilhersteller +++ Der Carbon in Großserie produziert

Mehr erfahren im Film unter:
[BMWGROUP.COM/WHATSNEXT](https://www.bmwgroup.com/whatsnext)

WARUM WIR BEI UNSEREN AUTOS AUF LEICHTBAU SETZEN? WEIL ES IMMER WENIGER BRINGT.

KONTINUIERLICH WENIGER EMISSIONEN DURCH INNOVATIVE MATERIALIEN.
FÜR UNS DER NÄCHSTE SCHRITT.

**BMW
GROUP**



Rolls-Royce
Motor Cars Limited

Gesellschaftliches Engagement – Wurzel des Erfolgs

Das Engagement für Umwelt und Gesellschaft ist nicht die Folge wirtschaftlichen Erfolgs, sondern dessen Wurzel.“ Zu diesem Ergebnis kommt die Nachhaltigkeits-Rating-agentur oekom research in einer aktuellen Studie. Sie hat darin die Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien für die Beurteilung von Anlagechancen und -risiken bei Unternehmensanleihen untersucht und stellt fest: Früher sei es ausreichend gewesen, ökonomisch erfolgreich zu sein, um als gutes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Heute werde dagegen erwartet, dass neben den ökonomischen auch soziale und ökologische Ziele verfolgt würden.

Das vorliegende Heft beleuchtet daher schwerpunktmäßig die Möglichkeiten und Chancen, die ein gesellschaftliches Engagement bietet. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Thema Corporate Volunteering. Denn neben Spenden hat sich Cor-

porate Volunteering zu einer wichtigen Säule einer verantwortungsvollen Unternehmensführung entwickelt. Immerhin: Fast zwei Drittel der deutschen Unternehmen haben die Wichtigkeit gesellschaftlichen Engagements erkannt und handeln entsprechend. Elf Milliarden Euro lassen sie sich ihr freiwilliges gesellschaftliches Engagement jährlich kosten

Wie sie dabei vorgehen, das zeigen die Best-Practice-Beispiele in diesem Heft. Deutsche Post DHL, ING-DiBa und Ford haben uns ihren Weg beschrieben. Positive Effekte im Unternehmen sind beispielsweise die Bindung und die Motivation der Mitarbeiter, die Vermittlung von Teamfähigkeit und die Förderung der Identifikation mit dem Betrieb. Nach außen positionieren sich die Unternehmen durch ein solches Engagement als attraktiver und innovativer Arbeitgeber und stärken ihre Reputation.

Den gewachsenen Ansprüchen tragen viele Unternehmen auch Rechnung, indem sie Corporate Volunteering als Teil einer übergeordneten Unternehmensstrategie verankern. Und das hat handfeste Gründe: Frank Appel, Vorstandsvorsitzender von Deutsche Post DHL, zeigt sich in unserem Interview davon überzeugt, dass das gesellschaftliche Engagement einen wirtschaftlichen Mehrwert für das Geschäft darstellt.

Unsere Best-Practice-Berichte zeigen zudem, dass die aktive Teilnahme und die Unterstützung durch das Management wichtig für den Erfolg sind. Die DiBa hat das erkannt, und so verwundert es nicht, dass in diesem Jahr alle Vorstände der Bank persönlich bei den „Tafeln“ in Frankfurt am Main im Einsatz waren.



Gabriele Kalt,
verantwortliche
Redakteurin

Und auch die Politik haben wir befragt. Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig erklärt in unserem Interview, wie wichtig es ist, dass sich neben dem Staat auch Unternehmen um soziale Belange kümmern. Bürgerverantwortung, Eigeninitiative und Engagement seien heute unverzichtbar für eine stabile und lebendige Gesellschaft. „Wir brauchen eine Kultur der Mitverantwortung, die nicht nur vom Staat und der Zivilgesellschaft getragen wird, sondern auch von der Wirtschaft.“



6



19



10

IM GESPRÄCH

6 Manuela Schwesig
Bundesministerin für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend
„Wir brauchen eine Kultur der
Mitverantwortung“

19 Frank Appel
Vorstandsvorsitzender Deutsche Post DHL
„Zusammen tatkräftig anzupacken stärkt
das Gemeinschaftsgefühl“

22 Claudia Eller
Referentin CSR bei der ING-DiBa
„Die Führungskräfte nutzen Corporate
Volunteering zum Teambuilding“

SCHWERPUNKT

10 Außerhalb der gewohnten
Komfortzone – International
Corporate Volunteering
Die GIZ fördert den Wissenstransfer

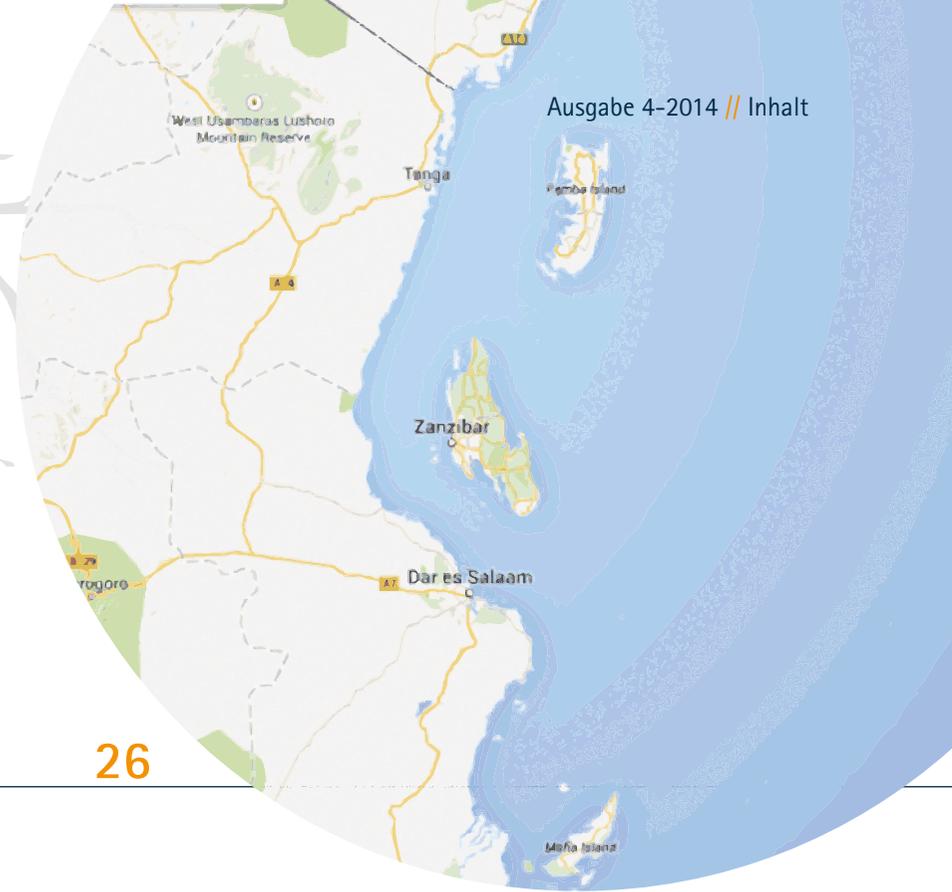
14 Glaubwürdig – strategisch –
mitarbeiterorientiert
Chancen von Corporate Volunteering im
Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie

AUS DER PRAXIS

18 „Handle with Care“
Die Strategie zur Unternehmensverantwor-
tung von Deutsche Post DHL

26 Wassermangel im Paradies
Wie Dow Chemical seine Mitarbeiter
in ihrem Engagement unterstützt

28 Hürden zur Erreichung von
Nachhaltigkeitszielen überwinden
Eine Initiative der Eberhard von Kuenheim
Stiftung



46

AUS DER PRAXIS

32 Finanzkompetenzen frühzeitig fördern

Die Schufa-Bildungsinitiative
WirtschaftsWerkstatt

36 Community Involvement als gelebte Unternehmenskultur

Wie Ford Werte für Gesellschaft,
Beschäftigte und sein Unternehmen
schafft

26

AUS DER FORSCHUNG

40 Wertschöpfung neu gedacht

Produkte und Lieferketten nutzen, um mehr
als nur Profit zu erzielen

46 Engagement als Wurzel des Erfolgs

Nachhaltigkeits-Ratingagentur oekom
research legt Corporate Responsibility
Review vor

50 Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen machen

Wie die Managementausbildung zu einer
verantwortungsvollen Geschäftswelt
beitragen kann

54 Gut zu wissen

56 Facts & Figures

58 Impressum

„Wir brauchen eine Kultur der Mitverantwortung“

Interview mit Manuela Schwesig, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Sie haben erst kürzlich das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen gelobt. Warum ist es wichtig, dass sich neben dem Staat auch Unternehmen um soziale Belange kümmern?

Bürgerverantwortung, Eigeninitiative und Engagement sind für unsere stabile und lebendige Gesellschaft unverzichtbar. Wir brauchen eine Kultur der Mitverantwortung, die nicht nur vom Staat und der Zivilgesellschaft getragen wird, sondern auch von der Wirtschaft. Es ist gut, dass sich fast zwei Drittel der deutschen Unternehmen gesellschaftlich engagieren – hauptsächlich durch Spenden oder durch die Unterstützung sozialer Projekte und Initiativen.

Auf welchen Feldern sollten sich Unternehmen – deren eigentliche Aufgabe ja der ei-

gene wirtschaftliche Erfolg ist – noch mehr engagieren?

Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen. Denken Sie nur an den demographischen Wandel, an die zunehmende Vielfalt von Lebensstilen oder an den Wunsch vieler Elternpaare, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können. Hier hat die Wirtschaft bereits viel getan, aber es geht noch mehr, um ein familienfreundliches Klima zu schaffen. Heute sagt jeder zweite Vater, er wolle mehr Zeit für die Familie haben und nicht erst zum Gutenacht-Kuss zu Hause sein, gleichzeitig würde jede zweite Mutter gerne stärker in den Job einsteigen. Diesen gesellschaftlichen Veränderungen muss auch die Wirtschaft Rechnung tragen – zum Beispiel durch die Familienarbeitszeit. Ich bin überzeugt, dass

familienfreundliche Maßnahmen eine lohnende Investition sind. Arbeitgeber erhöhen dadurch die Motivation ihrer Mitarbeiter und binden sie stärker an das Unternehmen – ein unschätzbare Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte.

Gute Beispiele wirken ja oft motivierend. Nennen Sie uns einige vorbildliche Aktionen, an denen sich noch untätige Unternehmen orientieren könnten?

Es gibt viele beeindruckende Beispiele für unternehmerisches Engagement, gerade auch im Kampf gegen Jugendarbeitslosigkeit und fehlende Lehrstellen. Gemeinsam mit den Wirtschaftsuniern hat das Bundesfamilienministerium das Projekt „JUGEND STÄRKEN: 1000 Chancen“ ins Leben gerufen. Es verknüpft unternehmerisches

Engagement mit sozialpädagogischer Arbeit. Junge Unternehmerinnen und Unternehmer ermöglichen Jugendlichen mit schwierigen Ausgangsbedingungen Einblicke in die Arbeitswelt und vermitteln ihnen Wertschätzung und Impulse für ihre Zukunft. Die Jugendlichen erleben den „Unternehmer zum Anfassen“, der vielleicht selbst mal klein angefangen hat und kämpfen musste, um sich etwas aufzubauen – und damit ein authentisches Vorbild. Der Staat allein hat es schwer, solche Angebote zu schaffen. Entsprechende Bemühungen laufen ins Leere, wenn es keine Unternehmen gibt, die bereit sind, diese jungen Menschen auf dem Weg ins Berufsleben gezielt zu unterstützen.

Der demographische Wandel führt dazu, dass Unternehmen in Zukunft auch ältere



Foto: Bundesregierung/Denzel

Mitarbeiter beschäftigen müssen. Sind die Unternehmen dafür gewappnet?

In meinem Heimatland Mecklenburg-Vorpommern spürt man die Auswirkungen des demographischen Wandel schon jetzt sehr deutlich. Als ehemalige Sozialministerin weiß ich, wie sich besonders in ländlichen, strukturschwachen Regionen Gemeinden und Städte, insbesondere durch den Wegzug junger Menschen, verändern. Etwa wenn es im eigenen Ort keinen Arzt mehr gibt und der nächste Supermarkt kilometerweit entfernt ist. Wenn wir jetzt nicht gegensteuern, werden sich die Lebens- und Arbeitsbedingungen für ältere und jüngere Menschen zunehmend verschlechtern. Hier sind jetzt auch die Unternehmen gefragt, um neue Wege zu gehen, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeitmodelle oder die

Förderung von altersgemischten Teams. Im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung „Jedes Alter zählt“ wollen wir diese Herausforderungen, insbesondere mit der Wirtschaft, gemeinsam anpacken.

Was ist noch zu verbessern?

Bisher wird der Fokus bei den zahlreichen demographiepolitischen Diskussionen auf die Alterung der Gesellschaft gerichtet. Wir müssen jetzt auch die junge Generation verstärkt in den Blick nehmen, denn es geht besonders um ihre Zukunft. Das gilt vor allem für diejenigen, die der sogenannten Sandwich-Generation angehören. Sie stehen unter dem Druck, Leistung im Beruf zu erbringen, Zeit für die Familie zu haben und sich häufiger auch um die Pflege von Angehörigen zu kümmern. Daher ist es mein Ziel, Wege zu finden, wie Familien bei der Bewältigung dieser Aufgaben unterstützt werden können. Mein Ziel ist des-

halb die Familienarbeitszeit, mit der Mütter und Väter für eine Zeit vollzeitnah arbeiten, um auch Zeit für die Familie zu haben. Wir gehen erste Schritte auf diesem Weg mit dem ElterngeldPlus, aber auch mit dem Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf.

Was erwarten Berufseinsteiger heute von ihrem Arbeitgeber in Sachen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung?

Ich denke, dass es für junge Berufseinsteiger wichtig ist, dass sich ihr Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung stark macht. Das heißt für mich aber auch, dass Arbeitgeber sich dafür einsetzen, dass Väter und Mütter ihre Aufgaben in Familie und Beruf partnerschaftlich aufteilen können. Mit dem neuen ElterngeldPlus, das zum 1. Januar 2015 in Kraft tritt, wollen wir die Rahmenbedingungen dafür schaffen – das ist ein erster Schritt.

Die Überzeugung, dass Frauen vermehrt Führungspositionen übernehmen sollten, hat sich weitgehend durchgesetzt. Was ist hier noch tun?

Leider ist es immer noch nicht selbstverständlich, dass Frauen gleichberechtigt wie Männer in den Führungsebenen vertreten sind. Und das trotz der sehr guten Berufs- und Studienabschlüsse, die Frauen erzielen. Mehr Frauen in Führungspositionen sind jedoch ein Gebot von Gleichstellungspolitik und Chancengleichheit. Sie können ein entscheidender Faktor für wirtschaftlichen Erfolg sein, denn Unternehmen, die Vielfalt auch in ihren Führungsgremien praktizieren, sind nachweislich erfolgreicher.

Die Bundesregierung macht deshalb Ernst: Die Quote kommt. Der Gesetzentwurf sieht vor, dass in den Aufsichtsräten von börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen ab dem Jahr 2016 eine Geschlechterquote von mindes-

tens 30 Prozent gilt. Diese Unternehmen müssen sich ab 2015 verbindliche Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, im Vorstand und auf der obersten Managementebene geben. Für den öffentlichen Dienst und öffentliche Unternehmen werden wir ebenfalls vergleichbare Regelungen umsetzen.

Die Wirkung dieses Gesetzes wird sich nicht nur auf die oberen Führungsetagen beschränken. Ein höherer Anteil von Frauen in Toppositionen wird dazu führen, dass sich auch die Unternehmens- und Arbeitskultur verändern wird.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

**Integrierte Analysen für
integrierte Kommunikation**



Excellence in Communication Research

- 360°-Betrachtung unter Berücksichtigung vielfältiger Medien und Stakeholder
- Zeitzonenvorsprung durch globale Aufstellung
- 24/7/365-Zugang zur Auswertung über individuelles Online-Portal
- Excellence im Detail durch Branchen-Expertise und fundierte Methodik

Weitere Informationen unter:

www.kommunikationsanalysen.de
www.prime-research.com
analysen@faz-institut.de
Telefon 069 - 75 91 32 54

FA.Z.-INSTITUT

PRIME  **RESEARCH**

WEITERBILDUNG
ORGANISATIONEN
HUMANITÄT
MITARBEITER-
MOTIVATION

RELEVANT
ÖKOLOGIE
GLAUBWÜRDIGKEIT



GESTÄHNIS
INTERKULTURELLE
KOMPETENZ
NGO



LÖSUNGEN
UNTERNEHMENS KULTUR
COMPLIANCE



CSR
NACHHALTIGKEIT
HERAUSFORDERUNGEN

AKTIV
BÜRGERSCHAFTLICHES
ENGAGEMENT
UNTERSTÜTZEN
PROJEKT

PARTNERSCHAFT
INTERNATIONAL
SUSTAINABILITY



ÖKONOMIE
NON-PROFIT-
ORGANISATION
GLOBAL



KOMFORTZONE
CHANGE
VERANTWORTUNG
MENSCHEN

Außerhalb der gewohnten Komfortzone – International Corporate Volunteering

ICV-Programm der GIZ unterstützt den internationalen Wissenstransfer in Entwicklungs- und Schwellenländern / Kompetenzen „made in Germany“ sind gefragt

Von Petra Mutlu und Carsten Schmitz-Hoffmann

Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind heute bei der Erbringung gemeinwohlorientierter Leistung vielfältig verflochten. Dies ist auch notwendig, um den Herausforderungen unserer Zeit begegnen zu können. Der Staat ist dabei, notwendige Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliches Engagement zu schaffen. Die Privatwirtschaft ist hier nicht bloß ökonomischer Akteur, sondern beteiligt sich aktiv im Gemeinwesen. Dem „Ersten Engagementbericht 2012“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zufolge lassen sich deutsche Unternehmen ihr freiwilliges gesellschaftliches Engage-

ment rund elf Milliarden Euro jährlich kosten. Gleichzeitig gibt es auch Kritiker, die die Wirksamkeit solcher Aktivitäten bezweifeln. Gemeinwohlorientierte Projekte von Unternehmen sind in der Öffentlichkeit nicht per se glaubwürdig, Unternehmen müssen sich dieser Herausforderung stellen.

Sinnstiftende Tätigkeiten außerhalb des Arbeitsalltags

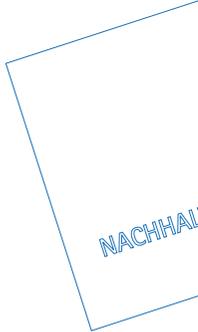
Der Großteil der Ausgaben im Bereich der Corporate Citizenship erfolgt heute über finanzielle Zuwendungen und Spenden. Zu-

dem findet sich als neuer Trend die Freistellung von Mitarbeitern für freiwilliges gesellschaftliches Engagement. Häufig sind es die eigenen Mitarbeiter, die an die Geschäftsführung herantreten und sich nach Möglichkeiten des Volunteerings erkundigen.

Früher mussten Unternehmen in erster Linie ökonomisch erfolgreich sein, um als gute Unternehmen anerkannt zu werden. Heute erwarten Mitarbeiter, dass Unternehmen ebenfalls zu ökologischen und sozialen Zielsetzungen beitragen. Zudem lässt sich feststellen, dass sich die Arbeitswelt stark verändert hat. Gerade in großen Unternehmen

nimmt die Aufgabenteilung zu, spezialisierte Teilschritte im Arbeitsprozess können langfristig die Zufriedenheit der Mitarbeiter senken. Sinnstiftende Tätigkeiten außerhalb der geforderten Arbeitserledigung gewinnen damit an Bedeutung.

Den gewandelten Anspruch an gute Unternehmen stellen heute auch viele Personalabteilungen fest. Insbesondere hochqualifizierte Bewerber klären bereits im Auswahlgespräch, welche Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen gelebt werden. Flexible Arbeitszeitmodelle für Sabbaticals und Angebote für soziales Engagement können hier in Zeiten des



Fachkräftemangels und im Kampf um die besten Köpfe den Ausschlag geben.

Kernkompetenzen aus der Privatwirtschaft und Mittlerorganisationen

Eine besondere Ausprägung des Mitarbeiterengagements weist das sogenannte Skills-based Volunteering auf. In diesem Kontext stellen Unternehmen ihre Fachkompetenz für gemeinnützige Organisationen zur Verfügung. Die Glaubwürdigkeit dieses Engagements ist besonders hoch, da die Bereitstellung von Fachexpertise aus dem Kerngeschäft eine nachhaltige Qualifizierung der Non-Profit-Organisationen bedeuten kann. Diese erhalten Zugang zu Know-how, das sie aufgrund begrenzter Finanzressourcen sonst nicht beziehen können.

Gerade international aufgestellte und exportorientierte Unternehmen engagieren sich über die eigenen Landesgrenzen hin-

weg. International Corporate Volunteering (ICV) gewinnt an Bedeutung. Durch gesellschaftliches Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern erweitern die Mitarbeiter ihren Horizont. Zwar haben sie meist bereits eine Zeitlang im Ausland gearbeitet und Erfahrungen im Umgang mit internationalen Kunden gesammelt, in der Regel erfolgen aber ICV-Einsätze bei Partnerorganisationen, die sich im Wesentlichen von der gewohnten Geschäftswelt unterscheiden. Damit werden Mitarbeiter aus ihrer gewohnten Komfortzone geholt, stellen sich Aufgaben in fremder Organisationskultur und mit ungewohnter Ressourcenausstattung. Gerade US-amerikanische Unternehmen sehen ICV durchaus als Ergänzung zu üblichen Leadership-Trainings. Sie haben erkannt, dass ein komplettes Eintauchen in eine fremde Kultur wesentlich effektiver und nachhaltiger sein kann als der Besuch von Seminaren oder Workshops.

