

# Kapitalanlagen

Nachhaltig investieren



**Bodenhaftung für  
Weltkonzerne**

Das Engagement amerikanischer  
Firmen in Deutschland

**Metropolitan  
Solutions 2013**

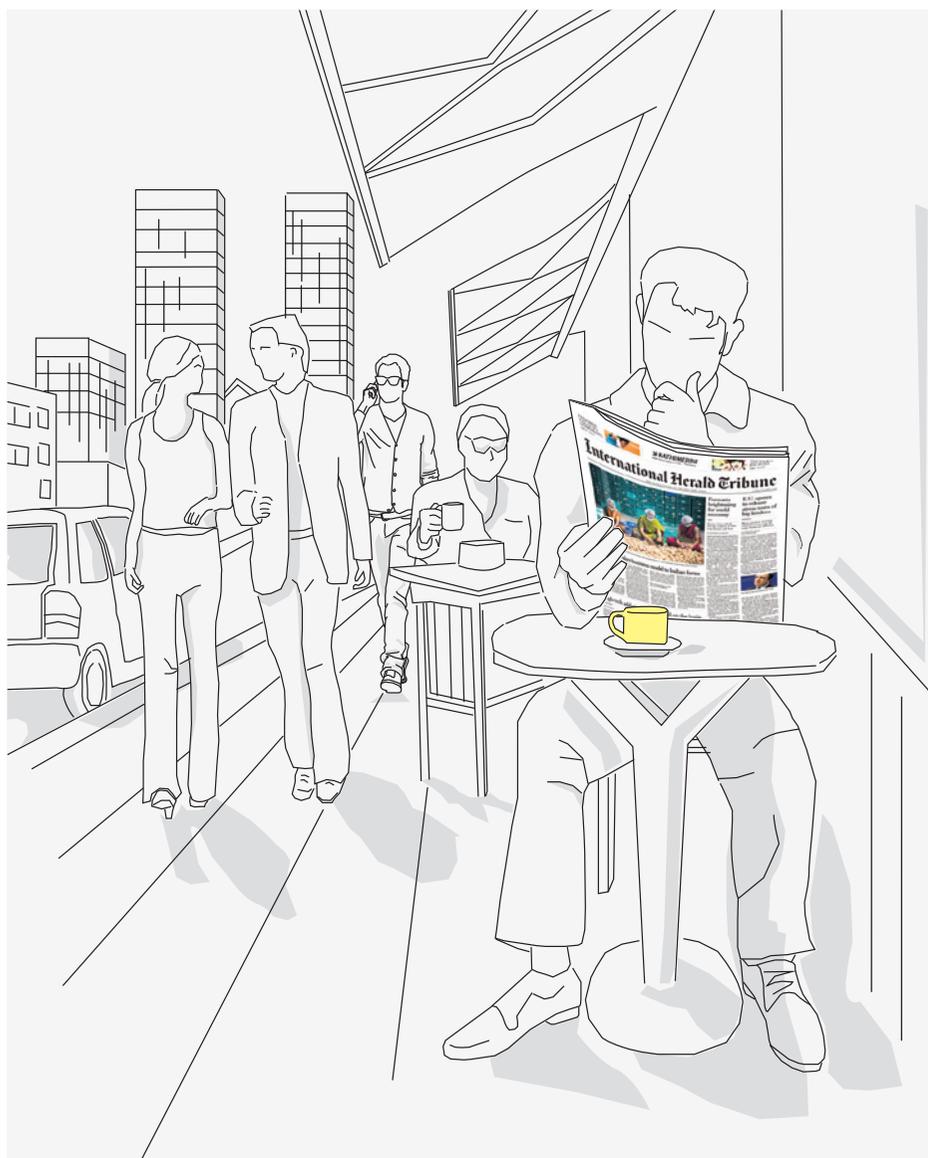
Städte von morgen bieten  
Chancen für die Industrie

**Nachhaltigkeit  
zahlt sich aus**

Anleger entscheiden  
anhand von ESG-Kriterien

**Im Gespräch:  
Christof Ehrhart**

„Erfolg und Verantwortung  
gehören zusammen“



## Be a **global** thinker. Every day.

Subscription  
includes  
free IHT Digital

Edited from an international and independent perspective, the International Herald Tribune offers you a fresh and original slant on the daily life of the world and the region – from politics and business to culture, sports and the arts – giving you the insights and understanding you need, in one easy-to-navigate daily read.

Order a 6-month subscription to the IHT and get 8 weeks of bonus copies – saving 57% off the cover price! Plus, enjoy free access to the IHT apps for iPhone, Android-powered smartphones and iPad, plus full access to NYTimes.com

visit  
[subs.iht.com/FAZ](http://subs.iht.com/FAZ)

# International Herald Tribune

THE GLOBAL EDITION OF THE NEW YORK TIMES

# Die Kapitalmärkte betreten die Bühne der Nachhaltigkeit

Machen CSR-Maßnahmen Sinn? Steigt der Verkaufserfolg, wenn Unternehmen sich verantwortungsvoll gegenüber Umwelt und Gesellschaft verhalten? Wo liegt der betriebswirtschaftliche Nutzen von ressourcenschonenden Materialien, Fair Trade oder Bildungsprojekten in Schulen? Getrieben von Politikern und „gesellschaftlichen Anspruchsgruppen“, stellen sich Manager heute solche Fragen. Und sie müssen sie auch stellen: Denn Investitionen von Firmen müssen sich rechnen.

Und die Antworten auf diese Fragen sind heute eindeutig: „Bei CSR geht es nicht um Gutmenschentum“, sagte Professor Josef Wieland von der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in Konstanz. „Es geht darum, wie man sicherstellen kann, dass man sein Geschäft auch morgen noch ausüben kann. Deshalb müssen bei jeder Entscheidung die Ansprüche aller Stakeholder Berücksichtigung finden.“

Dass sich Investitionen in moderne Energietechnik, ressourcenschonende Produktionsprozesse oder kürzere und konfliktfreie Wert-

schöpfungsketten oft sehr schnell rechnen, das haben viele Unternehmen bereits gelernt. Auch dass „nachhaltige“ Produkte eine Imageverbesserung und damit Chancen oder höhere Preise am Markt generieren, hat man weithin gelernt.

Doch eine Stakeholdergruppe, die in der Nachhaltigkeitsdebatte dieser Tage noch recht wenig beleuchtet wird, sind die Akteure am Kapitalmarkt. Zu Unrecht: „Wir beobachten seit knapp zwei Jahren, dass institutionelle Investoren immer stärker auf Nachhaltigkeitskriterien achten“, sagte Stefan Löbber, CSR-Verantwortlicher bei der HypoVereinsbank, kürzlich im Magazin des Beratungsunternehmens PwC. Wer als Großunternehmen in Indizes wie dem Dow Jones Sustainability Index nicht gut positioniert sei, der bekomme auf Dauer auch an der Börse ein Problem.

Die CSR-Experten von PwC bestätigen diese Beobachtung. Nach ihrer Auffassung geht es zum Beispiel Fondsmanagern dabei nicht einmal um ethische Grundsätze der Geldanlage. Vielmehr sei bei ihnen die Erkenntnis gewach-

sen, dass nachhaltig geführte Unternehmen oft auch nachhaltige Renditen erwirtschafteten. Zumindest seien bei diesen die Kursausgänge nicht so groß. Und hier liegt wohl auch einer der Gründe, warum DAX-Unternehmen wie BASF, BMW, Deutsche Post oder Henkel sich so sehr bemühen, in diesen Indizes Branchenführer zu werden.

Ähnlich wichtig sei die Einhaltung von CSR-Kriterien mittlerweile auch bei der Kreditvergabe. 80 Prozent aller Projektfinanzierungen weltweit, so die HypoVereinsbank, liefen heute unter den Standards der „Equator Principles“ – eines freiwilligen Regelwerks der Banken zur Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Die teilnehmenden Institute – und das sind so ziemlich alle Großen – verpflichten sich, nur solche Projekte zu finanzieren, bei denen die Kreditnehmer gewisse Umwelt- und Sozialkriterien erfüllen, die auf den Standards der Weltbank basieren. Mit dem Ergebnis: Unternehmen, die sich vorbildlich verhalten, haben es in jedem Fall leichter, sich zu refinanzieren – sei es über Kredite oder am Kapitalmarkt.

Dies alles zeigt: Zu den NGOs, den Kunden, den Lieferanten und den Mitarbeitern gesellen sich nun auch die Kapitalmärkte und Banken auf der Bühne der Nachhaltigkeit. Und spätestens hier geht es um bares Geld.



Gabriele Kalt, Verantwortliche Redakteurin



6



10



18

## IM GESPRÄCH

### 6 Dr. Christof Ehrhart

Direktor Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
Deutsche Post DHL  
„Erfolg und Verantwortung gehören  
zusammen“

## IM GESPRÄCH

### 14 Werner Netzel

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
des DSGV  
Anleger wollen Akzente setzen

### 20 Dr. Günther Bachmann

Generalsekretär des Rates für  
Nachhaltige Entwicklung  
„Visionen für und Realität in Deutschland“

## MEGATRENDS

### 10 Nachhaltigkeit zahlt sich aus

Anleger entscheiden anhand von  
ESG-Kriterien

### 16 „Geschäfte mit Anstand tätigen“

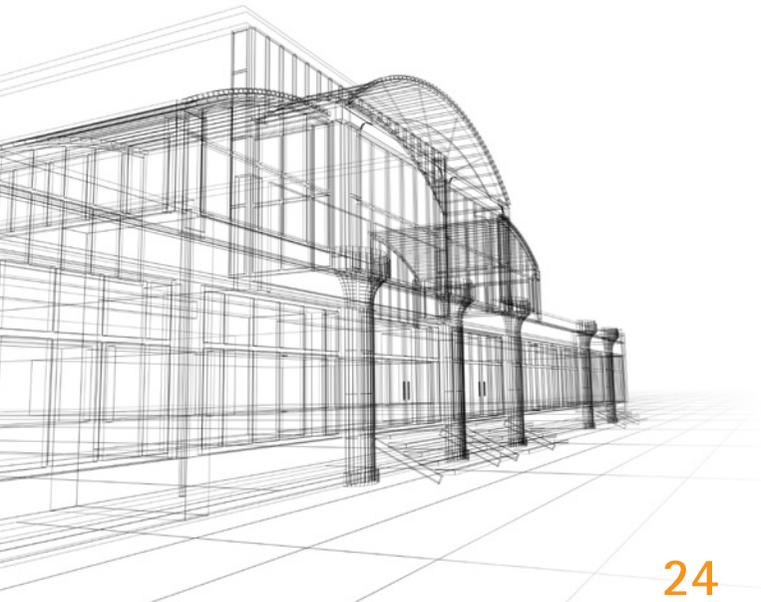
Wie Banken verlorenes Vertrauen  
zurückgewinnen

### 18 Ein Beitrag zum Risikomanagement

Erfolgsfaktoren bei der Anlageentscheidung

### 24 Metropolitan Solutions 2013

Städte von morgen bieten Chancen für die  
Industrie



24



32

## AUS DER PRAXIS

### 28 Wien – Smart City

Attraktive Rahmenbedingungen  
für Wirtschaft und Forschung

### 32 Bodenhaftung für Weltkonzerne

Das Engagement amerikanischer  
Firmen in Deutschland

### 36 Effektivität statt Effizienz

Zukunftsfähige Rohstoffbeschaffung

## AUS DER FORSCHUNG

### 38 Nachhaltigkeit als Führungsmaxime

Studien weisen auf einen  
Strukturwandel hin

### 42 Ausbildung braucht Ethik

Verankerung in der Lehre gefordert

### 46 Recycling: moderner Klimaschutz

Studie des Fraunhofer-Instituts UMSICHT

50 Gut zu wissen

52 Facts & Figures

54 Impressum

# „Erfolg und Verantwortung gehören zusammen“

Für Analysten wird Nachhaltigkeit immer wichtiger

Interview mit Dr. Christof Ehrhart, Direktor Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung Deutsche Post DHL

*Sie haben vor kurzem die globale Zuständigkeit für „Corporate Responsibility“ bei Deutsche Post DHL erhalten. Was ist unter diesem Begriff bei Ihnen zusammengefasst?*