Allerdings ist Corporate Volunteering kein Selbstläufer. Schon die Suche nach geeigneten Partnern erweist sich häufig als Hürde. Unternehmen verfügen oft nicht über den Zugang zu Organisationen, die signifikant nachhaltige Veränderung bewirken können. Damit bleibt die Wirkung eines ICV-Einsatzes beschränkt, das Potential wird nicht ausgeschöpft. Zudem besitzen sowohl Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen häufig wenig Erfahrung in diesem Bereich. Personelle und zeitliche Ressourcen sind notwendig, um gemeinsame Interessen, Arbeitsfelder und Ziele zu definieren und zu vereinbaren. Bei der Umsetzung treffen zudem unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander, welche die Durchführung erschweren können. Einige Unternehmen sind deshalb dazu übergegangen, mit Unterstützung sogenannter Mittlerorganisationen zu arbeiten. Solche Intermediäre tragen dazu bei, die richtigen Partner zusammenzubringen, und geben Orientierung für effiziente Arbeitsabläufe.

Professionelle Durchführung im Ausland – das ICV-Angebot der GIZ

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) hat ein ICV-Angebot für Unternehmen entwickelt, das deren Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, sich in der Programmarbeit in Entwicklungs- und Schwellenländern einzubringen und mit ihrem Know-how einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung vor Ort zu leisten. Die GIZ ist im Auftrag der Bundesregierung in mehr als 130 Ländern tätig und engagiert sich in den unterschiedlichsten Bereichen für eine Verbesserung der Lebensbedingungen vor Ort – von der Wirtschaftsentwicklung über die berufliche Bildung bis hin zur Wasser- und Energieversorgung oder zur Anpassung an den Klimawandel.

In den Projekten arbeitet die GIZ mit einer Vielzahl von Partnern zusammen. In der Re-

HERAUSFORDERUNGEN
CSR
TIGKEIT

SOCIAL DAY
INTERKULTURELLE
KOMPETENZ
NGO
GESELLSCHAFT

AKTIV
BÜRGERSCHAFTLICHES
ENGAGEMENT
UNTERSTÜTZEN
PROJEKT

ÖKONOMIE
NON-PROFIT-
ORGANISATION
GLOBAL

KOMFORTZONE
VERANTWORTUNG
CHANGE
MENSCHEN

gel sind dies Organisationen mit Entscheidungs-befugnis und zentralen Gestaltungsmöglichkeiten – sie koordinieren Reformprozesse, entwickeln Strategien oder bringen erfolgreiche Pilotmaßnahmen in die Breite. ICV-Einsatzmöglichkeiten bieten sich beispielsweise bei Verbänden und Netzwerken, öffentlichen Trägern, Privatunternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Ausbildungsträgern. Die Einsätze sind eingebettet in laufende Programme und Projekte, können eine Dauer von vier Wochen bis zu mehreren Monaten haben und verfolgen definierte Ziele und Wirkungen. So profitieren nicht nur die ICV-Teilnehmer, sondern auch die Partnerorganisationen von den mehrwöchigen Einsätzen. Der frische Blick von außen – das haben die bisherigen Erfahrungen gezeigt – wird dabei sehr geschätzt. Die Partnerorganisationen erhalten Zugang zu praxisorientiertem Wissen aus der Privatwirtschaft, das sich vielfach als State of the Art auszeichnet und im Projektland häufig

nur unzureichend vorhanden ist. Als Mittler- und Durchführungsorganisation kann die GIZ somit ein ICV-Angebot für Unternehmen anbieten, das zur nachhaltigen Entwicklung in den Ländern beiträgt, die kulturelle Anpassungsfähigkeit von Entscheidungsträgern steigert und die Kreativität auf beiden Seiten fördert.

Kernkompetenzen aus dem Frankfurter Bankenviertel für Myanmar

Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit der GIZ mit der Deutschen Bank. Gemeinsam werden Finanzexperten für rund vierwöchige Facheinsätze in ausgewählte Projekte entsandt. So tauschten etwa zwei Finanzexperten ihren Arbeitsplatz im Frankfurter Bankenviertel mit der ehemaligen myanmarischen Hauptstadt Yangon (Rangun). Die beiden Volunteers reisten nach Asien, um dort im Rahmen eines Projekts zur Bankenförderung tätig zu werden. Neben der Entwicklung

eines Schulungsprogramms führten die Volunteers Seminare für 40 Angestellte von zwölf myanmarischen Banken durch. Themen waren beispielsweise die Kreditprüfung und Kundenberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Der Bedarf an einer Weiterbildung zu diesen Inhalten war zuvor von den GIZ-Experten erhoben worden. Sie hatten zudem das Anforderungsprofil erstellt und die Volunteers bereits vor der Ausreise auf ihre Aufgaben vorbereitet, so dass die begrenzte Einsatzzeit optimal genutzt werden konnte. Darüber hinaus begleiteten sie die Volunteers während ihres gesamten Aufenthalts als ortskundige Mentoren.

Die Kombination aus internationalem Finanzwissen aus der Privatwirtschaft in Verbindung mit dem lokalen Wissen der GIZ kam letztlich den myanmarischen Bankern zugute, die von bedarfsgerecht aufbereiteten und praxisnahen Weiterbildungen profitierten. Ein Modell mit Zukunft: Mittlerweile entsendet

die Deutsche Bank ihre Volunteers auch in GIZ-Projekte in Thailand, Uganda und Usbekistan. In all diesen Ländern zeigt sich: Das Arbeiten außerhalb der gewohnten Komfortzone ist nicht nur ein Gewinn für die Volunteers, auch die Projektpartner profitieren vom Know-how „made in Germany“.

Weitere Informationen zum ICV-Programm der GIZ unter <http://www.giz.de/wirtschaft/de/html/1423.html>

Petra Mutlu ist Leiterin des Bereichs Entsendung EntwicklungshelferInnen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Carsten Schmitz-Hoffmann ist Leiter des Bereichs Zusammenarbeit mit der Wirtschaft der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Glaubwürdig – strategisch – mitarbeiterorientiert

Chancen von Corporate Volunteering im Rahmen einer ganzheitlichen unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie

Von Dr. Wolfgang Große Entrup

23 Millionen Menschen engagieren sich laut einer Studie von betterplace.org aus dem Jahr 2011 in Deutschland ehrenamtlich. Unternehmen als ein wichtiger gestaltender Teil der Gesellschaft nehmen ihre Verantwortung ernst und unterstützen verstärkt gemeinnütziges Engagement – unter anderem in Form von Corporate Volunteering. Dies bestätigt auch eine Studie von Roland Berger aus dem Jahr 2011, wonach über 72 Prozent der befragten Unternehmen es als wichtig ansehen, dass ihr Unternehmen ehrenamtliches Mitarbeiterengagement fördert.

Corporate Volunteering als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie

Corporate Volunteering sollte ein Teil der übergeordneten Corporate-Social-

Responsibility(CSR)- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens sein. Richtig konzipiert und umgesetzt, ist die Nachhaltigkeitsstrategie ein umfassender Managementansatz, der ökonomische Erfordernisse mit sozialen und ökologischen Aspekten unternehmerischen Handelns in Übereinstimmung bringt. Wichtig ist dabei zu betonen, dass die Nachhaltigkeitsstrategie integraler Bestandteil des Kerngeschäfts sein muss und kein aufgesetztes Add-on sein darf. Dies ist nicht nur wichtig, um den Vorwurf des Greenwashings – den Vorwurf, dass Unternehmen nur um des Scheins willen gesellschaftlich und ökologisch aktiv sind – zu umgehen, sondern auch um langfristig am Markt bestehen zu können.

So sollten sich auch die Corporate-Volunteering-Aktivitäten am Kerngeschäft des Unter-

nehmens ausrichten. Aktivitäten, die nicht plausibel begründbar sind, sollten daher auch von Unternehmensseite hinterfragt werden.

Beim Corporate Volunteering steht der sinnvolle Einsatz der Kompetenzen der Mitarbeiter im Fokus. Für das Gelingen eines Freiwilligenprogramms sollten die Einsätze daher die spezifischen fachlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters unterstreichen. So kann sowohl für den Mitarbeiter als auch für die gemeinnützige Organisation eine unmittelbare Win-win-Situation geschaffen werden.

Die 32 global agierenden Mitgliedsunternehmen von econsense engagieren sich in vielfältigster Weise im Corporate Volunteering. So stellt beispielsweise die Deutsche Post DHL mit ihrem Programm „GoHelp“ über eine

strategische Partnerschaft mit den Vereinten Nationen (UN) im Katastrophenfall ihre logistische Kernkompetenz zur Verfügung. Mit Hilfe ihres globalen Netzwerks und dem unentgeltlichen Engagement der Mitarbeiter übernimmt die Deutsche Post DHL innerhalb von 72 Stunden die logistische Abfertigung von Hilfsgütern vor Ort.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement: Win-Win-Situation schaffen

Warum engagieren sich Unternehmen im Corporate Volunteering? Zum einen sind sich Unternehmen als verantwortungsvolle Akteure der Gesellschaft ihrer Verantwortung bewusst, die Gesellschaft, in die sie eingebettet sind, zu unterstützen. Nur in einer funktionierenden Gesellschaft kann auch das Unternehmen er-

folgreich sein – dabei spielt es keine Rolle, ob die Unterstützung auf kommunaler oder globaler Ebene geschieht. Natürlich ist dabei der Gewinn an Reputation ebenfalls wichtig. Dies gelingt allerdings nur, wenn die Maßnahmen auch glaubwürdig sind.

Zum anderen trägt Corporate Volunteering in hohem Maße zur Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter bei. Die Mitarbeiter machen neue Erfahrungen abseits des alltäglichen Berufslebens und können ihre Kompetenzen in einem anderen Kontext sinnstiftend einsetzen. Gleichzeitig gewinnen die Mitarbeiter in einem solchen Einsatz neue soziale Kompetenzen wie interkulturelle Kompetenz, Teamfähigkeit oder Führungsqualitäten. Nicht zuletzt erweitern sie ihren persönlichen Horizont und nehmen

das positive Erlebnis mit zurück ins berufliche Umfeld.

Zudem bindet das Unternehmen die Mitarbeiter durch den Motivationsschub enger an sich. So zeigen Daten der in Zusammenarbeit mit der HU Berlin durchgeführten econsense-Studie „Benefits of sustainability in core functions and processes“ (2014), dass Arbeitnehmer in den Vereinigten Staaten, die in Corporate-Volunteering-Aktionen engagiert waren, um 30 Prozent mit ihrem Job zufriedener waren und sich dem Unternehmen stärker verbunden fühlten.

Auch für Bewerber spielt bei der Wahl des Arbeitgebers die gelebte gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens eine immer stärkere Rolle. Nicht nur die Genera-

tion Y erwartet hier ein deutliches, nachvollziehbares Signal vom zukünftigen Arbeitgeber. Eine schlüssige Corporate-Volunteering-Strategie zahlt direkt auf den Wert der Arbeitgebermarke ein.

Im Bayer-Pilotprojekt „Bayer People Care for Society“ bringen Mitarbeiter der internen Unternehmensberatung von Bayer für bis zu drei Monate ihre Kompetenzen und ihr Engagement in Gesundheits- und Bildungsprojekte ein, die die Bayer Cares Foundation – die Sozialstiftung von Bayer – mit Partnern ins Leben gerufen hat. So unterstützte beispielsweise eine Mitarbeiterin die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung bei Aktivitäten zur Aufklärung Jugendlicher zur sexuellen Gesundheit in Kenia. Mit ihrem Einsatz können die Mitarbeiter zum Erfolg nachhaltiger Sozialprojekte des Konzerns beitragen. Gleich-

zeitig nutzt Bayer dieses Engagement und die damit verbundenen Erfahrungen als strategisches Element der Mitarbeiterentwicklung.

Die gemeinnützige Organisation, in der sich die Mitarbeiter engagieren, profitiert nicht nur von den zusätzlichen Arbeitskräften, sondern vor allem von den Kompetenzen und speziellen Fähigkeiten der Freiwilligen aus den Unternehmen. Es können neue Kontakte geknüpft und nicht zuletzt auch längerfristige Kooperationen aufgebaut werden.

So bringt KPMG mit dem Programm „Partners in Leadership“ Führungskräfte aus zwei unterschiedlichen Arbeitswelten – Führungskräfte aus der Wirtschaft und Schulleiter – zusammen und lässt sie voneinander lernen. Beide profitieren von diesem Dialog auf Au-

genhöhe: Die Schulleitung erhält Impulse für unternehmerische Kompetenzen wie Qualitäts- und Zeitmanagement oder Personalführung. Die Wirtschaftsprüfer erleben eine Führungskultur ohne monetäres Anreizsystem, erhalten Einblicke in das Schulwesen und können mehr Sensibilität für diesen wichtigen Bereich der Gesellschaft entwickeln.

Handlungsempfehlungen – Wege in eine zukunftsorientierte Engagementpolitik

Für eine erfolgreiche Aktion müssen die Mitarbeiter rechtzeitig über interne Kommunikationskanäle vom Volunteering-Programm des Unternehmens erfahren. Die Mundpropaganda sollte hier neben den offiziellen Kanälen nicht unterschätzt werden. In der Kommunikation sollte immer der konkrete Bezug zur überspannenden unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie verdeutlicht werden. Bei Volunteering-Aktionen können Mitarbeiter diese Strategie ganz praktisch (er)leben und sich mit ihr identifizieren.

Dabei ist klar, dass Corporate Volunteering immer nur als eine von mehreren Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie funktioniert. Sollen die Mitarbeiter für einen Kulturwandel in Richtung Nachhaltigkeit begeistert werden, braucht es geeignete unternehmensinterne Changemanagementprozesse, die die spezifischen Herausforderungen im Unternehmen berücksichtigen. Veränderungsprozesse scheitern oftmals nicht aus einem sachlichen Grund, sondern am Widerstand und an der unzureichenden Einbindung der Betroffenen. Hier gilt es, innovative Lösungen und Hebel zur tiefgreifenden Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen zu finden. Der unternehmensübergreifende Austausch kann dabei helfen, einen Blick über den eigenen Tellerrand zu werfen. Auch in der econsense Projektgruppe „Sustainability Transformation and Change Management“ wird der organisationale Wandel zu einer gelebten nachhaltigen Unternehmensführung, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließt, durch den gemeinsamen Austausch weiter vorangetrieben.

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft ist ein Zusammenschluss führender global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft zu den Themen nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR). Das Ziel von econsense ist es, nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft voranzubringen und gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Das Unternehmensnetzwerk wurde im Jahr 2000 auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) gegründet.

Für viele Unternehmen ist die Messbarkeit der Volunteering-Aktionen ein wichtiges Argument in der Bewertung dieser Maßnahme. Konkrete Kennzahlen und Benchmarks lassen sich für solche Aktionen nur schwer erstellen, aber die Erfolge sind messbar.

Zum Thema Messbarkeit von Corporate Volunteering diskutierte econsense-Vorstandsmitglied Prof. Dr. Christof E. Ehrhart (Executive Vice President Corporate Communications and Responsibility, Deutsche Post DHL) mit Jon Lloyd (Vorsitzender LBG) und Ralf Dürrwang (Vice President Corporate Citizenship, Deutsche Post DHL) am 28. Oktober 2014 beim econsense-Nachhaltigkeitsstammtisch in Bonn. Dabei wurden vor allem Transparenz

und Glaubwürdigkeit der Programme als entscheidende Erfolgsfaktoren hervorgehoben.

Corporate Volunteering als Teil einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie ist Ausdruck der gelebten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Stehen die Freiwilligenaktionen dann noch im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens, können sowohl für die Mitarbeiter als auch für die gemeinnützige Organisation die größtmöglichen Synergieeffekte erzeugt werden.

Dr. Wolfgang Große Entrup ist Vorstandsvorsitzender von econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V., und Leiter Environment & Sustainability bei der Bayer AG.



PR > 14

DER INTERNATIONALE
DEUTSCHE PR-PREIS

SAVE THE DATE:

Gala mit Preisverleihung am 23. Januar 2015
Gesellschaftshaus Palmengarten,
Frankfurt am Main

Weitere Informationen: www.pr-preis.de

„Handle with Care“

Die Strategie zur Unternehmensverantwortung von Deutsche Post DHL / Kernprogramme GoTeach, GoHelp und GoGreen

Von Prof. Dr. Christof Ehrhart

Wenn der weltweit führende Logistiker Deutsche Post DHL im Rahmen seines „Global Volunteer Day“ seine Beschäftigten zur Freiwilligenarbeit aufruft, werden rund um den Globus über 100.000 Menschen aktiv. Briefträger und Paketzusteller, Sortierkräfte und Expresskuriere, Lagerarbeiter und Manager bringen sich in gemeinnützige Projekte ein. Sie renovieren in Schulen und Kindergärten, bauen Spielplätze auf, gehen zu Vorlese-nachmittagen in Pflegeheime oder befreien Strände und Biotope von Dreck und Müll. Die Aktion ist eingebettet in die Konzernprogramme zur Unternehmensverantwortung, die eine gemeinsame Klammer über den Aktionen bilden.

Der Name „Global Volunteer Day“ ist eigentlich zu kurz gefasst: Es handelt sich vielmehr um eine Aktionswoche, in welcher der Großteil der Aktionen stattfindet. Aber

auch über diesen Rahmen sind die Tätigkeiten mittlerweile hinausgewachsen: Im Grunde genommen ist jeder Tag des Jahres bei Deutsche Post DHL ein Freiwilligentag. Das hat mit der Geschichte des Freiwilligentages zu tun. Die Idee, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Logistikunternehmens Freiwilligenarbeit leisten, wurde bei DHL in der Region Asien-Pazifik geboren. Die erste Aktion fand 2008 statt, 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen teil. Die Beschäftigten waren aufgerufen, einen Tag im Jahr für soziale oder Umweltschutzprojekte einzubringen – daher der Name „Volunteer Day“, auch wenn sich schon von Beginn an die Aktivitäten aus praktischen und organisatorischen Gründen in einer Aktionswoche abspielten. 2011 erreichte die Freiwilligenak-



tion erstmals globale Maßstäbe. Seither findet der „Global Volunteer Day“ jährlich statt und umfasst alle freiwilligen Einsätze im Jahr. Der Schwerpunkt der Aktivitäten lag 2014 zwischen dem 4. und 14. September, wobei der Aktionszeitraum mittlerweile auch den Charakter einer Impulsveranstaltung angenommen hat. Wenn die Mitarbeiter bei einer der Initialveranstaltungen ein interessantes Hilfsprojekt kennengelernt haben, motiviert sie dies oft dazu, ihre ehrenamtliche Tätigkeit über den Aktionszeitraum hinaus fortzusetzen.

Die gemeinsame Klammer um die Aktionen bildet die Strategie zur Unternehmensverantwortung von Deutsche Post DHL unter dem Motto „Living Responsibility“ mit den drei Kern-

programmen GoTeach, GoHelp und GoGreen. Im Rahmen des Programms GoTeach arbeitet Deutsche Post DHL gemeinsam mit den Partnerorganisationen Teach For All und SOS-Kinderdorf in vielen Ländern der Welt daran, die Bildungs- und Berufschancen junger Menschen aus sozial benachteiligtem Umfeld zu verbessern. Für GoHelp bringt der Konzern Deutsche Post DHL als Partner der Vereinten Nationen seine logistische Expertise bei Naturkatastrophen ein. Im Katastrophenfall reisen nach dem Abruf durch die Vereinten Nationen „Disaster Response Teams (DRT)“ von DHL in die jeweilige Krisenregion und leisten an Flughäfen unentgeltlich logistische Soforthilfe. Dafür hat DHL ein Netz aus 400 ausgebildeten Mitarbeitern aufgebaut, die sich freiwillig und unentgeltlich engagieren. Zusätzlich bereiten Luftfahrtexperten von DHL im Rahmen von GARD (Get Airports Ready for Disaster) Flughäfen und Mitarbeiter in Erdbebengebieten und Wirbelsturm-

„Zusammen tatkräftig anzupacken stärkt das Gemeinschaftsgefühl“

Interview mit Frank Appel, Vorstandsvorsitzender Deutsche Post DHL

regionen präventiv auf die logistischen Herausforderungen nach einem Katastrophenfall vor. Bis heute wurde der GARD-Workshop an 25 Flughäfen weltweit durchgeführt, zum Beispiel in Indonesien, Peru, Panama, im Libanon oder auf den Philippinen.

Im Rahmen des Umweltschutzprogramms GoGreen entwickelt der Konzern Lösungen, um die Umweltauswirkungen von Transport und Logistik zu verringern. Dafür hat sich das Unternehmen ein konkretes Ziel gesetzt und will – ausgehend vom Basisjahr 2007 – seine CO₂-Effizienz bis 2020 um 30 Prozent verbessern. Dafür investiert Deutsche Post DHL zum Beispiel in alternative Antriebe, nutzt weltweit bereits heute schon zu über 60 Prozent grünen Strom in seinen Liegenschaften und optimiert seine Routen und Systeme, um die Umweltbelastung so gering wie möglich zu halten. Das Ziel dieser Konzernprogramme

Seit vier Jahren bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Chance, sich einen Tag lang ehrenamtlich zu engagieren. Welche Motivation steht dahinter?

Dafür gibt es mehrere Gründe: Zum einen ist das Thema Corporate Responsibility ein fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Wir wollen nicht nur für Kunden, Mitarbeiter und Investoren erste Wahl sein, sondern dabei auch verantwortlich gegenüber unserer sozialen und natürlichen Umwelt handeln. Wir wollen, dass möglichst viele unserer 480.000 Mitarbeiter weltweit diese Idee durch ihr persönliches Engagement mit Leben füllen. Daher fördern wir auch gemeinsame Aktivitäten: Zusammen tatkräftig anzupacken stärkt das Gemeinschaftsgefühl und motiviert, sich auch zukünftig für gemeinnützige Initiativen einzusetzen.