Unter „Corporate Responsibility“ verstehen wir zunächst einmal den Anspruch, unser Unternehmen nachhaltig auszurichten. Unter dem Motto „Living Responsibility“ setzen wir hierzu mit den Programmen GoGreen, GoHelp und GoTeach gezielt Schwerpunkte in den Feldern Umweltschutz, logistische Katastrophenhilfe und Bildung. Ziel dieser Aktivitäten ist es, als Unternehmen einen gesellschaftlichen Leistungsbeitrag zu erbringen, der über unsere Geschäftstätigkeit hinausgeht, und so auch ökologischen und sozialen Mehrwert für heutige und zukünftige Generationen zu stiften. Dabei setzen wir nicht zuletzt auf das Engagement unserer Mitarbeiter, die sich zum Beispiel um Zuschüsse aus einem Living-Responsibility-Fonds bewerben können, um ehrenamtliche Projekte in Sachen Nachhaltigkeit zu realisieren. Zugleich nehmen jedes Jahr rund

60.000 Kolleginnen und Kollegen an unserem „Corporate Volunteer Day“ teil. Umgekehrt unterstützen wir in Not geratene Kollegen und ihre Familien mit Zahlungen aus dem „We Help Each Other“-Fonds, den wir gemeinsam mit dem Sozialpartner aufgelegt haben und in den das Unternehmen und die Mitarbeiter Spenden einzahlen.

*Haben Sie die Möglichkeit, sich bei konkreten Managemententscheidungen der operativen Einheiten aktiv einzubringen?*

Hier hilft uns sehr, dass die Wahrnehmung unserer unternehmerischen Verantwortung als eine von vier tragenden Säulen unserer Unternehmensstrategie „Strategy 2015“ fixiert wurde. Auf dieser Grundlage entwickeln wir die CR-Strategie in enger Abstimmung mit den Verantwortlichen der anderen Zentralfunktionen und den Geschäftsbereichen, bevor der Vorstand sie beschließt. Wo auch immer die Managemententscheidungen der operativen Kollegen eine der Dimensionen unserer CR-Strategie berühren,

werden wir gehört bzw. übernehmen die Koordination. So organisieren wir zum Beispiel ein GoGreen-Sponsors-Board unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden, in dem kontinuierlich alle Fragen des Umweltschutzes behandelt und für den Gesamtkonzern entschieden werden.

An dieser Stelle muss man sicher auch darauf hinweisen, dass Corporate Responsibility nicht nur die bereits genannten Nachhaltigkeitsprogramme vorantreibt, sondern auch auf vielfältige Weise den Austausch mit den relevanten Stakeholdern über Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung pflegt. So sind wir auch für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts und die Einspeisung unserer Daten in die relevanten Indizes wie etwa den FTSE4GOOD zuständig. Dadurch stehen wir auch zu Fragen wie zum Beispiel Compliance, Diversität und Transparenz in kontinuierlichem Austausch mit den zuständigen Unternehmensfunktionen und nutzen diese Gelegenheiten, um Handlungsbedarf anzusprechen.

*Mit GoGreen, GoHelp und GoTeach haben Sie drei konkrete Arbeitsfelder definiert. Was macht diese drei Bereiche jeweils aus?*

GoGreen steht für unser Umweltschutzprogramm, mit dem wir in unserem Geschäft die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen verringern und unsere Effizienz steigern. Dafür haben wir uns ein festes Ziel gesetzt: Bis zum Jahr 2020 wollen wir die CO<sub>2</sub>-Effizienz unserer eigenen Aktivitäten und der unserer Transport-Subunternehmer im Vergleich zum Basisjahr 2007 um insgesamt 30 Prozent verbessern. Darüber hinaus helfen wir unseren Kunden mit unseren klimafreundlichen GoGreen-Transportservices, ihre eigenen Umweltziele zu erreichen. Als einer der weltweit größten Arbeitgeber profitieren wir direkt und indirekt von einem besseren Bildungsniveau und einer besseren Qualifizierung für die Berufswelt. Hier arbeiten wir innerhalb unseres GoTeach-Programms mit zwei starken globalen Partnern zusammen: Teach For All und den SOS-Kinderdörfern. Gemeinsam verfolgen wir das

Ziel, ein Umdenken der Gesellschaft hin zu mehr Bildungsgerechtigkeit zu fördern und auf lokaler Ebene Kindern und Jugendlichen einen besseren Start in die Zukunft und in die Berufswelt zu ermöglichen. Durch die wachsende Zahl der Naturkatastrophen sind Staat, Hilfsorganisationen und private Wirtschaft gleichermaßen gefordert zu helfen. Wir bringen mit GoHelp unsere Logistikexpertise ein und stellen den Vereinten Nationen unser globales Netzwerk und das Engagement unserer Mitarbeiter unentgeltlich zur Verfügung. Unsere Aktivitäten umfassen alle Phasen des Katastrophenmanagements: Prävention, Katastrophenhilfe und Wiederaufbau.

*Wie sieht Ihr Reporting gegenüber dem Vorstand, den Mitarbeitern und der Gesellschaft aus?*

Mit dem Vorstand, an den ich direkt berichte, sind wir zu Fragen der Nachhaltigkeit im kontinuierlichen Dialog. Unsere rund 470.000 Mitarbeiter in 220 Ländern informieren sich über unsere konzernweiten CR-Aktivitäten durch unsere internen Medien wie das Intranet, das Extranet, die Mitarbeiterzeitschriften „Premium Post“ und „Network“ sowie über gezielte Newsletter und Managementinformationen. Zuletzt haben wir in Bonn, wo rund 6.000 unserer Mitarbeiter tätig sind, mit sehr gutem Erfolg eine Informationsmesse durchgeführt, in deren

Rahmen Kollegen aus dem Team von ihrer Arbeit für Corporate Responsibility berichtet haben.

Zu Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung, wie sie etwa in dem von unserem Personalwesen verantworteten Code of Conduct angesprochen werden, gibt es zudem eine Reihe von spezifischen Informationsangeboten und Schulungsprogrammen. Auch wirkt unser jährlich stattfindender „Corporate Volunteer Day“ wie ein kommunikatives Lesezeichen, das die Unternehmensverantwortung zumindest einmal pro Jahr für alle Mitarbeiter greifbar macht.

Die breite Öffentlichkeit informieren wir kontinuierlich über die Website [www.dp-dhl.com](http://www.dp-dhl.com) bzw. entsprechende Social-Media-Angebote wie Facebook, über unsere globale Medienarbeit, über die verschiedenen Instrumente unserer Kundenpublikationen und natürlich über unseren jährlichen Bericht zur Unternehmensverantwortung. Seit 2006 zeigen wir hier, was wir im Laufe des Jahres erreicht haben und wo wir in puncto Nachhaltigkeit stehen. Der Bericht umfasst neben unseren Go-Programmen auch Informationen zu allen Dimensionen der verantwortlichen Unternehmensführung und wird von der unabhängigen Gesellschaft PwC geprüft. Abschließend darf ich darauf hinweisen, dass wir seit 2011 auch jährlich unsere Stakeholder zu einem Nachhaltigkeitstag

einladen, damit sie mit uns über das Erreichte und verbleibende Herausforderungen diskutieren.

*Die Deutsche Post ist aktives Mitglied des UN Global Compact. Welche Erfahrung haben Sie gemacht, und ist es auch anderen Unternehmen anzuraten, sich hier zu engagieren?*

Wir sind seit 2006 Unterzeichner des Global Compact der Vereinten Nationen, und die zehn Prinzipien dienen uns als Grundlage für unsere Grundsätze und Richtlinien im Bereich der Unternehmensverantwortung. Der Global Compact gibt damit einen international anerkannten Wertekanon vor – ein Regelwerk, das für uns vorbildlich ist.

Seit 2011 ist unser Bericht zur Unternehmensverantwortung gleichzeitig auch die Fortschrittsmitteilung für den UN Global Compact. Wir berichten dabei nach den höheren Anforderungen des sogenannten „Advanced Level“. Jedes Unternehmen muss sicher eigenständig entscheiden, wie es sich den globalen Bemühungen um Nachhaltigkeit widmet. Wir sehen jedenfalls in unserer Mitgliedschaft beim Global Compact ein wesentliches Element unserer Nachhaltigkeitsstrategie.



*Kann das Thema „Verantwortung“ Kernbestandteil einer Unternehmensstrategie und damit Basis aller wichtigen Entscheidungen sein? Schließlich müssen Sie als Unternehmen in erster Linie einmal profitabel sein.*

Der Imperativ jedes Unternehmens ist Wirtschaftlichkeit. Das erwarten nicht nur die Anteilseigner, sondern zu Recht auch die Kunden und die Mitarbeiter. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird aber zunehmend zu einem Bestandteil dieser Wirtschaftlichkeit – und zwar über Fragen der gesellschaftlichen Akzeptanz hinaus. Wenn wir es schaffen, unsere Netzwerke optimal zu nutzen, sparen wir Treibstoff und CO<sub>2</sub>. Umgekehrt können wir unseren Umsatz durch den Absatz unserer GoGreen-Produkte steigern. Wir sind überzeugt, dass wirtschaftlicher Erfolg und Unternehmensverantwortung zusammengehören und sich ergänzen.

*Die Deutsche Post DHL möchte sich als besonders attraktives Investment darstellen. Denken Sie, dass Ihr Engagement im Bereich Corporate Responsibility den Kurs ihrer Aktie befördert?*

Bei Deutsche Post DHL glauben wir, dass wir langfristigen Unternehmenserfolg nur erreichen werden, wenn wir sowohl die finanziellen Ziele als auch die Nachhaltigkeitsziele im Blick behalten. Und wir sehen die positive Reaktion auf Investorenmehrheit: Rund die

Hälfte aller Analysten, die sich mit unserem Konzern beschäftigen, lässt „Nachhaltigkeitsfaktoren“ in ihre Anlageempfehlungen einfließen. Dieser Trend hat sich hier in den vergangenen Jahren klar verstärkt.

*Es gibt verschiedene Nachhaltigkeitsindizes am Kapitalmarkt wie etwa den Dow Jones Sustainability Index, den FTSE4Good oder den Carbon Performance Leadership Index. Warum ist es für Unternehmen sinnvoll, sich dort zu platzieren?*

Nachhaltigkeitsratings und Notierungen in entsprechenden Nachhaltigkeitsindizes werden für Unternehmen immer wichtiger, weil sie trotz einzelner Schwächen einen unabhängigen Maßstab für die Bewertung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens liefern. Fast alle Investmentbanken haben inzwischen Abteilungen eingerichtet, um die Nachhaltigkeit von Unternehmen zu bewerten. Alle großen Börsen haben auch eigene Nachhaltigkeitsindizes aufgelegt.

Die Anforderungen wiederum, die seitens dieser Indizes an die notierten Unternehmen gestellt werden, steigen von Jahr zu Jahr. Wir gehen proaktiv mit den Anforderungen um und nutzen sie als Orientierung. Externe Transparenzanforderungen wie etwa die Maßstäbe des Carbon Disclosure Project oder des Global Reporting Index (GRI) nutzen wir schon heute als wichtige Richtgrößen.

*Als globaler Logistikkonzern haben sie unzählige Lieferanten und Subunternehmer. Wie stellt man sicher, dass auch diese Ihre Richtlinien erfüllen?*

Unser CO<sub>2</sub>-Effizienzziel schließt die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer Subunternehmer ein. Damit ist das Management der Subunternehmer vor allem im Straßentransport ein wesentliches Element unseres Umweltschutzprogramms. Wir benötigen Transparenz über die CO<sub>2</sub>-Effizienz unserer Transportpartner und beteiligen uns daher an verschiedenen Industrieinitiativen, zum Beispiel aireg e.V. und Green Freight Europe, um alle Unternehmen entlang der Lieferkette in die grüne Beschaffung von Transportdienstleistungen durch mehr Transparenz und bessere Vergleichbarkeit der CO<sub>2</sub>-Effizienz einzubinden. Hier haben wir aber noch eine Wegstrecke vor uns. Im Bereich Global Forwarding – mit seinen Produkten Luft- und Seefracht für den größten Anteil der Scope-3-CO<sub>2</sub>-Emissionen des Konzerns verantwortlich – haben wir die „Green Carrier Scorecard“ eingeführt. Damit können wir unseren Kunden eine umweltfreundlichere Routenplanung mit geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen bieten. Darüber hinaus unterzeichnen unsere Partner am Beginn einer Geschäftsbeziehung unseren „Supplier Code of Conduct“. Damit verpflichten sie sich zum Beispiel für eine faire Behandlung am Arbeitsplatz sowie dazu, bestimmte Sicherheits-, Arbeits- und Umweltstandards einzuhalten.