Fortsetzung auf Seite 21



ist, dass Deutsche Post DHL als Unternehmen einen Beitrag für die Umwelt und die Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, leistet. Dies ist fester Teil der Konzernstrategie und unter einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise von größter Relevanz. Auf diese Weise sichert sich Deutsche Post DHL als globales Logistikunternehmen den eigenen gesellschaftlichen Geschäftsauftrag, die „Licence to Operate“.

Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer engagieren sich beim „Global Volunteer Day“ aus einer intrinsischen Motivation heraus. Sie sehen neue Herausforderungen und haben Spaß daran, anderen zu helfen. Aber auch die strategischen Überlegungen spielen eine Rolle: Wenn sich die Beschäftigten ehrenamtlich und freiwillig für soziale Projekte und den Umweltschutz einsetzen, tragen sie in ihrer täglichen Arbeit die Unternehmensstrategie bewusst mit. Dies unterstreicht auch das aus der Logistik abgeleitete Motto des „Global Volunteer Day“: „Handle with Care“. Hilfreich für das Unternehmen ist auch, dass die Helferinnen und Helfer bei ihren Aktionen Einblick in andere Lebensbereiche gewinnen und so ihren Horizont erweitern. Nutzen zieht das Unternehmen auch daraus, dass die Freiwilligenarbeit zur Teambildung beiträgt. Gemeinsam auf einem Kinderspielplatz in einem sozialen Brennpunkt Klettergeräte in stand zu setzen, schweißte Kolleginnen und Kollegen mehr zusammen als ein Tag im Hochseilklettergarten.

The screenshot shows a webpage for Deutsche Post DHL's Global Volunteer Day 2014. At the top, there's a navigation bar with 'Deutsche Post DHL' in a yellow box and links for 'ÜBER UNS', 'PRESSE', 'INVESTOREN', 'KARRIERE', 'VERANTWORTUNG', 'ZUKUNFT LOGISTIK', and 'PRODUKTE'. Below the navigation is a large image of a DHL employee in a white uniform and yellow cap, smiling and holding a clipboard. The main heading is '#GVD14: Jeder Tag ist Global Volunteer Day'. Below this, there's a sub-heading 'zur Pressemitteilung' and a 'Downloads' section with links to 'Bericht zur Unternehmensverantwortung 2013', 'Broschüre zur Unternehmensverantwortung 2013', 'Broschüre GoGreen', 'Broschüre GoHelp', and 'Broschüre GoTeach'. There's also an 'Aktuell' section with a date '28. Oktober 2014' and a link to 'Architektenbüro für Chipperfield, Kadawattfeld und Partner für ein Beethoven Festspielhaus zu werden'. The page also features several smaller images and text blocks, including one titled 'Bilder vom Global Volunteer Day' and another 'Einen Beitrag leisten für die Gesellschaft'.

Auch wenn sich der „Global Volunteer Day“ auf einen längeren Aktionszeitraum mit über 1.600 lokalen Einzelveranstaltungen verteilt, bleibt er doch eine Großveranstaltung, die organisiert sein will. Eine Prämisse für die Aktionen ist, dass diese grundsätzlich zusammen mit Partnerorganisationen oder lokalen Institutionen durchgeführt werden. Im Kontakt mit den Organisationen werden im Vorfeld gemeinsam Projektskizzen erstellt. Alter-

nativ dazu reichen die Partnerorganisationen ihre Projektpläne bei den Landesgesellschaften und Standorten ein. Damit ist gewährleistet, dass die Freiwilligen ein konkretes Problem angehen und ihre Arbeit unmittelbaren Nutzen stiftet. Den Organisatoren des „Global Volunteer Day“ kommt dabei zugute, dass sie über die Konzernprogramme GoTeach, GoHelp und GoGreen zentral und auf lokaler Ebene in Kontakt mit diversen

Hilfsorganisationen stehen. Ein Beispiel: Im Jahr 2013 war ein „Disaster Response Team“ von Deutsche Post DHL nach dem verheerenden Taifun Haiyan auf den Philippinen im Einsatz und leistete am Flughafen Mactan auf der Insel Cebu logistische Soforthilfe. Beim „Global Volunteer Day“ 2014 halfen nun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine vom Wirbelsturm zerstörte Kindertagesstätte wieder aufzubauen. Auch Teach For All und SOS-Kinderdorf, die beiden Partnerorganisationen des Programms GoTeach, konnten sich auf die Unterstützung der Freiwilligen fest verlassen. Die Helferinnen und Helfer renovierten beim „Global Volunteer Day“ 2014 Klassenräume und Sportstätten, übten mit den Jugendlichen das Schreiben von Bewerbungen, lasen den Jüngsten Geschichten vor oder nahmen Schulklassen und Heimgruppen mit auf einen Ausflug. Aber nicht nur die in die Konzernprogramme eingebundenen Partner, sondern auch andere Organisationen und Initiativen werden jedes Jahr von den Mitarbeitern unterstützt.

Der Großteil der Freiwilligen engagiert sich in der Freizeit. Andere Helferinnen und Helfer nehmen in Absprache mit ihren Vorgesetzten Urlaub oder bauen Überstunden ab. Denn bei allem sozialen Engagement hat der Geschäftsbetrieb Vorrang. Zu ihren Aktionen können sich die Freiwilligen über die sozialen Medien Facebook und Twitter austauschen. Wo ehrenamtliches Engagement allein nicht

reicht, springt seit 2010 außerdem der „Living Responsibility Fund“ in die Bresche: Die Mitarbeiter des Konzerns können zwei Mal im Jahr finanzielle Unterstützung bei Deutsche Post DHL für ihre lokalen Projekte mit Partnerorganisationen beantragen. Dadurch konnten allein im vergangenen Jahr 93 Projekte unterstützt werden, an denen sich über 6.000 Mitarbeiter in 39 Ländern beteiligten.

Die Aktivitäten während des „Global Volunteer Day“ erstrecken sich mittlerweile auf über 120 Länder auf allen fünf Kontinenten. Die Bandbreite der Aktionen ist enorm und reicht von Baumpflanzaktionen in Südafrika über das Einsammeln von Müll an pakistanischen Stränden, Ausflüge mit Kindern aus thailändischen SOS-Kinderdörfern und Bewerbertrainings in deutschen Schulen bis hin zum Sammeln von Lebensmittelspenden in Südfloida. Fazit für Deutsche Post DHL ist: Ehrenamtliches Engagement kann überall – in Entwicklungsländern, in Schwellenländern und in den Industrienationen – etwas bewegen. Entscheidend für den Erfolg und vor allem die Wirkung des Engagements ist, dass jede Aktion gleichsam ein lokales Produkt ist, das konkrete Probleme vor Ort angeht.

Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Direktor für Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung von Deutsche Post DHL.

Fortsetzung von Seite 19

Allein durch die hohe Zahl Ihrer Mitarbeiter steht dem Unternehmen ein enormes Potential zur Verfügung, einen sichtbaren Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Wirkt dies auch spürbar nach innen?

Seit Beginn der Idee des „Global Volunteer Day“ erleben wir, wie sich der Gedanke des gemeinsamen gesellschaftlichen Engagements immer weiter verselbständigt und vor allem zum festen Teil in der Jahresplanung vieler Kolleginnen und Kollegen wird. Aktivitäten werden frühzeitig geplant, und das globale Organisationsteam erhält Anfragen von kompletten Abteilungen oder Teams, die gemeinsam in ihrer unmittelbaren Umgebung einen gesellschaftlichen Beitrag leisten wollen. Im vergangenen Jahr waren über 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit beim „Global Volunteer Day“ aktiv – erkennbar wird die Wirkung dann unter anderem in den kontinuierlich guten Ergebnissen unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung, die auch Fragen zum gelebten gesellschaftlichen Engagement im Unternehmen beinhaltet.

Warum sollten sich auch andere Unternehmen gesellschaftlich engagieren?

Grundsätzlich darf gesellschaftliches Engagement nicht einem Selbstzweck dienen. Vielmehr ist es wichtig, dass sich dieses En-

gagement immer auch sinnvoll mit dem Kerngeschäft verbinden lässt: Wir stellen zum Beispiel an Flughäfen nach Naturkatastrophen unser logistisches Know-how zur Verfügung und helfen ehrenamtlich, die eintreffenden Hilfsgüter möglichst effizient abzuwickeln. Im Bereich Bildung engagieren sich unsere Mitarbeiter weltweit im Rahmen der Partnerschaften mit Teach For All und SOS-Kinderdorf für einen verbesserten Zugang zu Bildung und bessere Berufschancen für Jugendliche in sozialen Brennpunkten. Dabei geht es um die Unterstützung von Schülern und Jugendlichen bei der Vorbereitung auf den Einstieg ins Berufsleben, zum Beispiel durch Mentoring und Bewerbungstrainings. Ich bin im Übrigen davon überzeugt, dass dieses gesellschaftliche Engagement auch einen wirtschaftlichen Mehrwert für das Geschäft hat.

Wie haben Sie das Thema Verantwortung darüber hinaus in Ihrem Unternehmen verankert?

In unserer Kernaufgabe als Post- und Logistikunternehmen ist bereits der gesellschaftliche Auftrag enthalten, Menschen miteinander zu vernetzen und ihr Leben durch unsere Dienstleistungen zu erleichtern. Als Marktführer in der Logistikbranche sind wir uns unserer besonderen unternehmerischen Verantwortung bewusst. Mit unserer „Living Responsibility“-Strategie zur unternehmeri-

schen Verantwortung, die integraler Bestandteil unserer Konzernstrategie ist, fördern wir eine nachhaltige Unternehmensführung bei Deutsche Post DHL. Das bedeutet, dass wir uns unseren Konzernzielen – erste Wahl als Anbieter, Arbeitgeber und Investment zu werden – auch durch verantwortungsvolle Geschäftspraktiken nähern wollen und somit Ökonomie, Soziales und Ökologie miteinander in Einklang bringen möchten. Um Unternehmensverantwortung und unser Geschäft noch stärker miteinander zu verzahnen, haben wir unsere Strategie zur Unternehmensverantwortung im vergangenen Jahr weiterentwickelt. Eine wesentliche Neuerung ist, dass wir unsere Aktivitäten im Bereich Umweltschutz (GoGreen) zukünftig verstärkt nach dem Wertschöpfungsansatz des „Shared Value“ betreiben werden. Unsere vielfältigen Maßnahmen zur CO₂-Effizienzsteigerung und unsere umweltfreundlichen GoGreen-Produkte und -Dienstleistungen sollen also nicht nur gut für die Umwelt und die Gesellschaft sein, sondern auch einen Mehrwert für unsere Kunden schaffen und somit unsere Marktposition stärken.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

„Die Führungskräfte nutzen Corporate Volunteering zum Teambuilding“

Interview mit Claudia Eller, Referentin CSR bei der ING-DiBa

Welche Motivation steht hinter Ihrem CSR-Angebot für die Mitarbeiter?

Drei Faktoren spielen hier eine Rolle. Erstens die Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Mitarbeiter, der stolz auf seinen Arbeitgeber ist, ist motiviert und gleichzeitig ein guter Botschafter. Zweitens können wir uns so als engagiertes Unternehmen am Standort positionieren und ein positives Image in der Gesellschaft erzielen. Und drittens sind wir als Direktbank sicherlich nicht so präsent in der Öffentlichkeit wie andere Unternehmen. Durch das Engagement stellen wir „Sichtbarkeit“ her.

Wie sieht das Angebot an die Mitarbeiter konkret aus?

Wir arbeiten mit einem zweistufigen Verfahren. Anfang des Jahres informieren wir unsere

Führungskräfte und rufen dazu auf, einen Einsatz im Team zu organisieren. Denn wir haben festgestellt, dass die Führungskräfte Corporate Volunteering gerne als Teambuilding-Instrument nutzen oder als Rahmen für einen Workshop.

Sobald die Wünsche und Bedarfe zurückgemeldet werden,

suchen wir passgenaue Projekte. In erster Linie versuchen wir das während des Malteser Social Day zu verwirklichen. Hier kann man als Unternehmen Wünsche formulieren. Die Malteser helfen bei der Suche. Natürlich kontaktieren wir auch alle gemeinnützigen Organisationen, mit denen wir ohnehin schon über die Jahre Kontakt aufgebaut haben. Da existiert ein gutes

Netzwerk. Viele Vereine, in denen sich unsere Mitarbeiter engagieren, kommen schon proaktiv mit geeigneten Projekten auf uns zu. Die Projekte starten dann schwerpunktmäßig im Herbst.

Neben den Projekten, die wir maßgeschneidert für Führungskräfte und ihre Teams anbieten, haben wir noch eine allgemeine Projektbörse im Intranet. Zum einen gibt es Kollegen, die auch einmal Kollegen außerhalb des eigenen Ressorts kennenlernen möchten, und zum anderen schreiben wir auch kleinere Projekte aus, die sich nicht für Teams eignen.

Nutzen die Führungskräfte das Angebot auch für sich selbst?

Die Führungskräfte machen selbst mit. In diesem Jahr hatten wir zum Beispiel am Standort Frankfurt zehn





Teams, die rund um die Führungskräfte entstanden sind.

Freistellung der Mitarbeiter, Organisation, Spenden – all dies ist ein großer Aufwand für die ING-DiBa. Warum ist ein solches Engagement trotzdem empfehlenswert für ein Unternehmen?

Corporate Volunteering wirkt vor allem nach innen. Die Erfahrungen, die die Kollegen bei ihren gemeinnützigen Einsätzen machen, wirken nach und führen zu einem positiven Teamerlebnis. Man hat schon den Eindruck, dass so ein gewisser Spirit in die alltägliche Arbeit mitgenommen wird. Dazu kommt, dass die Menschen in den unterstützten Einrichtungen sehr positiv und offen auf solche Unternehmenseinsätze reagieren. Damit kann man sich als Unternehmen positionieren und etwas für den guten Zweck tun. Wir

merken das vor allem bei Schulen, weil in Zeiten sinkender Mittel und Ausgaben ein massiver Bedarf zum Beispiel an Renovierungsarbeiten besteht.

Nutzen Sie dieses Engagement auch, um Mitarbeiter zu gewinnen?

Wenn wir auf Arbeitnehmersuche sind, weisen wir durchaus in den Ausschreibungen auf unsere Sozialleistungen und unser Engagement hin.

Gibt es Beschränkungen für die Mitarbeiter bei der Wahl der Projekte?

Inhaltlich sind wir sehr offen und bieten die ganze Bandbreite für ein Engagement an. Durch unser Spendenprojekt „We care“ ha-

ben wir alle möglichen Vereine, wie Tierschutz, Kindergartenförderverein oder auch die Feuerwehr, im Angebot – das ist alles dabei. Inhaltlich muss es natürlich zu den Unternehmenswerten passen, aber wir hatten noch keinen Fall, wo wir ein Projekt ablehnen mussten. Wichtig ist der gemeinnützige Hintergrund. Wir sagen bewusst, dass alle Arten von Engagement gleich förderungswürdig sind. Wir zielen vor allem auf kleinere Einrichtungen, die oft nicht die Möglichkeit haben, von Unternehmen gefördert oder unterstützt zu werden, einfach, weil sie sich aufgrund ihrer Größe vielleicht nicht auf den ersten Blick als attraktiver Sponsoring-Partner anbieten.

Wahrscheinlich kommen Sie damit auch den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter entgegen?

Die ING-DiBa bietet seit acht Jahren ihren Mitarbeitern eintägige Corporate-Volunteering-Projekte an. Angeboten werden sie vor allem von Vereinen, die über das Spendenprogramm der Direktbank gefördert werden. Vor vier Jahren wurde das Angebot ausgeweitet: Seitdem erhalten Mitarbeiter, die sich einen Tag ehrenamtlich engagieren, eine Zeitgutschrift von fünf Stunden – „Give five“ heißt das Programm seitdem. Die Beteiligung an den jährlichen Aktionen konnte damit mehr als verdreifacht werden. Angebote gibt es an den drei Standorten der Bank in Frankfurt, Hannover und Nürnberg. Waren es zu Beginn des Programms nur 150 Mitarbeiter, die die Chance, einen Tag ehrenamtlich zu arbeiten, genutzt haben, sind es in diesem Jahr mehr als 600 – also jeder sechste Mitarbeiter.

Das ist in der Tat so: Oft sind die Projektleiter eben die Mitarbeiter, die die Einrichtungen bereits ehrenamtlich unterstützen. Dadurch erreichen wir eine sehr hohe Identifikation. Dass häufig Mitarbeiter mit im Boot sind, die die Einrichtungen und die Bedürfnisse kennen, hilft uns natürlich auch bei der Organisation.

Wo ist das Thema im Unternehmen angesiedelt?

CSR ist bei uns in der Kommunikationsabteilung angesiedelt, und auch die Idee und die

Konzeption für Corporate Volunteering sind in der Unternehmenskommunikation entwickelt und mit der Personalabteilung abgestimmt worden ...

... und werden vom Vorstand entsprechend unterstützt?

Unsere Vorstände unterstützen uns nicht nur, sondern machen auch regelmäßig mit. Dieses Jahr sind sie zum Beispiel bei den Tafeln in Frankfurt im Einsatz. Und zwar alle Vorstände. Gerade von unserem Vorstandsvorsitzenden, Roland Boekhout, wird dieses Projekt sehr unterstützt. Das hat auch eine Ausstrahlung auf die Mitarbeiter. Wenn man sieht, der Vorstand macht selbst mit, ist das etwas anderes, als wenn der Vorstand sagt, wie wichtig ihm das Thema ist, und dann aber merkwürdigerweise nie mitmacht.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein Corporate-Volunteering-Programm erfolgreich ist?

In erster Linie ist die Unterstützung der Geschäftsleitung ausschlaggebend. Dann müssen auch im Unternehmen gewisse organisatorische Freiheiten vorhanden sein, um solche Projekte aufzusetzen. Gerade wenn man so etwas neu etabliert, muss man einen gewissen Experimentierspielraum haben. Man muss Zeit mitbringen, um ein Netzwerk

von Organisationen aufzubauen. Natürlich könnte man argumentieren, dass ein Tag in einer Organisation nicht besonders viel ist. Aber wir arbeiten zum Teil seit fünf Jahren mit denselben Organisationen zusammen, so dass wir jedes Jahr wieder präsent sind und die Unterstützung kontinuierlich fortsetzen.

Natürlich muss auch in der Belegschaft eine gewisse Grundbereitschaft beziehungsweise ein Interesse bestehen. Nur dann kann ein solches Projekt Teil der Unternehmenskultur werden, die mit Kommunikation noch weiter befördert werden kann.

Und sicherlich ist der Punkt Freistellung essentiell. Zusätzlich arbeiten wir beispielsweise auch mit kleinen Give-aways. Zum Beispiel bekommen die Mitarbeiter eine Weste mit Logo und unserem „FAIRantwortung“ Schriftzug, um auch ein einheitliches Auftreten zu fördern.

Sie sagen, die Kommunikation kann das Interesse der Mitarbeiter beflügeln?

Ja, und das nutzen wir. Wir arbeiten mit

dem Intranet oder auch mit Plakaten. Was sich im Laufe der Jahre auch bewährt hat, ist das Bewegtbild: Wir nehmen ab und zu Kameraleute mit, die die Kollegen bei ihrem Einsatz filmen. Die kleinen Videoclips können dann im Intranet angesehen werden. Dazu stellen wir Fotos und persönliche Erlebnisberichte der Kollegen dort ein.

Und die externe Kommunikation?

Für die externe Kommunikation haben wir uns im Wesentlichen auf den „FAIRantwortungsreport“, unseren jährlichen CSR-Bericht beschränkt. Es gibt insbesondere beim Malteser Social Day flankierende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Aber wenn man über 60 Projekte hat, in denen zum Teil nur drei bis fünf Leute sind, ist das mediale Interesse dafür eher gering.

Gibt es eine Umfrage, was die Mitarbeiter von diesem Programm erwarten?

Wir nehmen einmal im Jahr an der Mitarbeiterbefragung „Great place to work“ teil. Das Ergebnis 2005 war: Die Mitarbeiter wünschten sich mehr

soziale Beteiligung von ihrem Arbeitgeber. Mit den Jahren entwickelten sich die Antworten positiv, und die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber und dessen Beitrag ist kontinuierlich gestiegen.

Welche weiteren Maßnahmen gehören zu Ihrem CSR-Bereich?

Das Spendenprogramm „We care“, das sozusagen die Wurzel unseres gesellschaftlichen Engagements ist, haben wir vor zehn Jahren gestartet. Auch die Aktion „DibaDu und Dein Verein“, die das Ganze noch mal nach außen in einen größeren Rahmen stellt, gehört dazu. Es zeigt, dass wir nicht nur Organisationen unterstützen, in denen die Mitarbeiter aktiv sind, sondern deutschlandweit versuchen, bürgerschaftliches Engagement und Aktionen zu fördern. Neben unserem Engagement für den Basketballsport arbeiten wir außerdem mit UNICEF zusammen und fördern hier insbesondere das Bildungsprojekt „Schulen für Afrika“.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.



HILFE ZUR SELBSTHILFE – MIT KLEINKREDITEN



Viele Menschen haben ausgezeichnete Geschäftsideen, jedoch nicht die Mittel, um sie umzusetzen. Ohne Sicherheiten bekommen sie von der Bank keinen Kredit. Kleinkredit-Programme wie „Micro – Der Gute Kredit“ geben Menschen wie Jaqueline die Chance, ihre Pläne zu verwirklichen und selbst ein Einkommen zu erwirtschaften. Jahrelang sparte Jaqueline, um sich eine Nähmaschine zu kaufen und den Traum von der Arbeit als Schneiderin zu erfüllen. Dank eines Kleinkredits von World Vision konnte sie an Schulungen zum Aufbau eines Kleingewerbes teilnehmen, weitere Nähmaschinen anschaffen und Frauen aus ihrem Dorf beschäftigen. Nun gehen Jaquelines Kinder und die ihrer Angestellten zur Schule.