*Denken Sie, dass das Thema „Verantwortung“ bereits ausreichend in den Unternehmen berücksichtigt wird, oder sehen Sie hier eine Vorreiterrolle für Deutsche Post DHL?*

Wir waren die Ersten in der Logistikindustrie, die sich ein konkretes CO<sub>2</sub>-Effizienzziel gesetzt haben, und konnten auch als Pionier erstmals ein klimafreundliches „grünes“ Paket auf den Markt bringen. Viele Wettbewerber sind uns seither mit grünen Lösungen gefolgt. Und auch der Markt für alternative Antriebe und Treibstoffe hat sich enorm entwickelt und wird langfristig alternative Antriebe wirtschaftlich anbieten. Das Thema „Verantwortung“ wird stärker wahrgenommen als noch vor einigen Jahren und ist im Bewusstsein von Unternehmen und Verbrauchern, insbesondere in der Logistikindustrie, angekommen. Jetzt gilt es, innovative Lösungen den wachsenden Bedürfnissen entsprechend weiterzuentwickeln und einzusetzen. Bei Deutsche Post DHL sehen wir uns hier bereits gut aufgestellt. Was aber nicht bedeutet, dass wir uns schon zurücklehnen können. Unser Ziel muss es sein, Nachhaltigkeit langfristig zu einem selbstverständlichen Bestandteil jedes einzelnen unserer Geschäfte zu machen. Wenn das dauerhaft gelingt, können wir die Zentralfunktion Corporate Responsibility irgendwann abschaffen.

**Die Fragen stellte Gabriele Kalt.**

# Zehn Jahre Deutscher Corporate Governance Kodex

## Corporate Governance

Zehn Jahre Deutscher Corporate Governance Kodex:  
Erfahrungen und Veränderungsbedarf



ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

F.A.Z.-INSTITUT  
FOR MANAGEMENT, MARKET- AND MEDIA INFORMATION

Herausgegeben von Ernst & Young  
und dem F.A.Z.-Institut.  
Oktober 2012, 84 Seiten,  
DIN A4, broschiert, 48,00 €  
ISBN 978-3-89981-646-4

Vor zehn Jahren entstand der Deutsche Corporate Governance Kodex. Die Leitlinien für gute Unternehmensführung haben sich inzwischen zu einem wichtigen Teil unserer Wirtschaftskultur entwickelt. Dennoch steht das Thema Corporate Governance im Zuge der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise heute wieder auf der Tagesordnung der Regulatoren.

Die Herausgeber Ernst & Young und F.A.Z.-Institut haben für die vorliegende Studie im Laufe dieses Jahres mit führenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Forschung und Politik gesprochen und sie nach ihren Erfahrungen mit dem Kodex und guter Unternehmensführung sowie nach Verbesserungsvorschlägen befragt.

### Die Interviewpartner:



Michael Barnier,  
Kommissar für  
Binnenmarkt und  
Dienstleistungen der  
Europäischen Union



Prof. Dr. Dres. h.c.  
Theodor Baums  
Regierungskommission  
Deutscher Corporate  
Governance Kodex



Dr. Werner Brandt,  
SAP AG



Dr. Karl-Gerhard Eick,  
Prüfungsausschuss  
Deutsche Bank AG



Dr. Wolfram  
Freudenberg,  
Unternehmens-  
gruppe Freudenberg



Dr. Jürgen Heraeus,  
Heraeus Holding  
GmbH



Dr. Christine  
Hohmann-Dennhardt,  
Daimler AG



David Knower,  
Cerberus Deutsch-  
land Beteiligungs-  
beratung GmbH



Sabine Leutheusser-  
Schnarrenberger,  
Bundesministerin  
der Justiz



Prof. Dr. h.c.  
Klaus-Peter Müller,  
Regierungskommission  
Deutscher Corporate  
Governance Kodex



Christian Strenger,  
DWS Investment  
GmbH und Regie-  
rungskommission  
Deutscher Corporate  
Governance Kodex



Marc Tüngler,  
DSW – Schutzvereini-  
gung für Wertpapier-  
besitz e.V.



Dr. h.c.  
Bernhard Walter,  
Prüfungsausschuss  
Deutsche Telekom  
AG und Daimler AG



Prof. Dr.  
Peter Wollmert,  
Ernst & Young  
GmbH

### Bestellanschrift:

F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH  
Mainzer Landstr. 199, 60326 Frankfurt am Main  
Telefon: 0 69 / 75 91 - 21 29  
Fax: 0 69 / 75 91 - 19 66  
E-Mail: [branchen@faz-institut.de](mailto:branchen@faz-institut.de)

ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

F.A.Z.-INSTITUT  
FOR MANAGEMENT, MARKET- AND MEDIA INFORMATION

[WWW.BRANCHENDIENSTE.DE](http://WWW.BRANCHENDIENSTE.DE)



# NACHHALTIGKEIT

## ZAHLT SICH AUS

Das Thema Nachhaltigkeit hat längst auch die Investmentbranche erreicht. Bei vielen institutionellen und privaten Anlegern haben sogenannte ESG-Kriterien Eingang in ihre Anlageentscheidungen gefunden.

*Von Andreas Knoch*

Nachhaltigkeit spielt in der öffentlichen Diskussion eine immer wichtigere Rolle. Auch die Asset-Management-Industrie hat sich dem nicht verschlossen – nachhaltige Investments liegen seit Jahren im Trend. Die jüngsten, Anfang Oktober vorgelegten Zahlen des europäischen Dachverbands für nachhaltige Geldanlagen Eurosif zeigen ein kräftiges Wachstum der verschiedenen Anlagestrategien, weit kräftiger als das des gesamten Asset-Management-Marktes. Dabei ist nachhaltiges Investieren keine Erfindung der vergangenen Jahre. Vergleichbare Ansätze kamen bereits in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts auf. Als einer der ersten institutionellen Investoren bekannte sich die Methodistische Kirche in Großbritannien zu verantwortungsvollen Anlagegrundsätzen und schrieb vor, nicht in sogenannte „Sin Stocks“ zu investieren. In den USA wurde 1928 mit dem Pioneer Fund der erste Fonds aufgelegt, der streng nach ethischen Anlagerichtlinien investierte und Christen den Aufbau eines „sündenfreien“ Portfolios ermöglichen sollte. In den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts schwappte der Ansatz

nach Europa. Und wieder waren Kirchen und religiöse Gruppen die Treiber.

Auf Initiative des damaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan hin wurden 2005 von einer internationalen Gruppe institutioneller Investoren die PRI-Richtlinien (United Nations Principles for Responsible Investment, UN-PRI) entwickelt. Mit diesem Abkommen verpflichteten sich institutionelle Investoren, nachhaltig und im Sinne der Gesellschaft verantwortungsbewusst zu agieren. So sehen die insgesamt sechs PRI-Prinzipien beispielsweise vor, dass Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Themen – kurz ESG – verstärkt in die Investmentanalyse- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden und diese aktiv in der Aktionärspolitik und -praxis zum Tragen kommen sollen. Außerdem wird eine angemessene Offenlegung in Bezug auf ESG-Themen bei den Unternehmen und Körperschaften gefordert, in die investiert wird. Weltweit haben sich bereits über 1.100 Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich mit einem Gesamtvolumen von mehr als 20 Billionen US-Dollar diesen Prinzipien unterworfen.

### *ESG-Themen werden wichtiger*

Hierzulande haben sich bislang 17 Investmentgesellschaften, darunter die Union Investment, und zwölf Asset-Owner, darunter die Allianz und die Münchener Rück, zu den UN-PRI bekannt. Zuletzt hatte die Fondsgesellschaft der Sparkassen, Deka Investment, die Prinzipien für nachhaltiges und verantwortungsvolles Investieren unterzeichnet. „Für unsere Kunden werden Themen aus den Bereichen Umwelt und soziale Verantwortung zunehmend wichtiger. Die gestiegenen Anforderungen haben wir in unseren Prozessen implementiert und wollen das mit der Unterzeichnung nun auch öffentlich bestätigen“, sagte Victor Moftakhar, Vorsitzender der Geschäftsführung der Deka Investment. Die Deka orientiert sich bei ihren Investments – und das relativiert die überschaubare Anzahl der UN-PRI-Unterzeichner in Deutschland etwas – aber schon seit längerem an den UN-Richtlinien. So gelten für die gesamte Palette der Publikumsfonds bereits Ausschlusskriterien, etwa für Streubombenhersteller. Zu Beginn des Jahres startete die Deka zu-

dem eine neue Produktreihe, bei der Nachhaltigkeitsaspekte mit klassischen Anlagekriterien verknüpft werden.

Den jüngsten Zahlen des Forums Nachhaltige Geldanlagen (FNG) zufolge stieg das Volumen der umwelt- und sozialverträglich investierten Gelder in Deutschland im vergangenen Jahr um 11 Prozent auf 63 Milliarden Euro. Vor allem Mandate und Publikumsfonds trugen zu dem Wachstum bei.

Die Zahl mag bescheiden erscheinen im Vergleich zum gesamten Geldvermögen der Deutschen, das im vergangenen Jahr die 10-Billionen-Euro-Marke überschritt. Doch rechnet man die sogenannten Asset-Overlays im Volumen von 618 Milliarden Euro hinzu und hält sich vor Augen, dass nachhaltig investierte Gelder zu 80 Prozent in den Anlageklassen Aktien und Anleihen allokiert werden, relativieren sich die Zahlen. Beim Asset-Overlay wenden Vermögensverwalter Nachhaltigkeitskriterien an, ohne dass der Fonds selbst ausdrücklich oder komplett nach diesen Kriterien verwaltet wird.

Längst ist es nicht mehr ausschließlich der Wunsch nach einem guten Gewissen, der dieses Anlagensegment begünstigt. Viele Investoren haben inzwischen erkannt, dass die Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in der Anlageentscheidung Chancen zur Verbesserung des Risiko-Rendite-Profiles bietet. „Rückrechnungen zeigen, dass Portfolios, die unter ESG-Kriterien gemanagt werden, extreme Verlustrisiken deutlich besser verdauen als traditionelle“, sagt Steffen Hörter, Direktor von Risklab, einer Tochter von Allianz Global Investors. Vor allem bei höherrentierlichen Anlagen wie Aktien aus Schwellenländern und Unternehmensanleihen zählte die Berücksichtigung von ESG-Kriterien aus, so Hörter.

### *Besseres Rendite-Risiko-Profil*

Und so verwundert es nicht, dass immer mehr Manager traditioneller Investmentfonds bei der Investmentanalyse und den Kapitalentscheidungsprozessen auch auf ESG-Kriterien zurückgreifen. Für rund die Hälfte der Profianleger in Deutschland gilt das inzwischen. „Nachhaltigkeitskriterien

sind bei Mainstream-Fonds angekommen“, bestätigt denn auch Volker Weber, Vorstandsvorsitzender des FNG. Als wichtiges Motiv sehen institutionelle Anleger dabei die Chancen zur Optimierung des Risikomanagements, denn dadurch werden die überwiegend quantitativ ausgerichteten Modelle durch einen qualitativ geprägten Ansatz ergänzt. „Gerade die jüngsten Verwerfungen an den Finanzmärkten haben gezeigt, dass eine rein an kurzfristigen Finanzkennzahlen orientierte Wertpapierauswahl zu kurz greift. Die fundamentale, an Finanzkennziffern ausgerichtete Analyse wird daher zunehmend von Nachhaltigkeitsaspekten flankiert, um das Rendite-Risiko-Profil einer Anlage zu verbessern und deren Wert langfristig zu steigern“, erklärt Michael Schmidt, Leiter Portfoliomanagement Aktien bei Union Investment, der Fondsgesellschaft der Volks- und Raiffeisenbanken.