Wie funktioniert „Micro – Der Gute Kredit“?

Auf unserer Webseite worldvision.de/micro werden Existenzgründer mit ihren persönlichen Geschäftsideen vorgestellt. Jeder Spender kann selbst entscheiden, wem seine Spende ab 25 Euro zugutekommt. Sobald der Kreditnehmer ein kleines Gewerbe aufgebaut hat, zahlt er den Kredit zurück und das Geld kommt in der Region erneut in Umlauf. So hilft eine Spende mehreren Familien dabei, langfristig der Armut zu entkommen.



Erfolge:

- 2,4 Mio. Kinder profitieren
- 85 % der Kredite an Frauen
- 97 % Rückzahlungsquote
- 1 Mio. Kreditnehmer unterstützt



Weitere Informationen unter

worldvision.de/micro-vz

Wassermangel im Paradies

Mit Unterstützung seines Arbeitgebers Dow Chemical installiert Christian Pätzold unabhängige Trinkwasseranlagen im Osten Afrikas

Von Nico Krespach

Rund 120 Liter Trinkwasser hat jeder Deutsche 2013 verbraucht – pro Tag. Hinzu kommen pro Tag nochmals 4.000 Liter „virtuelles“ Wasser, also Wasser, das für die Herstellung der von uns verwendeten Produkte eingesetzt worden ist. Für die Fertigung einer Jeanshose sind das beispielsweise 6.000 Liter, in einem Kilo Rindfleisch stecken sogar 15.000 Liter Wasser. Wasser ist billig und steht uns in einem scheinbar unerschöpflichen Umfang zur Verfügung.

Auf der ostafrikanischen Insel Sansibar war die Situation bis vor kurzem noch eine andere. Die Gewinnung von Trinkwasser war aufwendig und nur über Tiefbrunnen möglich. Doch je mehr Wasser entnommen wurde, desto stärker schritt die Versalzung der einzelnen Brunnen voran. Zum Schluss waren nur noch wenige in Betrieb. Ein Teufelskreis, der von den Bewohnern der Insel ohne fremde Hilfe nicht ohne weiteres zu durchbrechen war. Kein Ver-

lass war zudem auf das marode Stromnetz der Insel. In regelmäßigen Abständen fielen die Pumpen der Brunnen und damit die komplette Wasserversorgung von heute auf morgen für eine unbestimmte Zeit aus.

Noch schlechter war die Trinkwasserversorgung auf der rund 80 Kilometer entfernten Insel Kokota Island. Eigene Trinkwasservorräte gibt es unter der kleinen Insel nicht. Früher mussten sich die 500 Einwohner ihr Trinkwasser deshalb in Kanistern von der größeren Insel Pemba holen. Bis zu vier Stunden dauerte die gefährliche Fahrt im Holzboot. „Zum Glück ist das Vergangenheit“, sagt Christian Pätzold, Anwendungstechniker bei Dow Chemical in Rheinmünster. Denn seit 2013 verfügt die Insel über eine Meerwasser-Entsalzungsanlage. „Stündlich werden 100 Liter sauberes Trinkwasser produziert. Das macht die Menschen so stolz, dass sie eigens ein Lied dafür komponiert haben“, erzählt Pätzold, der sich inzwischen seit vielen Jahren mit Unterstützung

seines Arbeitgebers für eine Verbesserung der Trinkwassersituation in den ärmsten Gegenden der Welt engagiert. Zuerst in Bangladesch und nun im Osten Afrikas. „Uns war klar, dass eine nachhaltige Lösung für Kokota Island zwei wichtige Anforderungen erfüllen musste: Die Anlage musste energieautark funktionieren, und das Trinkwasser musste aus dem vor Ort vorhandenen Salzwasser gewonnen werden.“

Zwei weitere Anlagen sorgen inzwischen auch auf Uzi Island für sauberes Trinkwasser. Die kleine Insel ist täglich nur wenige Stunden mit dem Auto erreichbar, wenn das Meer bei Ebbe die schmale Schotterstraße für kurze Zeit freigibt. Eine weitere Anlage steht auf Uzi kurz vor der Fertigstellung. Darüber hinaus gibt es Pläne, zukünftig auch die Schule und das Krankenhaus mit aufbereitetem Trinkwasser zu versorgen. Unterstützt wurden die Projekte auf Uzi finanziell und organisatorisch von der Clean Water Foundation.

Die Schweizer Stiftung hat ein ambitioniertes Ziel: Bis zum Jahr 2015 will sie weltweit mindestens 35.000 Menschen mit sauberem Trinkwasser versorgen.

Die eingesetzte Technik basiert auf einer Wasseraufbereitungstechnologie von Dow. Dank Windgenerator und Solartechnik können die Anlagen unabhängig vom Stromnetz betrieben werden, das war Pätzold besonders wichtig. Darüber hinaus wurde darauf Wert gelegt, dass die Anlagen einfach zusammengebaut und gewartet werden können.

Die ersten Erfolge aufgrund der kleinen dezentralen Anlagen sind bereits messbar: Seit der Installation der neuen Anlagen ist der Preis für Trinkwasser von ehemals 35 auf jetzt 5 Cent pro Liter gesunken – eine enorme Verbesserung, wenn man bedenkt, dass das Durchschnittseinkommen in Tansania bei etwa einem Euro pro Tag liegt.



Eine neue Trinkwasseranlage auf Uzi Island. Die Anlage hat in anderthalb Wochen bereits 15 Kubikmeter Trinkwasser für die umliegenden Dörfer geliefert (li.).

Ein Junge aus der Nachbarschaft von Pamoja zapft sich kostenloses Trinkwasser aus einer Demo-Anlage (unten).

„Neben einer hohen Geldspende und der Bereitstellung von technischem Know-how hat mir Dow Chemical bei der Realisierung der Projekte freie Hand gelassen, sogar 10 Prozent meiner Arbeitszeit durfte ich investieren“, berichtet Christian Pätzold. Umgesetzt wurde das Vorhaben von der Firma Mörk Bau mit Unterstützung der Hochschule Karlsruhe sowie der Universität KIST (Karume Institute of Science and Technology) und der nicht staatlichen Organisation Pamoja, beide in Sansibar ansässig. Als Experte für Wasseraufbereitung

war Pätzold in den vergangenen Jahren selbst mehrfach vor Ort, um das wichtigste Ziel des Projekts zu realisieren, nämlich „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die jetzt installierten Anlagen sind deshalb nur ein erster Impuls. Bereits in naher Zukunft sollen Einheimische so geschult werden, dass sie die Entsalzungsanlagen selbst betreiben können.

Dafür werden zurzeit bei dem Projektpartner Pamoja, einer unter deutscher Leitung in Sansibar ansässigen Hilfsorganisation (NGO),

ein Ersatzteillager sowie ein Service- und Trainingscenter aufgebaut. Dies schafft zusätzlich lokale qualifizierte Arbeitsplätze. Zum Kundenkreis gehören mittlerweile Hotels, die ihre eigenen, zum Teil in die Jahre gekommenen Anlagen warten und modernisieren wollen. Selbst Neuanlagen sind bereits bestellt.

Für Christian Pätzold passt dieses Projekt ideal zur Dow-Philosophie. „Wir bauen Brücken zwischen den Kulturen und helfen dabei, mit einfachen Lösungen die Lebensqualität vor Ort zu verbessern. Das verstehe ich unter nachhaltigem Handeln.“

Nico Krespach, Dow Rhine Center



„Verantwortung unternehmen“

Hürden zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen im Tagesgeschäft überwinden /
Eine Initiative der Eberhard von Kuenheim Stiftung

Von Christina Smith

Die Mitarbeiter eines Kinderdorfes nehmen an Führungs- und Projektmanagementseminaren einer Unternehmensberatung teil. Unternehmensberater investieren ihre Zeit, ihre Erfahrung und ihre Netzwerke, um den Bewohnern eben dieses Kinderdorfes bei der Suche nach Ausbildungsplätzen, dem Schreiben von Bewerbungen und vielem mehr zu helfen. So bekommen angehende Berater im Gegenzug die Chance, unter realen und herausfordernden Bedingungen ihre Beratungskompetenzen, ihre Kommunikationsfähigkeit und ihre sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Eine Win-win-Situation also: „Ziel beider Partner ist es, voneinander zu lernen, den eigenen Horizont zu erweitern und zusammen einen Mehrwert zu schaffen, der beiden Seiten nutzt“, beschreibt Karsten Höppner, Vorstand von Q-Perior, die Partnerschaft seines Unternehmens mit dem Kinderdorf Irschenberg.

96 Prozent der befragten Führungskräfte einer weltweiten UN-Studie aus dem Jahr 2013 würden soziale Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften ebenfalls gerne in ihrer Firmenstrategie verankern. Allerdings gibt fast die Hälfte von ihnen an, eine konkrete Umsetzung dieser Erkenntnis in erfolgversprechende Projekte stelle ein sehr großes Problem dar. In vielen Fällen unlösbar, also gleichbedeutend mit „jetzt nicht“, „später“, „keine Zeit“. Aber bleiben wir bei der guten Nachricht: Der Vorsatz ist da.

Projekte für Veränderung

Viele Unternehmer und Entscheider haben eine gute Idee, sie wissen aber nicht genau, wo und wie sie anfangen sollen. Oder sie stecken mitten in der Projektrealisierung und brauchen neue Impulse. Wie genau sehen die nächsten Schritte aus? An dieser Schnittstelle zwischen Erkenntnis und Umsetzung setzt die

Initiative „Verantwortung unternehmen“ der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG an. Konkret schafft sie den passenden Rahmen, um Geschäft und Gesellschaft zusammenzubringen: Jährlich wird ein Kreis von sechs bis acht Teilnehmern aus unterschiedlichen Branchen und Fachbereichen ausgewählt. In einem einjährigen Prozess mit Campus- und Beratungstagen werden ein konkretes, nachhaltig orientiertes Projekt abgesteckt und die Voraussetzungen für die Umsetzung im Unternehmen geschaffen. Ganz gleich, ob der Fokus auf einer Veränderung der Unternehmenskultur liegt, im sozialen, ökologischen oder ökonomischen Bereich: „Der Handlungsbedarf ist enorm“, so Rosmarie Steinger, Projektleiterin und stellvertretende Geschäftsführerin der Eberhard von Kuenheim Stiftung in München.

Die fehlende Konkurrenz und der offene Austausch mit den Teilnehmern des Jahrgangs



macht eine konstruktive und auch kontroverse Kommunikation auf Führungsebene möglich. Denn neben der Begleitung durch ein ausgewähltes Expertenteam ist die kollegiale Beratung „Teilnehmer beraten Teilnehmer“ Kernelement der Veranstaltungen. So können unterschiedliche Positionen eingenommen



werden, der Blick von außen bringt oft ungeahnte Impulse für das eigene Projekt im Unternehmen. Ausreichend Gesprächsstoff ist vorhanden: „Der offene Austausch stellt im Rahmen von ‚Verantwortung unternehmen‘ eine einzigartige Möglichkeit dar, sich mit anderen Unternehmen über verschiedene As-

pekte von Nachhaltigkeit intensiv auszutauschen. Dabei können wir einerseits eigene Ideen und Erfahrungen zur Unterstützung der Kollegen aus anderen Unternehmen einbringen. Andererseits haben auch wir selbst aus verschiedenen Perspektiven wichtige Hinweise erhalten, welche unsere eigenen

Projekte erheblich unterstützen“, meint auch Dr. Péter Krüger, Teilnehmer und verantwortlich für das Thema Nachhaltigkeit bei der Bayer Material Science AG.

Wie Worten Taten folgen

Eberhard von Kuenheim, Namensgeber der Stiftung und graue Eminenz der deutschen Wirtschaft, hat früh das Prinzip der Nachhaltigkeit verstanden und definiert: „Uns sind unsere Ämter auf Zeit, gleichsam als Lehen verliehen. Wir haben die Pflicht, das Lehen zu pflegen und zu mehren: ganz so, als würden wir bis weit nach den Zeiten unserer Zuständigkeit dafür einstehen dürfen – oder auch müssen.“ Warum also nicht jetzt gleich etwas unternehmen? Schließlich gibt es keine Zweifel, dass wir nur diese eine Erde haben – und die Ressourcen, die sie zu bieten hat, sind begrenzt. Warum fällt es oft so schwer, Worten auch Taten folgen zu lassen?

Vom Lebensmittelkonzern und IT-Unternehmen über die Privatbank bis hin zu Stadtverwaltung oder Start-up-Unternehmen: Die Komplexität der Umsetzung eines gesetzten Ziels in Sachen Verantwortung sehen viele als größte Herausforderung. Ganz besonders, wenn das Vorhaben im Kerngeschäft des Unternehmens verankert werden soll. Entscheidend ist neben dem Willen und der Ernsthaftigkeit, mit der an dem Vorhaben gearbeitet wird, auch das interne und externe Kräftefeld des Unternehmens. Stehen beispielsweise Mitarbeiter und wichtige Abteilungen hinter dem Projekt? Welche Strategien gibt es im Umgang mit Widerständen? Ist das Handlungsfeld intern, aber auch aus Sicht der Gesellschaft überhaupt relevant? Entscheidend für eine langfristig erfolgreiche Implementierung sind natürlich auch die Kommunikation nach außen und die Messbarkeit der Ergebnisse. Denn trotz allem Idealismus stellt sich auch immer die Frage: Was bringt das eigentlich alles?

Die Eberhard von Kuenheim Stiftung wurde von der BMW AG im Jahr 2000 zu Ehren ihres langjährigen Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden Eberhard von Kuenheim gegründet. Sie hat den Auftrag, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern – über den wirtschaftlichen Kontext hinaus. Sie entwickelt und erprobt mit ausgewählten Partnern neue Lösungsmodelle für aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen. Die Stiftung versteht sich mit ihrer Arbeit als Manufaktur für gesellschaftliche Verantwortungsräume.

von ökologischen und sozialen Faktoren ausrichten.

Nachhaltiges Handeln als Chance

Vielen Unternehmen sind diese Zusammenhänge sehr wohl bewusst. Sie sehen sich als Teil der Gesellschaft. Sie wollen ihre unternehmerische Kraft so einsetzen, dass die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens und der Gesellschaft gewährleistet ist. Ein anspruchsvolles Vorhaben, das so oder ähnlich in den Geschäftsmodellen von immer mehr Unternehmen Berücksichtigung findet. Was aber passiert, wenn eingefahrene Strukturen und bewährte Prozesse der praktischen Umsetzung eines nachhaltigen und werteorientierten Projekts im Weg stehen? Vor allem, wenn es nicht darum geht, sich durch „Scheckbuchdiplomatie“, d.h. rein finanzielle Unterstützung, der gesellschaftlichen Verantwortung zu entziehen. Wenn Veränderungen ganze Prozessabläufe und Wertschöpfungsketten betreffen, wenn es um das Kerngeschäft geht.

Genau in diesem Punkt sind sich alle Verfechter des Nachhaltigkeitsgedankens einig: Eben nur dann, wenn die gesellschaftlichen

Anforderungen im Kerngeschäft berücksichtigt werden, sind Unternehmen zukunftsfähig. Für eine Teilnahme an der Initiative „Verantwortung unternehmen“ ist diese Überzeugung demnach auch Voraussetzung. Die Bandbreite an Projekten ist groß, ganz gleich, ob durch Corporate Volunteering die Unternehmenskultur verbessert wird oder die Chancengleichheit in einem Großunternehmen durchgesetzt werden soll. Ist ökologisches Bauen auch im gewerblichen Bereich möglich? Wie können die Versicherten einer Betriebskrankenkasse mehr Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen? Lässt sich die Nachhaltigkeit eines Werkstoffs entlang der Wertschöpfungskette verbessern? Die Ansätze der Teilnehmer könnten unterschiedlicher nicht sein, die Zielsetzung ist für alle gleich: Sie wollen die Hürden für eine wirkungsvolle und effektive Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele im Tagesgeschäft überwinden.

„Die intensive Fortbildung mit einem Mix aus Theorie und Praxis ist eine der Entscheidungsfaktoren für die Initiative“, meint Steining. Es werden relevante Wirkungshebel identifiziert. Die Teilnehmer vernetzen sich mit anderen verantwortungsvoll handelnden

Der 5. Jahrgang der Initiative „Verantwortung unternehmen“

startet im März 2015.

Bei Interesse an einer Teilnahme und weiteren Informationen wenden Sie sich bitte an:

Rosmarie Steining

Leiterin der Initiative

+49 (0)89 382 - 27098

E-Mail: rosmarie.steining@bmw.de

www.verantwortungunternehmen.de

www.kuenheim-stiftung.de

Unternehmen auch über den jeweiligen Jahrgang hinaus in regelmäßigen Alumnitreffen. Aber auch innerhalb des Unternehmens werden durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit bestehende Strukturen aufgebrochen, Mitarbeiter eingebunden und neue Potentiale sichtbar. So werden die Voraussetzungen für eine Kulturveränderung im Unternehmen geschaffen – zum Nutzen des Unternehmens und der Gesellschaft.

Christina Smith ist freie Autorin.



5. Deutscher Human Resources Summit

Wir danken allen Mitveranstaltern, Partnern, Förderern, Referenten und Teilnehmern für ihren wertvollen Beitrag und freuen uns auf ein Wiedersehen 2015!

Auf dem 5. Deutschen Human Resources Summit am 23. und 24. Oktober 2014 in Frankfurt diskutierten in der Oper Frankfurt und in der Villa Kennedy fast 200 Unternehmensleiter und Personalverantwortliche über die zentralen Fragen zum Leitthema „Grenzenlos“. Der Deutsche Human Resources Summit hat sich als exklusives Forum für Vorstände, Geschäftsführer und HR-Verantwortliche etabliert.

Ausgewählte Thesen des 5. Deutschen Human Resources Summit:



„Companies have to approach employee engagement and all related initiatives in a strategic manner. Employee engagement must be integrated into corporate culture. Companies succeed because they are unique and because they do things differently. Competitors can look at your IT systems and copy them, but if you have really highly motivated employees, who love working for the company, that's one important aspect which other companies cannot copy.“

Ken Allen, Mitglied des Vorstands, Deutsche Post DHL, Ressort EXPRESS



„Das, was ein Arbeitgeber für seine Angestellten leisten kann, hat seine Grenzen. Führungskräfte sind keine Psychologen, die die privaten Probleme von Mitarbeitern lösen können. Aber sie sollen ihnen zuhören und persönliche Krisen erkennen, um zu verhindern, dass durch individuelle Fehler Schäden verursacht werden.“

Dr. Francesco De Meo, Vorstand der Fresenius Management SE und Vorsitzender der Geschäftsführung der HELIOS Kliniken

Weitere Standpunkte, Interviews
und Impressionen zur Veranstaltung
finden Sie unter:

www.deutscher-hr-summit.de

Veranstalter

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

FAZ.-INSTITUT

HOUSE of HR
Die Human Resources Summit Community

Mitveranstalter

BEITEN BURKHARDT
Kompetenz zählt. Individualität gewinnt.

Cornerstone
ON DEMAND Empowering People

HAYS Recruiting experts
worldwide

DR. HEIMEIER & PARTNER

MERCER

Partner

IBM

DIMA
Technologies

Partner für das
interaktive Voting

Förderer

Stellenmarkt
Suche, Suchte, Suchte!

Medienpartner

AnwaltSpiegel
Das Onlineportal für Recht, Wirtschaft und Steuern

FINANCE
Das Magazin für Finanzleute

**INNOVATIONS
MANAGER**

kommunikations
manager

**Markt
UND MITTELSTAND**
WIRTSCHAFTSZEITUNG FÜR DIE MITTELSTANDS-UNTERNEHMEN

**Verantwortung
Zukunft**

Finanzkompetenzen frühzeitig fördern

Ermutigen statt ermahnen / Rüstzeug für eine bessere Zukunft

Von Dr. Michael Freytag

Junge Menschen stecken voller Ideen und guter Vorsätze. Sie träumen von einem erfüllten Leben: ein erfolgreicher Start in den Beruf, das erste Auto, Unterhaltungselektronik, Reisen um die Welt, ein Umzug in die eigenen vier Wände, die Gründung einer Familie. Ihre Wünsche für die Zukunft unterscheiden sich in einem wesentlichen Punkt von denjenigen früherer Generationen: Heute wachsen Kinder und Jugendliche in einer von innovativen Technologien geprägten Konsumwelt auf, die das Kaufverhalten entscheidend beeinflusst. Die haptische Erfahrung, bares Geld in den Händen zu halten und mit diesem das Gewünschte zu bezahlen, verliert an Bedeu-

tung. Der bargeldlose Zahlungsverkehr sowie neue digitale Bezahlmethoden nehmen im Alltag der Heranwachsenden eine immer größer werdende Bedeutung ein. Jugendliche und junge Erwachsene stehen damit vor der großen Herausforderung, den Überblick über ihre Ausgaben zu behalten und ihr finanzielles Budget selbstständig zu verwalten.

Verantwortungsvoll und vorausschauend

Eine Aufgabe, die den jungen Erwachsenen bemerkenswert gut gelingt. Denn die Mehrheit von ihnen geht gewissenhaft und verantwortungsvoll mit ihrem Geld um. Das

geht aus dem „SCHUFA Kredit-Kompass“ hervor, der das Finanzverhalten der jungen Generation in Deutschland untersucht hat. Die SCHUFA-Daten sowie die Analysen der beauftragten Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) liefern dabei aufschlussreiche Ergebnisse. Die Rückzahlungsquote für Kredite bei jungen Erwachsenen im Alter von 18 bis 24 Jahren ist mit 96,6 Prozent fast genauso hoch wie der gesamtdeutsche Durchschnitt. Dieser Wert liegt seit Jahren konstant bei 97,5 Prozent. Aus der Umfrage geht außerdem hervor, dass 78 Prozent der 15- bis 20-Jährigen ihre Ausgaben sorgfältig planen und sich regelmäßig mit ihrer finanziellen Situation befassen. Mehr als die

Hälfte der Befragten spart kontinuierlich und sorgt so vorausschauend für eine finanzielle Rücklage, die in Notfällen eingesetzt werden kann.

Wunsch nach mehr Aufklärung

Trotz dieser erfreulichen Resultate offenbart die Untersuchung deutlichen Handlungsbedarf. Denn vor allem in Finanzfragen des täglichen Lebens fühlen sich nur 30 Prozent der Heranwachsenden gut informiert. Das vielfältige Konsum- und Dienstleistungsangebot überfordert sie zudem häufig. Nachlässiger Umgang mit persönlichen Daten und mangelnde Informationsbereitschaft können die



Konsequenz sein. Dies zeigt auch der in diesem Jahr veröffentlichte Pisa-Finanztest, den die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) erstmals durchgeführt hat. Getestet wurden typische Alltagssituationen, etwa, ob Jugendliche Rechnungen lesen und Bankauszüge verstehen oder die Kosten eines Kredits erfassen können. Das Ergebnis: Nur einer von zehn Schülern war in der Lage, komplexere Probleme zu lösen und beispielsweise die Kosten eines Kredits oder verschiedene Versicherungsangebote zu überschauen. Und einer von sieben Schülern hatte sogar Schwierigkeiten, eine ganz alltägliche Kaufentscheidung zu treffen.

Eine frühzeitige Wirtschaftsbildung wird angesichts dieser Erkenntnisse immer wichtiger. Der Wunsch der Jugendlichen nach mehr Informationen und Aufklärung in Finanzfragen überrascht daher nicht: 70 Prozent der Jugendlichen fordert laut „SCHUFA Kredit-Kompass“ mehr Aufklärung im Unterricht sowie einen höheren Stellenwert des Faches Wirtschaft in der Schule. Noch ist in deutschen Bildungseinrichtungen die Einführung eines bundesweit einheitlichen Pflichtfaches Wirtschaft nicht geplant. In der Regel werden ökonomische Themen bisher in sogenannten Verbundfächern wie Politik, Erd- oder Sozialkunde unterrichtet.

Lebensorientierte Finanzbildung

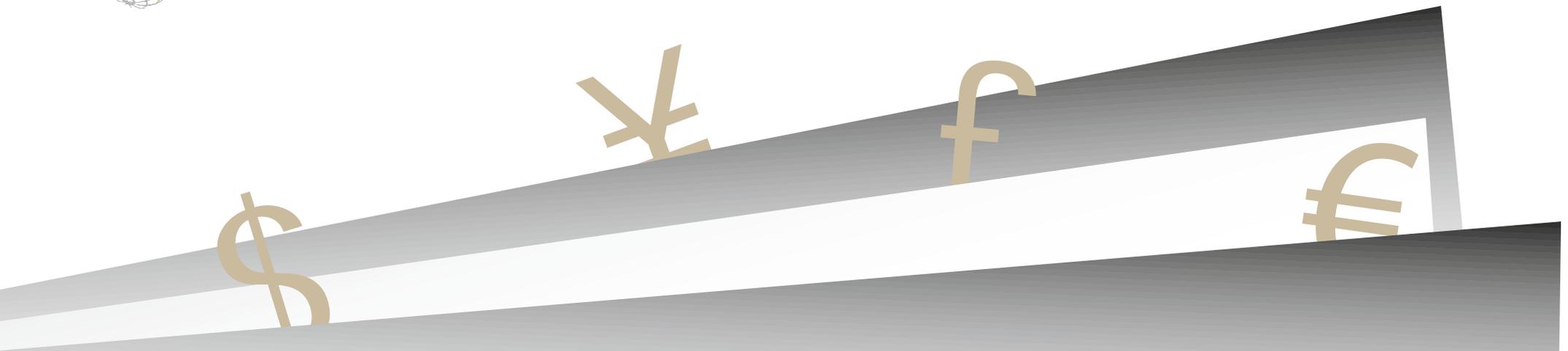
Damit die Heranwachsenden einen leichteren Zugang zu einer lebensorientierten Finanzbildung erhalten, hat die SCHUFA in den vergangenen Jahren ihr gesellschaftliches Engagement kontinuierlich in diesem Bereich ausgebaut.

Mit der 2013 gestarteten Bildungsinitiative „WirtschaftsWerkstatt – Nimm deine Finanzen in die Hand“ möchte die SCHUFA dazu beitragen, junge Menschen für ein überlegtes finanzielles Handeln zu sensibilisieren. Dazu gehören Erläuterungen zu Finanzthemen und zum bewussten Umgang mit persönlichen Daten

im Internet. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen – die als sogenannte Digital Natives mit Tablet-PC, Internet und Smartphone selbstverständlich aufwachsen und rund um die Uhr online sind – werden in genau dieser Lebenswelt abgeholt. Den Mittelpunkt der Bildungsinitiative bildet deshalb die gleichnamige Onlineplattform www.wirtschaftswerkstatt.de, auf der die jungen Nutzer Antworten zu Finanzthemen erhalten.

Praxisnahe Informationen

Das Besondere an dem virtuellen Angebot: Ohne erhobenen Zeigefinger erhalten die Anwender in Beiträgen und Videofilmen praxis-



nahe Informationen über Geld, Konsum und Vertragswesen, die ihnen viele Antworten auf Fragen zum Umgang mit Finanzen im täglichen Leben geben. Denn spätestens beim Eintritt ins Berufsleben stehen die jungen Menschen vor vielen wichtigen Entscheidungen. Hierzu gehört nicht nur die Einrichtung eines Bankkontos, sondern auch der Abschluss von Versicherungen für die spätere Altersvorsorge. In einem interaktiven Lern- und Erfahrungsraum haben die Besucher die Möglichkeit, mit Selbsteinschätzungstests ihr Finanzverhalten in verschiedenen Bereichen zu testen. Auf diese Weise können sie so beispielsweise ihr Beurteilungsvermögen festigen. Der Tenor des Portals lautet dabei stets: ermutigen statt ermahnen, aufklären statt abschrecken. Die Resonanz auf die Bildungswebsite ist groß – 1,8 Millionen junge Besu-

cher fanden seit Beginn der Bildungsinitiative den Weg in die „WirtschaftsWerkstatt“.

Wertvolle Unterstützung für Lehrkräfte

Auf die Stärkung der Finanzkompetenz junger Menschen zielt auch „SCHUFA macht Schule“. Hier erhalten Lehrerinnen und Lehrer wertvolle Unterstützung in Form von pädagogisch aufbereiteten Materialien für den Einsatz von Finanzthemen im Unterricht. Auf der dazugehörigen Onlineplattform können Pädagogen begleitendes Unterrichtsmaterial kostenlos downloaden oder als Printversion bestellen. Dieses Angebot wird von den Schulen rege genutzt und ist damit ein voller Erfolg: Bereits über 3.000 Bestellungen von Schulen für die Unterrichtsmaterialien-Boxen sind bisher eingegangen. Die Qualität der

Materialien wurde auch von unabhängigen Experten bestätigt: In diesem Jahr wurden die Unterrichtsmaterialien von „SCHUFA macht Schule“ mit dem Comenius-EduMedia-Siegel ausgezeichnet. Die Comenius-EduMedia-Auszeichnungen gehören zu den bedeutendsten deutschen und europäischen Preisen im Bereich IKT-basierter Bildungsmedien.

Hilfe zur Selbsthilfe leisten

Die vielfältigen Herausforderungen und die Veränderungen in der sich schnell wandelnden Konsumwelt erfordern ein enges Zusammenwirken von Wirtschaft, Politik und Schulen. Mit der „WirtschaftsWerkstatt“ hat die SCHUFA für die Jugendlichen in Deutschland ein hochwertiges Bildungsprojekt geschaffen, das ihnen einen nachhaltigen Umgang mit

Finanzen vermittelt und ihnen Hilfe zur Selbsthilfe bietet. Viele junge Menschen sind auf diese Unterstützung angewiesen, denn nicht immer wird ihnen diese unverzichtbare Kernkompetenz mit auf den Weg gegeben. Die Fähigkeit zum verantwortungsbewussten Umgang mit den eigenen Finanzen ist das Fundament für ein selbstbestimmtes Leben. Und genau das ist es, was sich Millionen Jugendlicher und junger Erwachsener in Deutschland für ihre Zukunft wünschen.

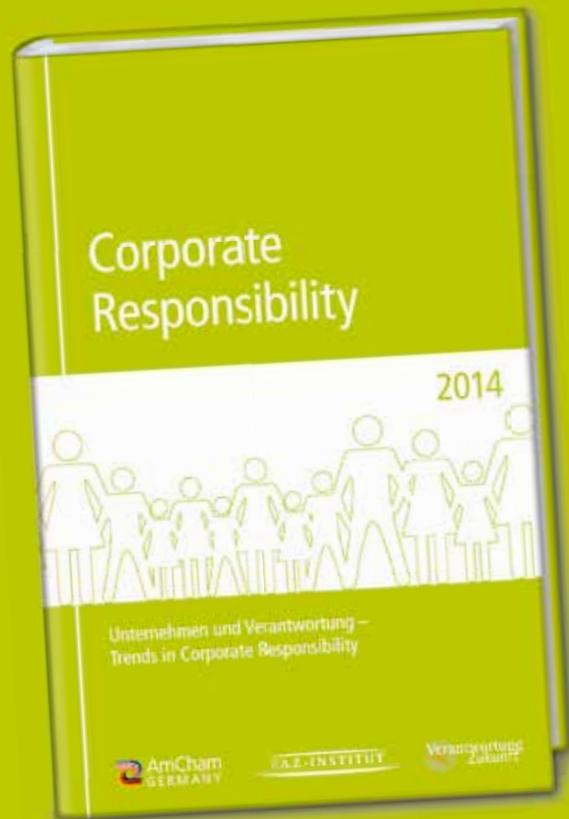
Dr. Michael Freytag ist Vorstandsvorsitzender der SCHUFA Holding AG.

Corporate Responsibility

Unternehmen und Verantwortung –
Trends in Corporate Responsibility

Mit Expertenbeiträgen
aus der Wissenschaft und von
namhaften Unternehmen

2014



Beteiligte Unternehmen

- AstraZeneca GmbH
- Audi AG
- Bilfinger SE
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- DuPont Sustainable Solutions
- Ford-Werke GmbH
- McDonald's Deutschland Inc.
- Microsoft Deutschland GmbH
- Procter & Gamble Germany
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH
- Strotthoff International School
- Siemens AG
- Telefónica Germany
- Unternehmensgruppe Tengelmann

- 3M Deutschland GmbH
- Bayer AG
- Coca-Cola GmbH
- United Parcel Service Deutschland Inc. & Co.

Beteiligte Experten

- Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
- Charta der Vielfalt e.V.
- Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)
- Leuphana Universität Lüneburg
- SERI Nachhaltigkeitsforschungs- und kommunikations GmbH
- United Nations Environment Programme (UNEP)

Kostenfrei bestellen unter:

www.verantwortungzukunft.com/publikationen/cr-buch-2014

Community Involvement als gelebte Unternehmenskultur

Wie Ford Werte für Gesellschaft, Beschäftigte und sein Unternehmen schafft

Von Dr. Wolfgang Hennig

Mit dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns lebt Ford unternehmerische Verantwortung im Geiste von Firmengründer Henry Ford: „A business that makes nothing but money is a poor business.“ Gesellschaftliches Engagement bindet die Ford-Beschäftigten aktiv ein. Deren Arbeitskraft und Wissen investiert Ford in das Gemeinwohl über das „Community Involvement“-Programm, das das Volunteering des Einzelnen wertschätzt und fördert. In der Ford-Unternehmensstrategie ist Diversity fest verankert, womit das Unternehmen Wertschätzung, Respekt und die Bedeutung menschlicher Vielfalt unterstreicht. Beschäftigte aus über 55 Nationen prägen die Unternehmenskultur und damit das bürgerschaftliche Engagement von Ford. Im Mai 2000 bündelte Ford

Deutschland seine Aktivitäten gesellschaftlicher Verantwortung unter dem Dach von Corporate Citizenship. Neben Projektförderung und Sponsoring werden gemeinnützige Projekte primär durch „Zeitspenden“ von Ford-Freiwilligenteams sowie durch das Angebot von Mobilität unterstützt.

Seitdem in Deutschland im Mai 2000 das Freiwilligenprogramm „Ford Community Involvement“ inauguriert wurde, können sich Ford-Beschäftigte bei voller Bezahlung bis zu zwei Tage pro Jahr freistellen lassen und sich gemeinnützig engagieren. Neben dem Leitbild „Vielfalt“ ist die Demokratisierung ein weiteres Kennzeichen der Projekte im Rahmen des Ford-Volunteering, da die Beschäftigten rund drei Viertel der Projekte eigenverantwortlich initiieren. Intranet-Datenbank

und interne Kommunikationswege bilden das Rückgrat des Ford-Volunteering. Allein im Jahr 2013 waren rund 960 deutsche Ford-Beschäftigte ehrenamtlich mit etwa 15.000 Arbeitsstunden in 145 gemeinnützigen Projekten aktiv; Ford-Fahrzeuge legten 61.000 Kilometer für weitere 74 „gute Projekte“ zurück. Insgesamt wurden von Mai 2000 bis Mitte 2014 neben 800 Fahrzeugeinsätzen rund 1.400 gemeinnützige Projekte von etwa 11.000 Ford-Beschäftigten in rund 180.000 Arbeitsstunden unterstützt.

Henry Ford realisierte seinen Traum von der Demokratisierung (automobiler) Mobilität: Diese Freiheit sollten sich alle Menschen unabhängig von ihrem sozialem Status leisten können; Auto-Mobilität wurde für breite Bevölkerungsschichten bezahlbar. Ein Social

Case war zugleich auch Business-Case. So wie damals steht mit „Volunteering@Ford“ der Mensch im Mittelpunkt: die Beschäftigten und die Gesellschaft. Anders als beim klassischen Corporate Volunteering steuern die Ford-Mitarbeiter ihre Freiwilligenprojekte vorwiegend autonom; dabei ist die gesamte Bandbreite ehrenamtlichen Wirkens vertreten. Diese Vielfalt wird bewusst als Abbild der Gesellschaft gefördert. Analog zur Demokratisierung der Mobilität in den Gründerjahren von Ford ist das Ziel von Community Involvement, mit der „demokratischen Ermöglichungsformel“ eine möglichst hohe Breitenwirkung zu erreichen, um viele Menschen einzubinden und gesellschaftlich wirken zu lassen – und das mit mehrfachem Nutzen: für den Einzelnen, die Gemeinschaft und das Unternehmen. Damit gehen Social Case und



Business-Case wie vor einem Jahrhundert Hand in Hand.

Die Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft ist ein strategisches Ziel der Ford-„Zeitspende“ als bewusst niedrigschwelliges Angebot. Der Fokus liegt auf der Wertschätzung und der gezielten Förderung ehrenamtlichen Engagements in Standortnähe mit Projekten sozialer, ökologischer und kultureller Ausrichtung. So schafft der Einzelne mit sinnvollem Wirken gesellschaftlichen Mehrwert, und es entwickeln sich „Engagement-Karrieren“; dies dient zugleich der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung – auch für die nachberufliche Phase. Dieser Ansatz schafft eine Win-win-win-Situation, von der Ford, die Beschäftigten und die Gesellschaft gleichermaßen profitieren: 1. Die Projektpart-

ner erhalten tatkräftige Unterstützung, wertvolles Wissen und neue Impulse; 2. Ford-Beschäftigte erleben einen Perspektivenwechsel durch informelles Lernen in „fremden Lebenswelten“; 3. Ford hat sozial kompetentere und motivierte Mitarbeiter und profiliert sich als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen.

Die Finanzkrise 2009 hat die Weltwirtschaft unter Stress gesetzt und damit auch die Belegschaft von Ford. Diese Krise war zugleich der Stresstest für Community Involvement; die Frage war: „Am Arbeitsplatz bleiben und dort bestmöglich wirken oder außerhalb der Werkttore helfen?“ Die Antwort der Ford-Beschäftigten ist eindeutig zugunsten des Gemeinwohls ausgefallen. Sich in einer kollektiven Krisensituation zu engagieren hat hohen Aufforderungscharakter und unterliegt sozialer Kontrolle; der individuellen Entscheidung mit Herz und Verstand folgte die Abstimmung mit den Füßen. Die resultierende Engagement-Kontinuität unterstreicht die gelebte Unternehmenskultur sozialer Verantwortung

in Abgrenzung zu „Schön-Wetter-Volunteering“. Freiwilliges soziales Engagement gehört unveräußerlich zur DNA von Ford, weltweit. Es leistet unabhängig von Konjunkturzyklen einen verlässlichen Beitrag zum Gemeinwohl und zur Mitgestaltung einer lebendigen Gesellschaft.

Der Ford Motor Company Fund – „Ford Fund“ – ist eine private Stiftung der Ford Motor Company, die 1949 von Henry Ford II in den USA gegründet wurde. Seit 2013 ist der „Ford Fund“ auch in Europa aktiv. Gezielt fördert er lokale „Bürgergesellschaftsprojekte“, die durch Ford-Volunteering aufgewertet werden können. Ein Aktionsschwerpunkt ist die globale Ford-Freiwilligenwoche „Global Week of Caring“. Allein in Deutschland wurden im Herbst 2014 15 Projekte mit rund 24.000 Euro gefördert und von etwa 200 Ford-Aktiven realisiert, weltweit waren es 15.000.

Weiterhin ermöglicht ein „Matching Fund“, interne Mitarbeiterspenden für Hilfsaktionen



– zum Beispiel für die Philippinen und den Balkan – zu verdoppeln.

Zeit-Investition für die Gemeinschaft ist seit über 14 Jahren ein Erfolgsmodell, das alle Beteiligten – Beschäftigte, Projektpartner und das Unternehmen – überzeugt fortsetzen, im Sinne von William Clay Ford Jr.: „To make the world a better place.“

Dr. Wolfgang Hennig ist verantwortlich für das „Community Involvement“-Programm und bürgerschaftliches Engagement der Ford-Werke innerhalb seiner europäischen Zuständigkeit für Sustainability.

Made in Germany

Business Law Magazine

Subscribe for free: www.businesslaw-magazine.com

The Business Law Magazine reports quarterly on all important questions related to German corporate, commercial, tax, labor, compliance and IP/IT law. Featuring articles written with real-world legal practice in mind, the online English-language magazine primarily targets company lawyers, managing directors, judges, prosecutors and attorneys in Germany's leading trade partners.

Published by



Strategic Partners



Wertschöpfung neu gedacht

Produkte und Lieferketten nutzen, um mehr als nur Profit zu erzielen

Von Dr. René Schmidpeter und Michael D'heur

Nachhaltige Wertschöpfung birgt als Handlungsmaxime für Unternehmen große Potentiale, die dazu beitragen, wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Der Schlüssel, um diese Potentiale zu heben, liegt im Kerngeschäft von Unternehmen. Dabei sind insbesondere Produkte und Lieferketten neu zu überdenken und zu organisieren.

Die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility haben mittlerweile einen festen Platz in unserer Wirtschaft und in der öffentlichen Diskussion. Speziell seit der Finanzkrise im Jahr 2008 zeigt sich ein zunehmendes Interesse, das sich aus den veränderten Rahmenbedingungen ergibt, mit denen es Unternehmen im globalen Marktumfeld zu tun haben.