Die Fondsgesellschaft der Deutschen Bank, DWS, beispielsweise nutzt Nachhaltigkeitskriterien als Frühwarnsystem für ihre gesamte Fondspalette, um Risiken und Chancen besser zu erkennen, bevor sie

sich in den Zahlen von Unternehmen und damit im Aktienkurs niederschlagen. „Alle unsere Fondsmanager haben Zugriff auf die ESG-Reports von Sustainalytics, einem der führenden Anbieter von Nachhaltigkeitsresearch. Darüber hinaus haben wir seit 2010 eine interne ESG-Richtlinie, und 2011 wurden offiziell ESG-Aspekte in den Investmentprozess integriert“, sagt Susana Penarrubia, die bei der DWS für die ESG-Europaprodukte zuständig ist. Wie stark ein Fondsmanager ESG-Kriterien bei seinen Anlageentscheidungen berücksichtigt, bleibt ihm jedoch selbst überlassen. Deutlich höhere Anforderungen legt die DWS dagegen bei ihren Core-ESG-Fonds an. „Diese Fonds investieren nach dem Best-in-Class-Ansatz. Das heißt, die Fondsmanager nehmen nur die Unternehmen einer Branche in ihr Portfolio, die die größten Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise erreicht haben“, erklärt Penarrubia. Zusätzlich kann der Kunde bei Einzelmandaten selbst Ausschlusskriterien festlegen. Der Fondsmanager nimmt dann Unternehmen aus den entsprechenden Sektoren gar nicht erst in das mögliche Anlageuniversum auf.

### *Hohe Dynamik bei Mittelzuflüssen*

Einen ähnlichen Ansatz fährt auch Union Investment. Die Fondsgesellschaft managt über 40 auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Investmentfonds mit einem kumulierten Fondsvermögen von mehr als 5 Milliarden Euro. „In diesen Fonds müssen die ausgesuchten Titel neben wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Kriterien erfüllen. Wertpapiere von Firmen, die gegen die von uns definierten Ausschlusskriterien wie die Erzeugung von Atomenergie oder die Herstellung von Streumunition verstoßen, sind ausgeschlossen“, erklärt Florian Sommer, Senior-Stratege für Nachhaltigkeit im Portfoliomanagement bei Union Investment. Ein Unternehmen kann nur in das Fondsportfolio aufgenommen werden, wenn es verantwortlich wirtschaftet. Verantwortliches Wirtschaften wird dabei anhand eines ESG-Scores gemessen, der sich aus einer Vielzahl von Einzelindikatoren aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zusammensetzt. Unternehmen oder Staaten mit guten ESG-Scores werden im Portfolio übergewichtet. Zudem werden bevorzugt Firmen

mit nachhaltigen Kerngeschäftsfeldern ausgewählt. Unternehmen, auf die das zutrifft, sind beispielsweise der österreichische Energieversorger Verbund, einer der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa, oder der Technologiekonzern Siemens, der sich verstärkt auf grüne Technologien ausrichtet. Bei der Länderauswahl bewertet Union Investment Faktoren wie das Bildungs- und Gesundheitssystem, den Umgang mit dem Thema Umweltverschmutzung sowie Korruption und politische Stabilität. „In einem insgesamt recht schwierigen Marktumfeld werden Nachhaltigkeitsfonds für uns strategisch immer wichtiger. In den vergangenen fünf Jahren hatten diese Fonds eine hohe Dynamik bei den Mittelzuflüssen“, sagt Sommer und räumt auch gleich mit dem Vorurteil auf, dass Nachhaltigkeitsfonds im Performancevergleich gegenüber traditionellen Investmentfonds schlechter abschneiden würden. „Eine Auswertung wissenschaftlicher Studien zum Effekt von Nachhaltigkeit auf die finanzielle Performance kommt zu dem Ergebnis, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren bei Anlagen nicht auf Kosten der Rendite geht.“

Anleger, die sich für nachhaltige Produkte entscheiden, haben damit also gleiche Renditechancen wie bei herkömmlichen Anlagen. Gleichzeitig tragen sie aber dazu bei, dass Nachhaltigkeit in Unternehmen stärker berücksichtigt wird.

### *Defizite in der Transparenz*

Aber auch bei Nachhaltigkeitsfonds ist nicht alles Gold, was glänzt. So war beispielsweise die von BP verursachte Umweltkatastrophe mit der Ölplattform „Deepwater Horizon“ im Golf von Mexiko für viele Nachhaltigkeitsfonds mit einem Best-in-Class-Ansatz eine schwere Prüfung. Der britische Ölmulti zählte mit seinem Engagement in erneuerbaren Energien und dem hohen Anteil der Gasförderung am Geschäft zu den fortschrittlichsten Unternehmen der Branche. Sogar in sozialen Belangen soll der Konzern gegenüber der Konkurrenz gepunktet haben. Entsprechend stark investiert waren viele Fonds in den Aktien des Unternehmens – und erlitten damit 2010 nicht nur hohe Verluste, sondern auch schweren Schaden in Bezug auf ihre eigene Glaubwürdigkeit.

„Solche Ereignisrisiken vorher zu erkennen ist per se sehr schwierig. Umso wichtiger ist es daher, sofort zu handeln, wenn etwas passiert und die entsprechenden Titel aus dem Portfolio zu nehmen“, sagt Sommer. Genau das ist im Fall von BP aber nicht bei jedem Nachhaltigkeitsfonds passiert.

Mangelnde Transparenz ist denn auch der am häufigsten vorgebrachte Kritikpunkt – sowohl privater als auch institutioneller Anleger. Zur mangelnden Transparenz trägt der Umstand bei, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ nicht geschützt ist. Die Anbieter können ihre Anlagekriterien deshalb selbst festlegen – wodurch in einige Nachhaltigkeitsfonds offenbar auch Unternehmen rutschen, die nicht wirklich nachhaltig sind. Das zeigt eine aktuelle, im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen durchgeführte Studie. Die darin untersuchten Nachhaltigkeitsfonds hatten in über 700 Unternehmen investiert, darunter auch in solche, die ihr Geld mit Rüstungsgütern oder Atomenergie verdienen. „Die Unterschiede zwischen einzelnen Fonds sind groß, die Werte in

den Portfolios sind verschieden, und unter dem Begriff nachhaltige Geldanlage ist so ziemlich jede Investition erlaubt – wenn nur die Auswahlkriterien entsprechend gewählt werden. Nachhaltigkeitsfonds bieten derzeit kein Mindestmaß an Ökologie, Ethik und sozialen Standards“, kritisiert Studienautor Jochen Bettzieche.