Der Großteil der Wirtschaftstätigkeit ist mittlerweile globalisiert und stark voneinander abhängig. Unternehmenstätigkeiten und Kunden- bzw. Lieferantenbeziehungen haben sich tiefgreifend gewandelt. Heute herrscht in der

betrieblichen Realität oft ein komplexes Produktions- oder Fertigungsnetzwerk vor, bei dem neben den eigenen Mitarbeitern eine Vielzahl von externen Ingenieuren und Produktentwick-

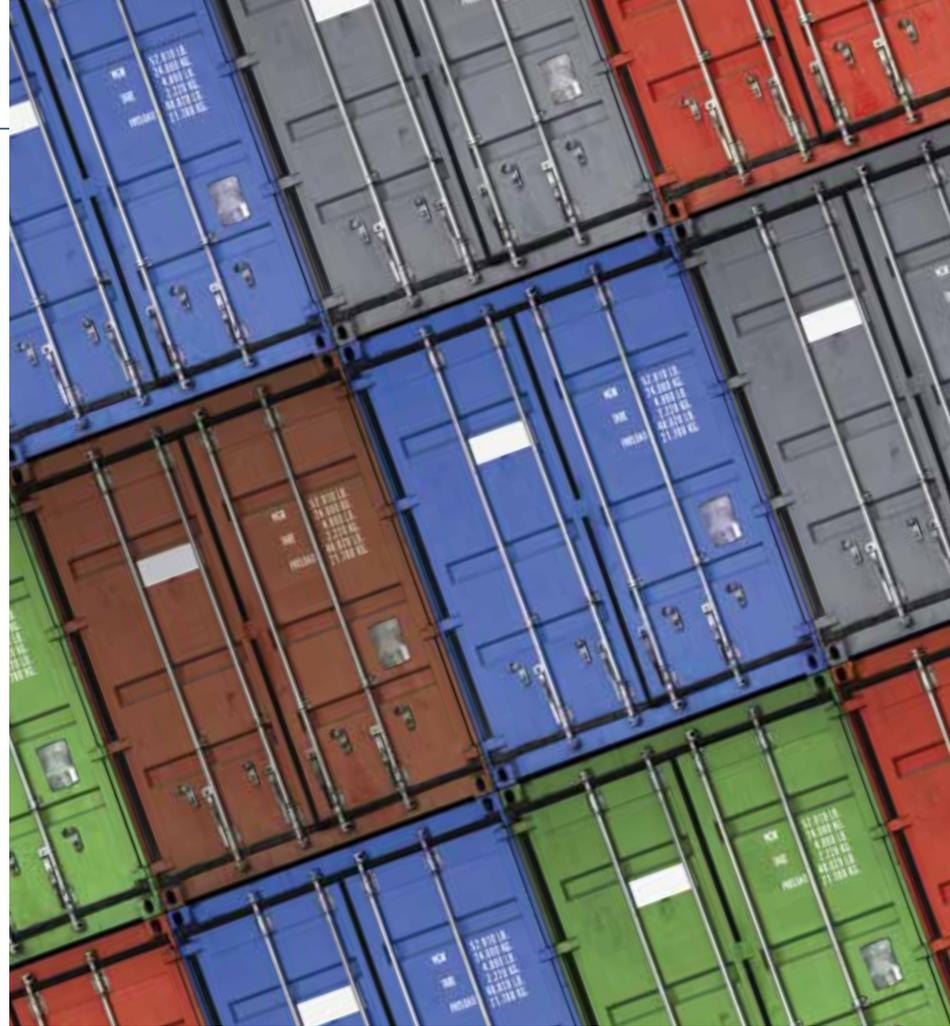


lern, Vorlieferanten und Lieferanten, Logistikdienstleistern und Handelspartnern über komplexe Vertragswerke miteinander verknüpft sind. Während Unternehmen in der Vergangenheit aufgrund hoher Wertschöpfungstiefe noch starke Kontrolle über ihre eigene Wertschöpfung hatten, müssen heute oft schon mittelständische Unternehmen globale Liefernetzwerke managen. In diesem Umfeld müssen sich alle Unternehmen an Wettbewerbsdruck, neue Technologien und sich ändernde Kundenanforderungen immer schneller anpassen.

Gleichzeitig nehmen Häufigkeit und Auswirkungen der – oft von Menschen gemachten – Krisen zu: Zunehmende Ressourcenknappheit, Skandale bei Arbeitsbedingungen von Zulieferern, heftige Naturkatastrophen, globale Finanz- und Währungskrisen seien hier nur beispielhaft genannt. Auch die Transparenz unternehmerischen Handelns sowie die Ansprüche der verschiedenen Stakeholdergruppen (Kunden, Mitarbeiter, Nichtregierungsorganisationen [NGOs] etc.) an die Unternehmen nehmen ständig zu.

Es wird deutlich, dass die immensen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen sowie die neuen Möglichkeiten, die aus innovativen Technologien und wirtschaftlicher Spezialisierung resultieren, ein neues integratives Managementdenken erfordern. Allerdings wurden die Übernahme von Verantwortung (CSR) und Nachhaltigkeit in der Managementliteratur zu lange als rein defensives Konzept gesehen und damit in der Praxis als bloßer Kostenfaktor diskutiert. Dabei blieben die unternehmerische Perspektive auf soziale und ökologische Fragen und die damit verbundenen unternehmerischen Chancen regelmäßig unterbelichtet.

Die gegenseitige Abhängigkeit von Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft ist zwar allgemein bekannt, doch agieren die meisten Unternehmen immer noch mit einer Ausrichtung, die sich auf rein monetäre Ziele beschränkt. Nachhaltigkeit ist meistens noch nicht als Zielbild in den Köpfen der Supply-Chain-Verantwortlichen angekommen, und in den CSR-Abteilungen fehlt



häufig das Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge bzw. die erforderliche organisationale Macht, um im eigenen Unternehmen die notwendigen Veränderungen zu bewirken. In der Umsetzung und Kommunikation der Fakten reduzieren sich viele Ansätze auf ein schwammiges „Wir tun mehr als der Gesetzgeber verlangt“ und auf gutgemeinte und professionell aufbereitete Berichte. Nur „weniger schädlich“ zu sein schafft allerdings noch keinen nachhaltigen Wert für Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft.

Unternehmen können wesentlich mehr als nur Profit erwirtschaften, wenn man Nachhaltigkeit im Kerngeschäft (also in Produkten und Wertschöpfungsketten) als Chance versteht und diese auch nutzt.

Von der Überzeugung zur Umsetzung

Seit den Anfängen der Ökonomie ist das Thema der Wertschöpfung zentral für Unternehmen. Sie sind sozusagen auf die effiziente

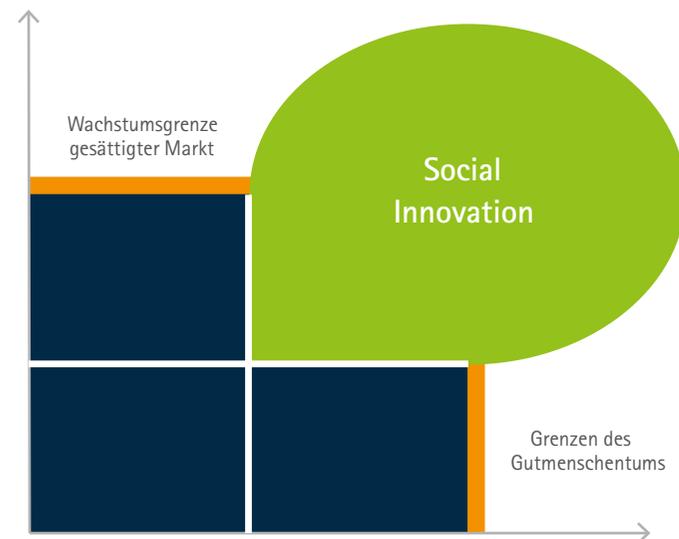
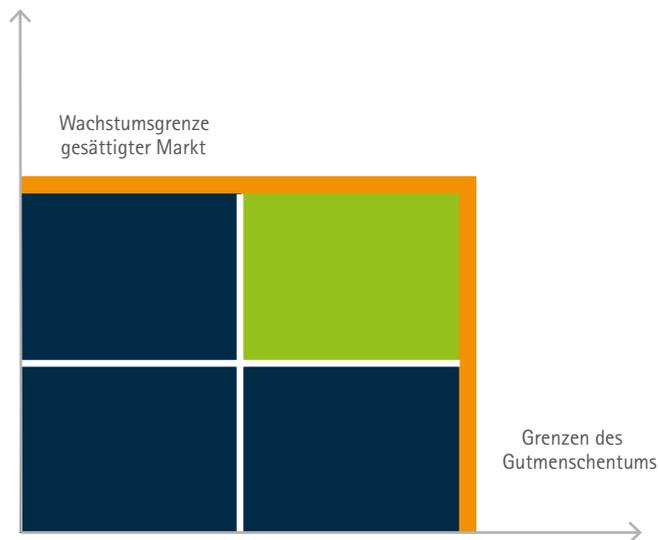
Organisation von Wertschöpfungsketten getrimmt. Das Thema CSR bzw. Nachhaltigkeit sollte mittlerweile dort ansetzen, wo die Wirkung am größten ist: in der „DNA“ der Unternehmen, d.h. in den Kernprozessen der unternehmerischen Wertschöpfung. Mit „Kerngeschäft“ werden all die Tätigkeiten unternehmerischer Wertschöpfung bezeichnet, auf deren Grundlage Umsatz und Gewinne erzielt werden. Damit sind Produkte und Dienstleistungen sowie die Wertschöpfungs-

kette gemeint, mit deren Hilfe Ressourcen beschafft, Produkte gefertigt und dann zum Kunden gebracht werden. „Lieferkette“ ist eine heute noch oft gebräuchliche Bezeichnung dafür.

Nachhaltigkeit im Kerngeschäft eines Unternehmens zu verankern bedeutet, Produkte und Wertschöpfungskette in allen Aspekten so zu gestalten, dass ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Mehrwert ent-

steht. Wertschöpfungsketten müssen vor diesem Hintergrund völlig neu gedacht und organisiert werden.

Die Umsetzung nachhaltiger und für alle Beteiligten gewinnbringender Wertschöpfung muss aktiv im gesamten Unternehmen und mit den relevanten Stakeholdern gestaltet werden. Das erfordert aktives Management, ein klares Zielbild und eine regelmäßige Kontrolle der erreichten Fortschritte in Strategie, Produktentwicklung, Beschaffung, Produktion und Distributionslogistik. Dies stellt Unternehmen vor komplexe Herausforderungen, von denen eine der ersten oft die klare Definition des Zielbilds ist: „Welche Art von Werten wollen wir als Unternehmen erzeugen? Wer profitiert und in welcher Weise von unserer Unternehmenstätigkeit?“ Nachhaltigkeit als Chance für ein Unternehmen zu erkennen ist primär eine Führungsaufgabe. Eine langfristige Unternehmensausrichtung ist dabei hilfreich. Deswegen erstaunt es nicht, dass viele Erfolgsbeispiele für die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kernge-



Quelle: René Schmidpeter, Cologne Business School (CBS).

schäft im Mittelstand zu finden sind. Gerade Familienunternehmen orientieren sich oft an Konzepten, die dem Aufbau eines zukunftsorientierten Wirtschafts- und Wertesystems dienen.

Wertschöpfungsstrategie als Steuermechanismus

Ein aktiver Dialog mit den Anspruchsgruppen und eine klare, transparente Kommunikation nach innen und außen sind für die Kooperation mit anderen Organisationen unerlässlich. Die Wertschöpfungs- und die Kommunikationsstrategie müssen daher aufeinander abgestimmt sein. Wertschöpfung vollzieht sich an der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Ein von allen Beteiligten getragenes Verständnis für eine gemeinsame nachhaltige Wertschöpfung ist dabei unbedingt notwendig.

Unternehmen, die auf nachhaltigen Erfolg setzen, integrieren sowohl die wirtschaftliche als auch die soziale als auch die ökologische Dimension in ihr Handeln. Eine nachhaltige

Wertschöpfungsstrategie entsteht dabei selten am grünen Tisch. Selbst bei neuen Produktkonzepten wie z.B. dem Fairphone, einem ohne Konfliktminerale hergestellten Smartphone, sind von Anfang an eine Menge von eingefahrenen Denkweisen zu überwinden und Skeptiker zu überzeugen, wenn nicht im eigenen Unternehmen, so doch bei Kunden und Lieferanten. Wer nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung in Organisationen umsetzen möchte, sollte sich darüber im Klaren sein, dass es sich hier um einen mehrstufigen Prozess handelt, der eine klare Zielrichtung, Geduld und Einsatz erfordert. Dies gelingt nur dann, wenn es in die gesamte Unternehmens-„DNA“ implementiert wird, d.h. in den Produkt-, Operations- und Kommunikationsbereich.

Produktentwicklung als Ansatzpunkt

Produktkonzepte, die sich über den gesamten Lebenszyklus an Nachhaltigkeitskriterien orientieren, sind nicht nur ökologisch und gesellschaftlich zukunftsfähig, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Unternehmen,



die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft verankern wollen, kommen nicht umhin, bei der Produktentwicklung anzusetzen, denn am Anfang eines Produktlebenszyklus werden wichtige Weichen gestellt.

Doch was zeichnet nachhaltige Produkte aus? Ein Stichwort ist hier „Cradle-to-Cradle“, sinngemäß „von der Wiege zur Wiege“. Das Konzept beschreibt eine Form zyklischer Ressourcennutzung. Am Ende des Lebenszyklus sollte das Produkt in seine Ausgangsmaterialien zerlegt werden können, um wieder als Eingangsstoff in den biologischen oder technischen Kreislauf eingehen zu können. Das Prinzip wurde von der Natur abgeschaut. Dabei sollen die Materialien nicht nur ein „Downcycling“ durchlaufen (und am Ende doch wieder im Müll landen), sondern unbegrenzt wiederverwertet werden. Für die Produktentwicklung heißt das, Produkte so zu konzipieren, dass sie aus recycelten Rohstoffen hergestellt und am Ende der Nutzung wiederum recycelt werden können. So entstehen weder Kosten noch Umweltbelastungen durch die Primärrohstoffgewinnung. Das ist ein großes Ziel und nicht für jede Produktgruppe zu realisieren. Aber das Prinzip weist den richtigen Weg.

Wer ein bestehendes Produktportfolio nachhaltig verändern will, beginnt mit einer Bestandsaufnahme. Folgende Fragen helfen bei der Orientierung:

// Welche Auswirkungen haben einzelne Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg?

// Wo entstehen positive, wo negative Effekte, und wie können sie jeweils verstärkt oder verringert werden?

// Ist ein Umstieg von endlichen Ressourcen auf nachwachsende Rohstoffe vorstellbar?

// Welche Produktkomponenten können ganz oder teilweise in biologische oder technische Kreisläufe zurückgeführt werden?



Quelle: shared.value.chain (2014).

// Kann durch spezifische Produktionsformen und -verfahren auch gesellschaftlicher Mehrwert gestiftet werden?

Designkonzepte, die Nachhaltigkeit und Aspekte der Wertschöpfung integrieren, können dazu beitragen, operative Kosten zu senken. Design meint nicht nur die modische Gestaltung der Produkte, sondern auch die Komponentenauswahl, Entscheidungen über Lieferanten und den Produktionsstandort. Am Beginn des Lebenszyklus werden dadurch große Teile der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen eines Produkts festgelegt. Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung ist demnach ein wesentlicher erster Schritt.

Unternehmensübergreifende Lieferkette

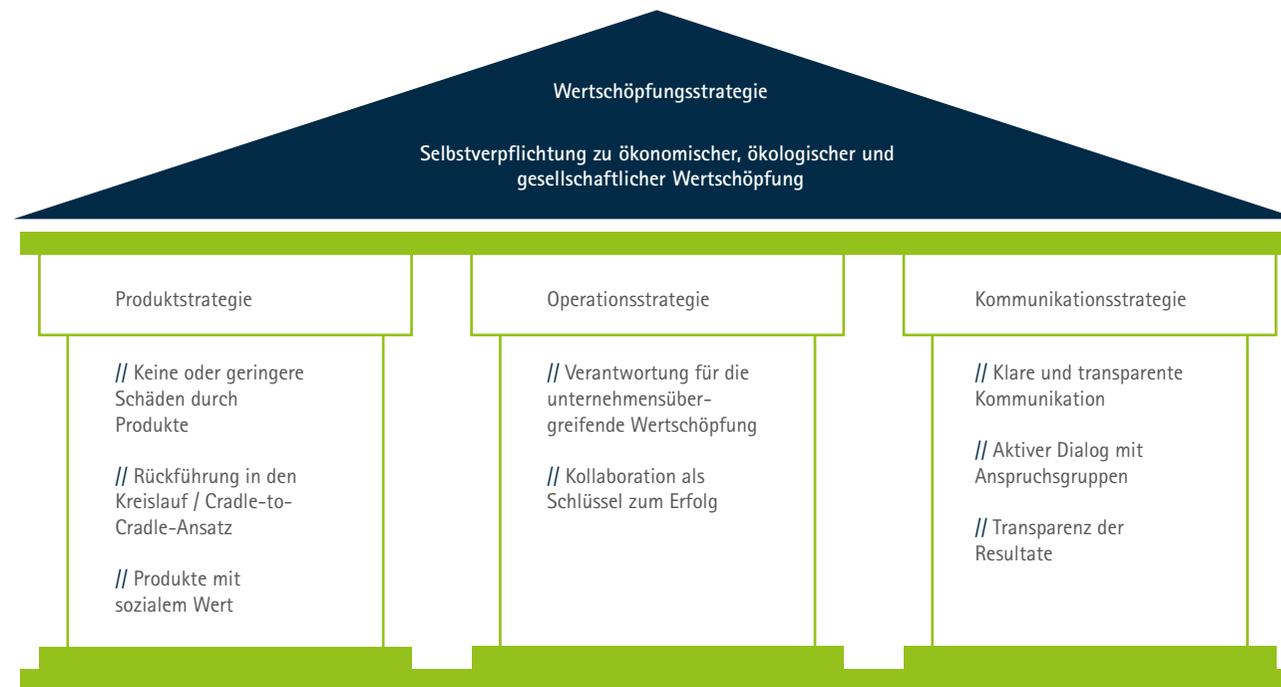
Da Unternehmen nicht nur die eigenen Wertschöpfungsprozesse, sondern auch die Lieferkette beeinflussen, gilt es; gemeinsam mit den Zulieferern und Abnehmern verstärkt im Themenfeld Nachhaltigkeit zu kooperieren, um die gesamte Wertschöpfungskette ökologisch, sozial und wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten. Dies wird umso wichtiger, als im globalen Wettbewerb nicht mehr nur Unternehmen miteinander konkurrieren, sondern ganze Wertschöpfungsketten im direkten Wettbewerb stehen. Es hilft nichts, wenn man ein wettbewerbsfähiges Unternehmen führt, dies jedoch in der „falschen“ – weil

nicht nachhaltigen – Wertschöpfungskette positioniert ist. Die Kollaboration mit anderen Organisationen für die Schaffung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten wird zum Wettbewerbsfaktor ganzer Wirtschaftsbereiche (z.B. Automobil, Energie, IT- und Kommunikationstechnologie).

Analog zur Produktentwicklung ist an jedem Berührungspunkt der Lieferkette mit Kunden, Stakeholdern, Umwelt und Gesellschaft zu bewerten, welche Auswirkungen die Lieferkette auf die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft hat. Hier spielen die sogenannten externalisierten Kosten

der Wertschöpfung eine große Rolle. Damit sind alle Leistungen gemeint, die ein Unternehmen im Rahmen seiner Tätigkeit in Anspruch nimmt, aber nicht in seiner Kostenrechnung berücksichtigt. Hier sind speziell Kosten für die Inanspruchnahme von Umweltleistungen und auch die gesellschaftli-

Wertschöpfungsstrategie mit Teilstrategien



Quelle: shared.value.chain (2014).



chen Rahmenbedingungen und Auswirkungen in den Gemeinden zu nennen. Die Unternehmen Puma und Unilever seien hier beispielhaft genannt, da sie Verantwortung für die gesamte Lieferkette übernehmen und alle an der Wertschöpfung beteiligten Partner aktiv einbeziehen. Da in der Lieferkette eines Unternehmens in der Regel mehr als 50 Prozent der Kostenbasis des Unternehmens zu finden sind, werden durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Partner und die Internalisierung aller Kosten sicherlich Entscheidungen in der Lieferkette in Zukunft anders gefällt.

Nachhaltige Wertschöpfung macht Sinn

Die Motive von Unternehmen, Nachhaltigkeit im Kerngeschäft, also in Produkten und Wertschöpfungskette, zu verankern, sind so vielfältig wie der wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Nutzen, der realisiert werden kann. Aus der langen Liste der Vorteile nachhaltiger Wertschöpfung seien hier nur auszugsweise einige genannt:

// Verbesserung der Reputation des Unternehmens

// Wettbewerbsdifferenzierung: Eine Innovationskultur und der Freiraum, neue Wege zu gehen, helfen dem Unternehmen, Marktchancen früher zu realisieren. Außerdem sind Umsatzsteigerungen zu erwarten, da Kunden

bereit sind, für nachhaltige Produkte Premiumpreise zu bezahlen.

// Durch die Sammlung und Wiederaufbereitung von Produkten können Beschaffungs-, Energie- und Umweltkosten gesenkt und wichtige Produktionsrohstoffe wiedergewonnen werden.

// Senkung operativer Kosten in der Lieferkette

// Vermeidung von Skandalen in der Lieferkette

// Risiken und Kosten, die durch den Ausfall von Lieferungen, Produktionsverzögerungen und Kundenlieferungen entstehen, werden durch den Aufbau und die Entwicklung strategischer Partnerschaften verringert.

// Verbesserte Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung durch neue Investitionsmöglichkeiten (Investoren und Regierungsprogramme)

Darüber hinaus bietet nachhaltige Wertschöpfung auch die Basis für ökologische und gesellschaftliche Innovationen.

Der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft hat die Bedeutung des Wettbewerbs sozialer Innovationen gegenüber technischen Innovationen erhöht. Sozi-

ale Innovationen schaffen neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Sie schaffen neue Märkte, welche die bestehenden Wachstumsgrenzen bzw. die fehlende Skalierbarkeit von reinen Umverteilungsansätzen durchbrechen. Der Wettbewerb um die Geschäftsmodelle der Zukunft führt so zu mehr sozialen Innovationen. Somit führen die dargestellten gesellschaftlichen Entwicklungen nicht nur zu Marktverwerfungen und steigendem gesellschaftlichem Druck, sondern ermöglichen erst neue Wettbewerbslösungen. Denn durch steigende Ressourcenknappheit und gesellschaftlichen Druck werden die bestehenden Geschäftsmodelle immer unrentabler, und der Wettbewerb um neue unternehmerische Lösungen steigt. Gleichzeitig verringern die Finanzkrise und der ökonomische Druck durch weiter fallende Transaktionskosten die Möglichkeiten staatlicher Lösungen bzw. rein philanthropischer Lösungsansätze. Die Bedeutung von Unternehmertum, Wettbewerb und Eigentum nimmt in einer solchen Situation nicht ab, sondern zu. Die gegenwärtige

Krise schafft neue ökonomische Chancen, wenn die Supply-Chain und die strategische Positionierung des Kerngeschäfts konsequent auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden.

Unternehmen, die ausschließlich ihren Profit maximieren, ohne die ökologischen und gesellschaftlichen Konsequenzen zu beachten, sind von Grund auf nicht nachhaltig – und auch nicht länger konsensfähig. Um die erforderlichen Veränderungen in Richtung nachhaltiger Wertschöpfung jetzt auch auf breiter Front anzustoßen, sind vor allen Dingen Visionäre in den Managementebenen von Unternehmen gefordert. Zur Umsetzung brauchen sie aber auch neues betriebswirtschaftliches Wissen. Denn Unternehmen können die Wertschöpfung nur so gut organisieren, wie ihnen Instrumente und Managementkonzepte dafür zur Verfügung stehen. NGOs und Politik können zwar auf Herausforderungen hinweisen und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mitgestalten, aber es sind nach wie vor die Unternehmen, die die notwendige Wertschöpfung organisieren müssen.

Dr. René Schmidpeter hat den Dr. Jürgen Meyer-Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility an der Cologne Business School (CBS) inne.

Michael D'heur ist Geschäftsführer von shared.value.chain.

Engagement für Umwelt und Gesellschaft als Wurzel wirtschaftlichen Erfolgs

Globale Geschäfte – globale Verantwortung / Nachhaltigkeits-Ratingagentur oekom research legt Corporate Responsibility Review vor

Von Rolf D. Häbler

Der Weg zu einer Green Economy stand im Mittelpunkt der Rio+20-Konferenz, die im Sommer 2012 an historischer Stätte in Rio de Janeiro stattfand. Historisch – hatten sich doch 20 Jahre zuvor dort mehr als 10.000 Delegierte aus 178 Staaten darauf verständigt, die Nachhaltigkeit zum Leitbild für die globale politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung zu machen. Die Folgekonferenz, wieder in Brasilien, hat den Fokus auf die Wirtschaft gelegt, zum einen, weil dort ein großes Potential für eine globale nachhaltige Entwicklung liegt, zum anderen, weil die wahrgenommenen Fortschritte in den Unternehmen hinter dem aus Nachhaltigkeitssicht Notwendigen zurückgeblieben sind.

Letztere Einschätzung wird durch aktuelle Zahlen von oekom research unterstrichen. Im Rahmen ihres Corporate Responsibility Re-

views zieht die unabhängige Nachhaltigkeits-Ratingagentur einmal jährlich Bilanz, wie es um die Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in den größten börsennotierten Unternehmen der Welt steht. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen Analyse dargestellt.

Die Gesamtbewertung: Nur jedes sechste Unternehmen gut aufgestellt

Das Gesamtbild fällt dabei ernüchternd aus. Nur rund jedes sechste internationale Großunternehmen (16,7 Prozent) ist beim Umgang mit den branchenspezifischen Herausforderungen der Nachhaltigkeit so gut aufgestellt, dass es die von oekom research definierten Mindestanforderungen erfüllt und als „Best in Class“ bewertet wird. Rund ein Drittel der insgesamt gut 1.500 bewerteten Unternehmen (30,1 Prozent) zeigt eine

mittelmäßige Nachhaltigkeitsperformance, hier fehlt es aber noch an einer systematischen und flächendeckenden Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (53,1 Prozent) sind entsprechende Anstrengungen bisher, wenn überhaupt, nur rudimentär erkennbar.

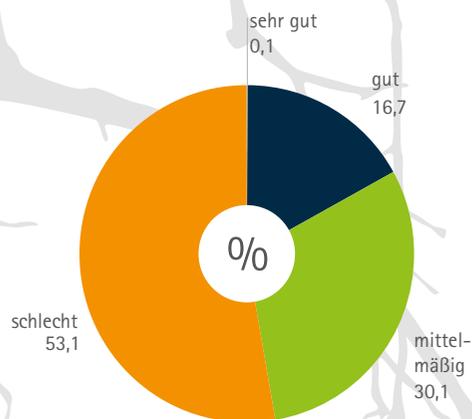
Während Deutschland in diesem Sommer in Rio de Janeiro Fußballweltmeister werden konnte, wird die Nationenwertung beim Thema Nachhaltigkeitsmanagement von den finnischen Unternehmen angeführt. Fast zwei Drittel (64,3 Prozent) von ihnen erfüllen die definierten Mindestanforderungen und erhalten für ihr Engagement in Sachen Nachhaltigkeit den oekom Prime-Status. Bei den deutschen Unternehmen liegt der entsprechende Anteil bei auch noch respektablem 58,3 Prozent, was Deutschland Rang 2 in der

Nationenwertung einbringt. Auf den nächsten Rängen folgen mit Italien (50,0 Prozent), den Niederlanden (40,7 Prozent) und Frankreich (40,3 Prozent) weitere europäische Nationen. Deutlich geringer ist die Qualität des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements in Nordamerika und den USA. Von den US-amerikanischen (9,5 Prozent) und kanadischen (8,1 Prozent) Unternehmen genügt nicht einmal jedes Zehnte den Anforderungen, in Japan sind es sogar nur 7,7 Prozent der analysierten Unternehmen.

Die Branchenwertung: Saubere Leistung der Haushaltsproduktehersteller

Aus Branchenperspektive zeigen die Hersteller von Haushaltsprodukten die beste Leistung. Sie erreichen im Nachhaltigkeitsrating im Durchschnitt 46,3 von 100 möglichen Punkten. Das deutsche Unterneh-

Gesamtbewertung der Unternehmen



Quelle: oekom research AG

men Henkel erreicht in dieser Branche regelmäßig Top-3-Platzierungen. Auf Platz 2 des Branchenratings platziert sich die Automobilindustrie, die hier bewerteten Unternehmen erreichen eine Durchschnittsbewertung von 42,7 Punkten. Auch in dieser Branche erreichen deutsche Unternehmen Spitzenplätze.

Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 41,6 Punkten landen die Forst- und Papierunternehmen auf Rang 3, gefolgt von den Unternehmen der Softwarebranche (34,4). Am unteren Ende der Rangliste rangieren unter anderem die Versicherungen (25,9) und die Geschäftsbanken (23,8), die aufgrund ihrer zentralen Position im Wirtschaftssystem eigentlich eine zentrale Rolle bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstandards in Unternehmen und Projekten, z.B. großen Infrastrukturvorhaben, einnehmen. Schlechter

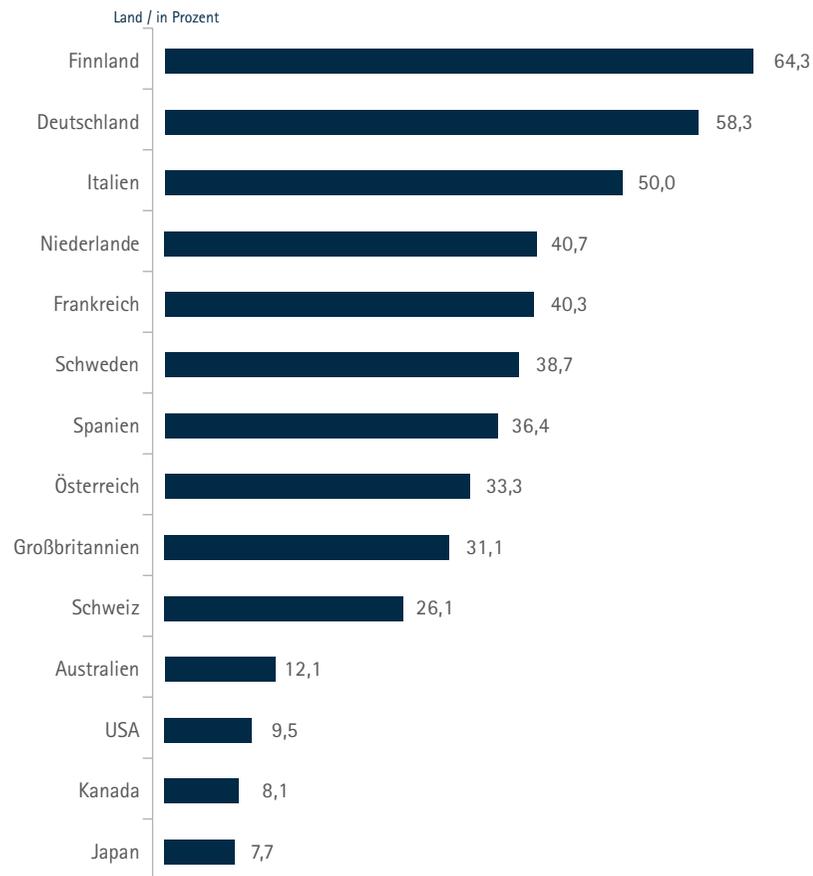
schneiden hier nur die Öl- und Gasindustrie (22,4) sowie die Immobilienbranche (18,4) ab.

Henne oder Ei – muss man sich Nachhaltigkeit leisten können?

Welche Bedeutung hat die Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen? Zu dieser Frage hört man nach wie vor häufig die Einschätzung, dass wirtschaftlicher Erfolg eine Voraussetzung dafür sei, dass Unternehmen sich ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement leisten können. Damit wird eine Kausalität definiert, die den ökonomischen Erfolg als Voraussetzung für ein gutes Abschneiden im Nachhaltigkeitsrating ansieht. Unter dieser Prämisse wäre das geschilderte schlechte Abschneiden von Unternehmen und Branchen im Nachhaltigkeitsrating un-kritisch.

Im Rahmen der aktuellen Studie zu Unternehmensanleihen „Die Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien für die Beurteilung von Anlagechancen und -risiken bei Unternehmensanleihen“ ist oekom research dieser Frage nachgegangen und zu genau gegenteiligen Ergebnissen gekommen: Eine Regressionsanalyse zum Zusammenhang zwischen der Eigenkapitalquote als Maß für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen und dem Nachhaltigkeitsrating gibt klare Hinweise darauf, dass die Chronologie „erst nachhaltig, dann erfolgreich“ lautet und nicht umgekehrt. Auch Plausibilitätsüberlegungen unterstreichen diese Ergebnisse: Nur wer effizient mit Energie und Rohstoffen umgeht, die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen und bei den Zulieferern fair behandelt sowie marktgerechte Produkte und Leistungen für die sich wandelnden Verbraucherbedürfnisse anbietet, kann auch wirtschaftlich erfolgreich

Bewertung der Unternehmen im Herkunftsland



Quelle: oekom research AG

sein. Das Engagement für Umwelt und Gesellschaft ist damit nicht die Folge wirtschaftlichen Erfolgs, sondern dessen Wurzel.

Internationale Nachhaltigkeitsstandards noch kein Standard in den Unternehmen

International anerkannte Standards wie die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO), die UN-Menschenrechtskonvention oder auch der UN Global Compact mit seinen zehn Prinzipien bilden zentrale Bezugspunkte für das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement. Allerdings zeigt die Analyse, dass sich längst nicht alle internationalen Großunternehmen an die hier definierten Standards halten. Besonders auffällig ist dies bei den Arbeitsstandards. Verstöße gegen diese Standards finden dabei in der Regel nicht bei den international tätigen Großunternehmen selbst statt, sondern bei deren Zulieferern in den Schwellen- und Entwicklungsländern. In der Textilindustrie haben dies in jüngerer Zeit die schweren Unfälle in Fabriken in Bangladesch gezeigt. Jedes fünfte analysierte Unternehmen der Textilbranche ist in entsprechende Arbeitsrechtsverstöße involviert. Noch höher ist der Anteil bei den Herstellern von Unterhaltungselektronik und Haushaltsprodukten, hier ist mehr als jedes vierte Unternehmen (26,7

Prozent) durch entsprechende Verstöße aufgefallen. Häufig geht es hier um die Verletzung der Vereinigungsfreiheit, gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen, erzwungene Schwangerschaftstests, exzessive Arbeitszeiten und extrem schlechte Gehälter. Im zweistelligen Bereich liegt der Anteil betroffener Unternehmen außerdem in der Bergbaubranche, im Einzelhandel mit seinen globalen Lieferketten und in der Baustoffindustrie.

Fazit:

Das Machbare und das Notwendige

Zur Beurteilung der Fortschritte beim unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement gibt es grundsätzlich zwei Maßstäbe: das Machbare und das Notwendige. Gemessen an den globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, dem Artensterben, der Wasserknappheit oder der Armutsbekämpfung, zeigen die Unternehmen bisher zu wenig Engagement. Gerade einmal 16,7 Prozent der Unternehmen nehmen die Herausforderungen der Nachhaltigkeit ernst, die Bewertungskategorie „sehr gut“ bleibt beinahe unbesetzt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen zeigt bisher kaum oder kein Engagement. Da tröstet es wenig, wenn deutsche Unternehmen in vielen Branchen vergleichsweise gut abschneiden. Wäre mehr

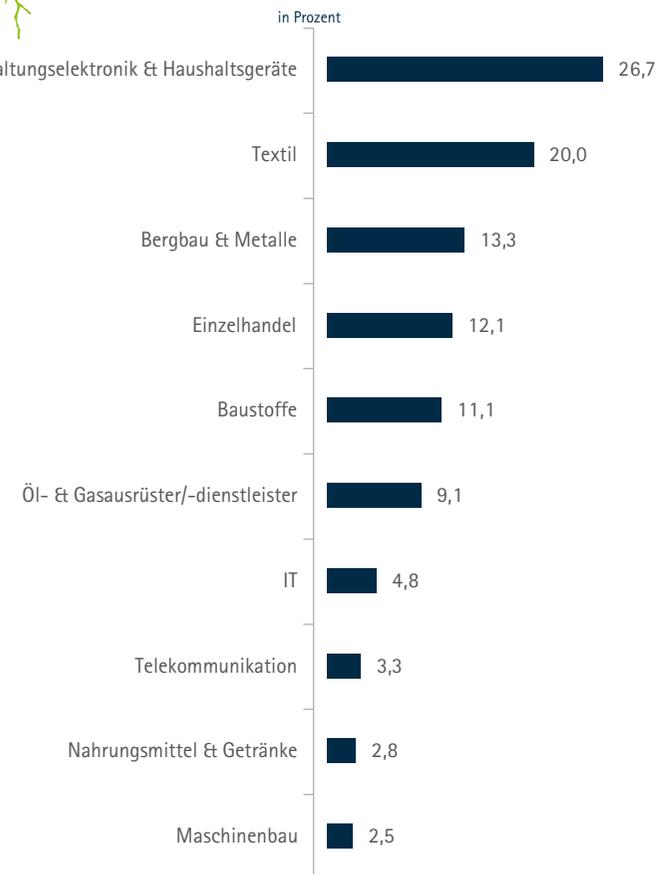
Arbeitsrechtsverletzungen der untersuchten Unternehmen nach Branche

machbar? Ganz eindeutig ja. In allen Branchen und bei allen bewerteten Maßnahmen gibt es Unternehmen, die vormachen, wie es gehen kann. Schließlich: Wäre mehr Engagement auch aus Unternehmenssicht sinnvoll? Auch hierauf kann die Antwort ja lauten. Neue statistische Analysen belegen, dass es eine positive Kausalität zwischen den Nachhaltigkeitsleistungen und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen gibt. Dies sollte auch Verfechter des Shareholder Value à la Jack Welch überzeugen.

Rolf D. Häbler ist Leiter der Unternehmenskommunikation bei der oekom research AG.

Methodik

Als Nachhaltigkeits-Ratingagentur ist oekom research seit 1993 darauf spezialisiert, Unternehmen und Staaten auf Basis sozialer und ökologischer Kriterien zu bewerten. Insgesamt erfasst oekom rund 3.400 Unternehmen aus knapp 50 Staaten, von denen rund 1.500 Großunternehmen mit Sitz in den Industrieländern für diese Analyse ausgewählt wurden. Die Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen werden auf Basis von rund 100 großteils branchenspezifischen Kriterien bewertet. Die Bewertungsskala reicht dabei von D- bis A+ bzw. von 0 bis 100. Unternehmen, die den branchenspezifischen Mindestanforderungen genügen, erhalten den oekom Prime-Status. Zusätzlich werden alle Unternehmen im Hinblick auf mögliche Verstöße gegen Ausschlusskriterien analysiert. Dazu zählen kontroverse Geschäftsfelder wie Rüstung oder Tabak und kontroverse Geschäftspraktiken, z.B. Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen.



Quelle: oekom research AG

Wie die Managementausbildung zu einer verantwortungsvollen Geschäftswelt beitragen kann

BWL-Ausbildung in Deutschland im Wandel / Die Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen machen

Von Dr. Luisa Sabine Heß

Der heutigen Geschäftswelt fehlt es häufig an Moral und Anstand. Das Bild des ehrbaren Kaufmanns scheint eher die Ausnahme als die Regel. Vielzitierte Negativbeispiele wie Enron oder World Com, die brennende Ölplattform im Golf von Mexiko oder die Toten in den Textilfabriken in Bangladesch sind nur einige Beispiele und dokumentieren die scheinbar grenzenlose Gier.

An solche Ausmaße dachte Milton Friedman vermutlich nicht, als er von der sozialen Verantwortung eines Unternehmens sprach. Milton Friedmans bekanntes Zitat „the social responsibility of business is to increase its profits“ wurde augenscheinlich fehlinterpretiert, setzt es doch voraus, dass das geltende

Recht die Handlungen so regeln würde, dass weder einzelne Individuen noch die Gesellschaft noch die Umwelt als Ganzes unakzeptable Benachteiligungen oder Schädigungen erfahren würden.

Die Geschichte dokumentiert jedoch leidlich, dass die aktuell geltenden Gesetze stets Lücken lassen und nie alle Bereiche umfassen können, die der Reglementierung bedürfen.

Die Managementausbildung an Hochschulen könnte wesentlich zu einer verantwortungsvoller agierenden Geschäftswelt beitragen. Denn die in den Karriereschmieden gelehrten Theorien haben weitreichenden Einfluss auf die Wertevorstellungen und

Menschenbilder künftiger Generationen von Führungskräften. Es zeigt sich, dass die vermittelten Wertvorstellungen und Abbilder der Realität von der Mehrheit der Studierenden weitestgehend unreflektiert übernommen werden. So dokumentieren bspw. empirische Studien den Einfluss von MBA-Programmen auf die Veränderung der Werte der angehenden Führungskräfte.

Doch Hochschullehrende sind sich ihres Einflusses nicht unbedingt bewusst. Die wissenschaftliche Diskussion um Corporate Governance wird bspw. nach wie vor von der Agency-Theorie dominiert. Im Fokus steht dabei die verhaltensregulierende Wirkung von Institutionen zur Eindämmung des Op-

portunismus. So dürfe bspw. im Unternehmen angestellten Führungskräften nicht getraut werden. Vielmehr müssten sie über variable Vergütung motiviert werden, im Interesse der Aktionäre zu agieren, um dem opportunistischen Handeln der angestellten Führungskräfte entgegenzuwirken. An den ehrbaren Kaufmann scheint niemand zu glauben.

Die zuvor herrschende und auf Adam Smith zurückgehende Metapher der unsichtbaren Hand des Marktes, die postuliert, die Gesamtwohlfahrt würde maximiert, wenn der Einzelne seinen eigenen Nutzen maximiert, wurde abgelöst vom Menschenbild der Agency-Theorie, die den Menschen als begrenzt

Respekt.

Für die europäische Versorgungssicherheit.



rational handelndes, eigennützig agierendes Individuum betrachtet, das seinen eigenen Nutzen zu Lasten der gesellschaftlichen Wohlfahrt maximiert. Vielfach wird ein solches Handeln mit dem Unmöglichkeitstheorem der Ethik legitimiert. Ethik sei ein kostspieliger Luxus, dem Unternehmen, wollen sie auf globalen Märkten kompetitiv bleiben, per se nicht gerecht werden könnten. So werden bspw. Arbeitsplätze in Länder mit niedrigeren Lohnkosten verlagert, obwohl Unternehmen beträchtliche Gewinne erwirtschaften. Seit den siebziger Jahren wird Generationen von Führungskräften vermittelt, dass das Renditestreben der Heilige Gral sei und der Mensch eigennützig handle und unbedingt kontrolliert werden müsse. Die

Mehrheit der Studierenden verinnerlicht das propagierte Ziel und Menschenbild und wird sich künftig entsprechend verhalten. Diese Führungskräfte werden anderen mit Misstrauen begegnen und bestrebt sein, ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Dies kommt einer Befreiung von moralischem Handeln gleich. Denn wenn das Individuum laut Lehrbuch eigennützig agiert, ist es nur recht und billig, wenn die künftigen Führungskräfte ebenso agieren.

So haben Theorien aus den Hochschulen die Macht, die Realität zu verändern. Sie haben die Macht der selbsterfüllenden Prophezeiung. Die Theorien beeinflussen maßgeblich das Menschenbild ganzer Generationen

Will Europa sein Wirtschaftswachstum erhalten und gleichzeitig seine Klimaziele erreichen, so ist es auf mehr Erdgas angewiesen. Die Nord Stream-Pipeline ist ein zeitgemäßer und umweltschonender Weg, um große Mengen an Erdgas nach Europa zu transportieren. Nord Stream wird genügend Energie liefern, um den Bedarf von 26 Millionen Haushalten abzudecken. www.nord-stream.com

künftiger Führungskräfte. Friedrich Hayek sprach einst von der Anmaßung des Wissens. In diesem Fall bezieht sich die Anmaßung auf die Lehrenden in den Hochschulen. Ein Modell ist immer nur eine reduzierte Darstellung der Realität, es bildet nicht alle Details ab, sondern vereinfacht und pauschalisiert. Dies gilt es, in der Managementausbildung mit zu vermitteln. Kritische Reflexionsfähigkeit ist daher eine wesentliche Metakompetenz, deren Vermittlung in der Managementausbildung verankert sein muss.

Es wird deutlich, dass das Menschenbild, wie es aktuell in den Karriereschmieden gelehrt wird, nicht mehr zeitgemäß ist. Hier stellt sich die Frage, was nun nach der Agency-Theorie kommt. Überdies stellt sich die Frage, ob bestehende Instrumente der Unternehmensführung und des Personalmanagements heute noch aktuell sind. In industrialisierten Ländern, in denen der Taylorismus längst durch die Wissensgesellschaft abgelöst wurde, lässt sich die Arbeitsleistung des Mitarbeiters längst nicht mehr in den Kategorien Arbeitszeit und Anwesenheit messen. Moderne Mitarbeiterführung sieht anders aus und basiert auf Vertrauen und Begeisterung für die Sache statt auf Kontrolle. Trans-

formationale Führung statt transaktionale Führung sei als ein Beispiel genannt.

Die Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen machen, ihnen Vertrauen schenken und zufriedener und loyaler Mitarbeiter beschäftigen – all das wird für viele Unternehmen über den künftigen Erfolg entscheiden. Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter führen zu Innovationen, zu höheren Dienstleistungsqualitäten, zu zufriedenen und loyalen Kunden und damit letztlich zu wirtschaftlichem Erfolg.

Ein Umdenken findet in der Praxis bereits statt. Zunehmend mehr Unternehmen beschreiten unkonventionelle Wege und zeigen, dass sich das Vertrauen in die Mitarbeiter fernab der Theorien aus den Hochschulen auszahlt und sich, auch wenn man dem Primat der Ethik folgt, Gewinne erwirtschaften lassen, die gerade nicht zu Lasten anderer gehen. Es zeigt sich sogar, dass Ethik als Geschäftsmodell en vogue ist und sich mittels „grüner“ Produkte und Dienstleistungen höhere Preise realisieren lassen, der Markt also ethisches Verhalten belohnt. Die kritische Urteilsfähigkeit, konfligierende Interessen später im Unternehmen gegeneinander abzu-

grenzen und die Ziele zu priorisieren, sollte ein zentrales Lernziel in der Managementausbildung sein.

Positivbeispiele, die den Wandel in der Unternehmenswelt dokumentieren, sind bspw. Initiativen zur solidarischen Landwirtschaft, bei denen landwirtschaftliche Betriebe ihr wirtschaftliches Risiko auf die Mitgliedergemeinschaften übertragen und diese darauf vertrauen, dass der Vertrauensvorschuss nicht ausgenutzt wird und sie im Gegenzug ein Mitbestimmungsrecht über die Bewirtschaftung der Ländereien erhalten. Aber auch Hemdenhersteller, die bewusst in Deutschland fertigen und auf Kinderarbeit verzichten – sei es, weil sie glauben, der Markt belohne ethisches Handeln, oder aus schierer Überzeugung –, oder Unternehmen, die auf Vertrauensarbeitszeit setzen, zeugen vom gesellschaftlichen Wandel.

Politische Initiativen wie der CSR-Atlas zeigen, dass eine Veränderung der Managementausbildung auch politisch gewünscht ist, und sie dokumentieren auch, dass sich die BWL-Ausbildung in Deutschland im Wandel befindet. Dennoch hinken deutsche Hochschulen hinterher, zu stark ist nach wie vor der Ein-

fluss von Agency-Theorie und Shareholder-Value-Ansatz.

Es ist an den Lehrenden, ihre Aufgabe ernst zu nehmen und die Theorien, die sie an künftige Generationen von Führungskräften weitergeben, gemeinsam mit den Studierenden auf den Prüfstand zu stellen. Letztlich gilt es auch, sich bewusst zu machen, dass wir unsere Studierenden in den Hochschulen heute für die Welt von morgen ausbilden. Wir sind der Zeit daher stets hinterher, so dass die „Anmaßung des Wissens“ auch schon deshalb kritisch zu sehen ist.

Es liegt mit in der Verantwortung der Hochschullehrenden, kritisch reflektierende und moralisch denkende Nachwuchskräfte für das Management von morgen auszubilden.

Dr. Luisa Sabine Heß hat die Professur für Unternehmensführung und Personalmanagement an der Cologne Business School inne.

**WENN NIEMAND MEHR
ÜBER DEN KRIEG IN SYRIEN
BERICHTET, IST DANN
AUTOMATISCH FRIEDEN?**



REPORTER OHNE GRENZEN E.V. - WWW.REPORTER-OHNE-GRENZEN.DE - SPENDENKONTO IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80 - BIC: BEVODE33

**REPORTER
OHNE GRENZEN**
FÜR INFORMATIONSFREIHEIT
[20 JAHRE]

GUT ZU WISSEN

Grünbuch Strommarkt. Die Stromversorgung muss bei wachsenden Anteilen von Wind- und Sonnenstrom zuverlässig und kosteneffizient bleiben. Für diesen Wandel soll der Strommarkt fit gemacht werden. Damit befasst sich das Ende Oktober vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) vorgelegte Grünbuch „Ein Strommarkt für die Energiewende“. Das Grünbuch bildet einen Zwischenschritt auf dem Weg zu einem langfristig tragfähigen Strommarktdesign. Es sollen Optionen für eine sichere, kosteneffiziente und umweltverträgliche Energieversorgung präsentiert werden.

Chefs besser als ihr Ruf. Insgesamt stellen Arbeitnehmer in Deutschland ihren direkten Vorgesetzten ein gutes Zeugnis aus. 78 Prozent der Beschäftigten sind zufrieden mit ihrem Chef, von den unter 29-Jährigen sagen dies sogar 83 Prozent. Laut einer repräsentativen Befragung der Bertelsmann Stiftung und des GfK Vereins bescheinigen die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten mehrheitlich Fairness und Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Macht. Für die repräsentative Untersuchung wurden im Juli 2014 in Deutschland 1.274 Angestellte, Beamte und Arbeiter zwischen 14 und 64 Jahren befragt.

Sachstandsbericht IPCC. Der Weltklimarat IPCC hat Anfang November die Zusammenfassung seines Sachstandsberichts zu allen Bereichen der Klimawissenschaft vorgelegt. Der Bericht bestätigt, dass sich das Klima gegenwärtig ändert und dass dies vorwiegend auf menschlichen Einflüssen beruht. Die Folgen des Klimawandels seien bereits heute zu beobachten; vor allem in natürlichen Systemen der Kontinente und Ozeane, aber auch in sozioökonomischen Systemen. Noch könne entschlossener und rascher Klimaschutz in den kommenden Jahrzehnten die globale Erwärmung auf 2 Grad begrenzen und so die Risiken des Klimawandels langfristig mindern. Dazu sei ein umfassender Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft notwendig. Jedoch könnten nicht alle Schäden vermieden werden, und eine Anpassung an den Klimawandel sei in jedem Fall notwendig. Verzögertes Handeln würde die Risiken und Kosten des Klimawandels und der Gegenmaßnahmen erhöhen, heißt es.

Windenergie-Potential nutzen. Deutschland hat ein großes Potential für die Nutzung von Windenergie an Land. Rund 13,8 Prozent der Landesfläche ließen sich prinzipiell für den Bau von Windenergieanlagen nutzen. Möglich wäre demnach eine installierte Windenergieleistung von bis zu 1.200 Gigawatt. Ein pauschaler Abstand von zwei Kilometern zu Wohnbauflächen würde dieses Potential aber stark schrumpfen lassen, so dass rein rechnerisch nur noch 36 Gigawatt möglich wären. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Analyse des Umweltbundesamtes (UBA). Praktisch wäre der Verlust sogar noch größer, denn es gibt zahlreiche weitere Faktoren, die in Genehmigungsprozessen von Windenergieanlagen eine Rolle spielen. So sind zum Beispiel besonders geschützte Tierarten relevant, wenn es um die Nutzung einer Fläche für Windenergieanlagen geht.

Lieber einen Mann als Chef. Frauen im Management wollen als Vorgesetzten lieber einen Mann. Dies ist eines der Ergebnisse einer Führungskräftebefragung der Baumann Unternehmensberatung. Knapp zwei Drittel der Managerinnen gaben an, einen männlichen Chef zu bevorzugen. „Unsere Studie zeigt, dass die Gründe für die Benachteiligung von weiblichen Führungskräften vielschichtig sind. Der Aufstieg von weiblichen Führungskräften in Unternehmen scheitert eben auch an Vorurteilen der Frauen selbst“, heißt es von Seiten der Unternehmensberatung. An der Studie „Deutschland, Deine Manager – Wie Deutschlands Führungskräfte denken“ haben 300 Führungskräfte quer durch alle Branchen teilgenommen. Befragt wurden Männer und Frauen zu gleichen Teilen.

Nur 1 Prozent der Autokäufer an E-Fahrzeugen interessiert. E-Fahrzeuge sind für 99 Prozent der Neuwageninteressenten derzeit kein Thema, Hybride mit 21 Prozent schon eher. Für die absolute Mehrheit (62 Prozent) muss es aber nach wie vor ein konventioneller Benzin- oder Dieselmotor sein. Das ergab eine aktuelle Befragung der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC unter 1.500 Autofahrern aus Deutschland, Frankreich und Großbritannien, die sich in den kommenden zwölf Monaten privat einen Neuwagen anschaffen wollen. „Die Ergebnisse zu Wünschen und Präferenzen machen das Dilemma für die Hersteller deutlich: Die Kunden sind beim Produkt nach wie vor konservativ, bei Vertrieb und Klimaschutz fordern sie aber eine hohe Innovationskraft der Autobauer“, sagt Felix Kuhnert, Leiter Automotive in Deutschland und Europa bei PwC.

Moderne Führung, zukunftsfähige Unternehmen. Ein gutes Gehalt reicht heute nicht mehr aus. Es ist insbesondere die kompetente Führung, die für Unternehmen immer mehr zum entscheidenden Faktor wird, wenn es heißt, sich wirtschaftlich erfolgreich aufzustellen, qualifizierte Arbeits- und Führungskräfte zu gewinnen und sie langfristig zu binden. Dies zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Studie, die die Initiative Neue Qualität der Arbeit, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wird, durchgeführt hat. In Tiefeninterviews wurden 400 Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, Organisationen und Unternehmensebenen zu ihren Wertvorstellungen und Erwartungen an „gute Führung“ befragt. Die Studie belegt den enormen Handlungsdruck, den die Führungskräfte heute angesichts der Herausforderungen von morgen empfinden, aber auch eine große Veränderungsbereitschaft, erklärte Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles.

FACTS & FIGURES

// Die Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien für die Beurteilung von Anlagechancen und -risiken bei Unternehmensanleihen

Oktober 2014 Studie (oekom research)

Welche Bedeutung haben Nachhaltigkeitsratings für die Einschätzung von Chancen und Risiken von Unternehmensanleihen? Dieser Frage geht eine aktuelle Studie von oekom Research nach. Denn es zeigt sich, dass sich neben den konventionellen Finanzratings von S&P, Moody's und Fitch in den vergangenen Jahren Nachhaltigkeitsratings am Markt etabliert haben, die von einer stetig steigenden Zahl von institutionellen Investoren und Vermögensverwaltern für die Kapitalanlage genutzt werden. Das Ergebnis: Nachhaltigkeitskriterien verbessern den Anlageerfolg. Die Studie belegt auch, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsratings bei der Anlageentscheidung neben der Erreichung sozialer, ökologischer oder ethischer Ziele auch einen Informationsvorsprung liefere, der sich für die Anleger in geringeren Risiken bzw. in höheren finanziellen Erträgen niederschlagen könne.

Die Analyse des Zusammenhanges zwischen Nachhaltigkeitsrating und Eigenkapitalquote widerlege zudem die These, dass man sich als Unternehmen „Nachhaltigkeit leisten können muss“, dass also nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen über ausreichende Mittel verfügen, um ein umfassendes und systematisches Nachhaltigkeitsmanagement zu betreiben. Im Gegenteil: Ein gutes Rating sei eher ein belastbarer Indikator für ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen.

Nachhaltigkeitsratings liefern auch wichtige Hinweise für die Erklärung und Bewertung der Credit-Spreads. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen mit einem überdurchschnittlich guten Nachhaltigkeitsrating einen niedrigeren Credit-Spread aufweisen, von den Investoren also als weniger riskant angesehen werden.



// Rat fordert mehr politischen Willen für mehr Nachhaltigkeitspolitik

Oktober 2014 Stellungnahme (Rat für Nachhaltige Entwicklung)

Die Bundesregierung hat sich der Politik einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet. Doch die selbstgesteckten Ziele scheinen unerreichbar. Von den 38 Messgrößen werden 16 klar verfehlt, bei weiteren sechs zeigen sich schwere Umsetzungsprobleme. Daher hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung in einer umfangreichen Stellungnahme die Politik zu stärkerem Handeln aufgefordert.

Zwar besitze Deutschland ein Instrument, um Fortschritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung durch das Statistische Bundesamt aussagekräftig zu messen. Die bittere Erkenntnis sei aber: Gehe es so weiter, dann sterben zum Beispiel hierzulande immer mehr Tier- und Pflanzenarten aus, werde weiter viel zu viel Fläche zugebaut, würden Treibhausgasemissionen nicht in ausreichendem Maße begrenzt oder Zukunftsinvestitionen auf die lange Bank geschoben. In seiner Stellungnahme „Mehr Nachhaltigkeitspolitik!“ macht der Rat konkrete Vorschläge, um

Verbesserungen auf den Weg zu bringen. Mehr Kohärenz in der Arbeit der Bundesresorts lasse sich dadurch erzielen, dass immanente Konflikte zwischen den unterschiedlichen Nachhaltigkeitszielen transparent gemacht und wo möglich gelöst werden. Auch die Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern berge großes Potential zur Optimierung. Oder ganz konkret: Unternehmen mit Bundesbeteiligung sollten dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex entsprechen und der Öffentlichkeit gegenüber Rechenschaft ablegen über ihr Wirtschaften, ihren Umwelt- und Ressourcenverbrauch sowie ihren Umgang mit Mitarbeitern und Zulieferern. Aber auch die Bürger spricht der Rat unmittelbar an. Die Deutschen Aktionstage Nachhaltigkeit, die beispielhaft persönliches Engagement zeigen, sollten ausgebaut werden.



// Deutschland führt bei Klimaschutz – aber Ausbau von Energieeffizienz und Windkraft erforderlich

Juni 2014 Studie (McKinsey)

Deutschland ist beim Klimaschutz Vorreiter. Bis 2020 wird der Ausstoß von Treibhausgasen um 31 Prozent sinken gegenüber dem Niveau von 1990. Das geht aus Berechnungen der Unternehmensberatung McKinsey & Company hervor. Dabei gehen die Berater von einem Fortbestehen der aktuell gültigen gesetzlichen Rahmenbedingungen und einem jährlichen Wirtschaftswachstum von 1,6 Prozent aus. Gleichzeitig werden die Kosten der Energiewende für Unternehmen und Privathaushalte im Vergleich von heute 13,5 Mrd. Euro jährlich um rund 60 Prozent auf dann 21,5 Mrd. Euro steigen. Die Versorgungssicherheit mit Strom werde sinken.

Die Stromnachfrage werde nicht wie von der Bundesregierung erwartet deutlich sinken, sondern sogar steigen. Ohne erhebliche Anstrengungen besonders im Bereich von Energieeffizienzsteigerungen, im Industrie- und Gebäudesektor und dem Ausbau von Windkraftanlagen sowohl on- als auch off-

shore drohe sogar eine Stagnation auf dem heutigen Niveau. Weiterreichende Ziele zur Treibhausgasvermeidung sind nach Einschätzung der Energieexperten derzeit nicht realistisch.

Der Großteil der Kosten für die Energiewende wird der Studie zufolge über den Strompreis von Haushalten, Gewerbe, Handel und Dienstleistungen sowie der weniger energieintensiven Industrie getragen. Bis 2020 werde sich der Strompreis inflationsbereinigt um durchschnittlich gut 10 Prozent erhöhen.



// Intelligente Datenverknüpfung revolutioniert Autoindustrie

2014 Studie (Bain & Company)

Die stark zunehmende Zahl an Modellen und Ausstattungsvarianten in der Automobilindustrie spiegelt den Trend zum personalisierten Produkt wider. Dennoch wird es für

die Hersteller immer schwieriger, sich zu differenzieren. Um sich abzuheben, müssen sich die Autobauer stärker am Kunden orientieren. Der Kundenkontakt und die damit verbundenen Nutzerdaten liegen heute vorwiegend in der Hand des Händlernetzes und der Markenwerkstätten, weswegen eine durchgängige Kundenorientierung für die Automobilhersteller nur schwer umzusetzen ist.

Automobilhersteller erhalten durch Big Data die Chance, sowohl ihre Kunden als auch deren Fahrzeugnutzung besser zu verstehen. Die Hersteller können umfassende Fahrzeug- und Kundendaten aus zahlreichen Quellen systematisch sammeln, auswerten und weiterverarbeiten. Vernetzte Autos und die intelligente Verknüpfung von Daten aus den Fahrzeugen, dem Internet sowie von Werkstätten und Händlern eröffnen den Herstellern zahlreiche neue Services und Geschäftsmöglichkeiten.

Zu diesen Ergebnissen kommt die aktuelle Studie „Big Data revolutioniert die Autoindustrie“ der Managementberatung Bain & Company. Die Autoren weiter: „Die fundierten Kundenkenntnisse aus Big-Data-Analy-

sen versprechen die Erschließung neuer Ertragsquellen – dies gilt für das Neuwagen-geschäft ebenso wie für Mobilitäts- und Car-Sharing-Angebote. Das Serviceangebot wird sich unmittelbar und situationsgerecht an den Bedürfnissen der Kunden orientieren können, wie etwa die Identifikation und Kontaktaufnahme der nächstliegenden Vertragswerkstatt bei Unfällen. Die Autohersteller werden mithilfe exakter Kundenprofile ihre Fahrzeugtechnik und ihre Leistungen weiterentwickeln und verbessern.“ So könnten beispielsweise reale Nutzungsprofile auf Over-Engineering oder Nachbesserungsbedarf hinweisen und Voraussagen zur Wartungsintensität getroffen werden. Ziel sei es, durch individuelle Kundenbetreuung und Services die Wünsche und Vorstellungen der einzelnen Kunden möglichst umfassend zu erfüllen und ein zunehmend differenziertes Markenerlebnis zu gestalten.



Die Initiatoren



In Kooperation mit

Die Strategischen Partner



Die Medienpartner



Weitere Kooperationen



Impressum

Verantwortliche Redakteurin
Gabriele Kalt (gk)
g.kalt@verantwortungzukunft.com

Redaktion
Sarah Bautz (sah); Christina Lynn Dier (cld)
www.verantwortungzukunft.com

Projektmanagement
Kai Praum

Verlag
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH
Der F.A.Z.-Fachverlag
Geschäftsführer
Dr. André Hülsbömer, Jürgen Kiehl
Frankenallee 68-72
60327 Frankfurt
Telefon: 0 60 31 73 86-0
Telefax: 0 60 31 73 86-20
verlag@frankfurt-bm.com
www.frankfurt-bm.com

Abonnement
Onlinemagazin: kostenloser Download
Jahresabonnement (print): 25,00 Euro
Einzelausgabe: 15,00 Euro
Veröffentlichung: quartalsweise

Gestaltung: Rodolfo Fischer Lückert
Titelfotos: Thinkstock/Getty Images

Druck und Verarbeitung
Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am
Main (mit Ökofarben gedruckt auf umwelt-
freundlichem Papier, Maxi Silk IGEPa)



Haftungsausschluss
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert
und zusammengestellt. Für die Richtigkeit
und Vollständigkeit des Inhalts von „Ver-
antwortung Zukunft – Das Magazin“ über-
nehmen Redaktion und Verlag keine Ge-
währ. Alle Rechte zur Vervielfältigung und
Verbreitung in gedruckter, digitaler oder
sonstiger Form sind dem Verlag vorbehalten.

// Unter den Referenten

- // Matthias Kammer, Direktor,
Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit
im Internet (DIVSI)
- // Dr. Jan Tibor Lelley, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Buse Heberer Fromm Rechtsanwälte Steuerberater
- // Eckhard Neumann, Geschäftsführer,
Signum Consulting GmbH
- // Dr. Martin Schmidberger, Generalbevollmächtigter,
ING DiBa

Moderation: Martin Gropp, Redakteur Netzwirtschaft,
Frankfurter Allgemeine



// Big Data – Verantwortung in der digitalen Welt

Diskussionsabend zum Verantwortungsbegriff in der fortschreitenden Digitalisierung
4. Dezember 2014 // 16.00 Uhr // Pagode im Redaktionsgebäude der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

// Kostenfreie Anmeldung unter:
www.verantwortungzukunft.com

Kontakt // Team Verantwortung Zukunft
// Telefon: (069) 7591 3209 // Telefax: (069) 7591 1179
E-Mail // verantwortungzukunft@faz-institut.de

Veranstalter



HELMUT SCHMIDT
JOURNALISTENPREIS

„Wir brauchen Journalisten, die Hintergründe transparent machen und zugleich für jeden verständlich formulieren können.“

Die Zielsetzung des Journalistenpreises, den die ING-DiBa einmal im Jahr vergibt, entspricht meiner Vorstellung von einem Wirtschaftsjournalismus, der dem Bürger Urteilskraft über ökonomische Themen verschafft.“

Helmut Schmidt, Bundeskanzler a.D.

DER HELMUT SCHMIDT JOURNALISTENPREIS 2015

Der Helmut Schmidt Journalistenpreis wurde erstmals 1996 ausgeschrieben und wird seitdem jedes Jahr für besondere Leistungen auf dem Gebiet der verbraucherorientierten Berichterstattung über Wirtschafts- und Finanzthemen verliehen. Der Preis ist insgesamt mit 30.000 Euro dotiert.

Einsendeschluss ist der 30. Juni 2015.

Nähere Informationen zum Preis und zur Anmeldung finden Sie unter www.helmutschmidtjournalistenpreis.de.

GESTIFTET VON DER

ING DiBa