Tatsächlich fehlt noch immer ein allgemeingültiger Kodex für Nachhaltigkeitsfonds, der einheitliche Richtlinien für solche Produkte vorgibt. Die Stimmen werden deshalb lauter, die eine einheitliche Definition innerhalb der Fondsindustrie und eine stärkere Offenlegung der Investmentstrategien fordern. Zwar gibt es sowohl auf Bundes- als auch auf EU-Ebene entsprechende Initiativen, um einen Rahmen für solche Produkte zu schaffen. Doch bislang ist es für Investoren sehr schwer, die Investmentstrategien der verschiedenen Fonds zu durchschauen und zu vergleichen. Ein Mindeststandard könnte das Vertrauen in nachhaltige Kapitalanlagen stärken.

**Andreas Knoch, Redakteur,  
Finanzmagazin Finance und Der Treasurer**

## Anleger wollen Akzente setzen

### „Energiewende mit Engagement vor Ort und privatem Kapital“

Interview mit Werner Netzel, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV)



*Immer mehr Menschen ist es wichtig, ein „gutes Gewissen“ und Geldanlage miteinander zu verbinden und ihr Geld in Nachhaltigkeitsprojekten anzulegen. Welche Tipps haben die Sparkassen für ihre Kunden?*

Basis einer jeden Geldanlage ist eine kompetente Beratung, die die Anlageziele und die Risikoneigung des Kunden berücksichtigt. Immer mehr Bürger wollen wissen, was mit ihrem angelegten Geld passiert. Dieser Trend kommt uns entgegen: Sparkassen nehmen Einlagen vor Ort entgegen und finanzieren damit Investitionen in der Region, die für den Kunden unmittelbar nachvollziehbar sind. Sparern, die in ökologischer Sicht besondere Akzente setzen und gleichzeitig risikoarm anlegen wollen, bieten viele Sparkassen besondere Energie- oder Klimasparbriefe an. Mit dem Erlös aus den Sparbriefen werden erneuerbare Energien in der Region gefördert.

Darüber hinaus kann der Anleger bei Sparkassen Investmentfondsanteile der Deka Investment mit ökologischer und sozialer Orientierung erwerben. Somit werden unterschiedliche Bedürfnisse ökologisch und sozial engagierter Anleger erfüllt.

*Viele Anleger haben schon hohe Beträge verloren, beispielsweise in der Solarbranche. Worauf muss ich als Sparer besonders achten?*

Die Sparkassen präferieren sichere Anlagemöglichkeiten, insbesondere auch für ihre Privatkunden. Darum machen wir uns auch in besonderer Weise für das „KlimaSparen“ stark und haben schon zahlreiche Institute, die diese nachhaltige Geldanlage ihren Kunden anbieten. Natürlich gibt es auch risikoreichere Geldanlagen mit entsprechend höherer Renditechance. Dabei handelt es sich in der Regel bei der von Ihnen genannten Geldanlage um geschlossene Fonds. Ob diese Geldanlage für einen Kunden geeignet ist, wird in der konkreten Beratungssituation mit

dem jeweiligen Kunden anhand seiner individuellen Wünsche und Bedürfnisse ermittelt.

*Wie bewerten Sie die traditionellen Nachhaltigkeitsindizes wie Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good oder Carbon Performance Leadership Index? Welche Aussagekraft haben diese aus Ihrer Sicht?*

Nachhaltigkeitsindizes geben eine erste Orientierung, welche Aktiengesellschaften sich in ökologischer und/oder sozialer Sicht von anderen Gesellschaften positiv abheben. Es gibt aber keine abschließende Kennzeichnung für wirklich nachhaltige Unternehmenspolitik. Insofern sollten Anleger nicht blind auf Indizes vertrauen. Man muss sich selbst ein Bild davon machen, ob und inwieweit die Anlage- oder Ausschlusskriterien der einzelnen Indizes auch den eigenen Präferenzen entsprechen.

*Die Energiewende kommt immer noch nicht so richtig voran. Können Sparkassen helfen, diesen Wandel zu befördern?*

Die Energiewende kann nur gelingen, wenn sie durch die gesamte Gesellschaft – die Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen – breit getragen wird. Es muss uns gelingen, für diese Zukunftsaufgabe privates Kapital und Engagement vor Ort zu mobilisieren. Sparkassen verstehen sich als Motor der Energiewende. Sie starten zum Beispiel lokale Aktionen für mehr Energieeffizienz; sie beteiligen sich an regionalen Initiativen für die Umsteuerung in regenerative Energien und Klimaneutralität; sie helfen, finanzielle Beteiligungen von Bürgerinnen und Bürgern bei Anlagen regenerativer Energie oder der Übernahme lokaler Energienetze zu organisieren. Ab 2013 werden wir darüber hinaus in einer Kommunikationskampagne deutlich machen, welchen Beitrag jeder Einzelne für eine erfolgreiche Energiewende leisten kann, die bislang für viele Menschen noch sehr abstrakt ist. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Energiewende ist das Thema Finanzierung. Daneben sind die Sparkassen der Finanzierungspartner für Privat- und Firmenkunden ebenso wie für Kommunen. Wenn es um Investitionen in Energieeffizienz und erneuerbare Energien geht, gilt dieser Grundsatz ebenfalls.

#### *Was bieten die Sparkassen in diesem Bereich?*

Zum einen bieten die Sparkassen ihren Kunden viele eigene Produkte zur Finanzierung von Klimaschutzinvestitionen an. Zum ande-

ren gibt es zahlreiche Förderdarlehen aus der für den Laien kaum noch überschaubaren Fülle der vielen Umwelt- und-Energieeffizienz-Förderprogramme des Bundes und der Länder. Hier können insbesondere die Förderdarlehen der KfW Bankengruppe abgerufen werden. Diese Finanzierungsmöglichkeiten sind sowohl für private Eigenheimbesitzer als auch für selbständige Freiberufler, für Gewerbetreibende sowie für Unternehmer nutzbar. In diesem Bereich haben die Sparkassen einen Marktanteil von gut 40 Prozent – über alle Förderkredite hinweg ist dies von 2009 bis 2011 ein Fördervolumen von über 22 Milliarden Euro gewesen.

#### *Stellen die zahlreichen Nachhaltigkeitsprojekte neue Herausforderungen an das Risikomanagement von Banken?*

Ja, wobei sich die Herausforderungen in erster Linie an den neuen Geschäftsfeldern, die eigenen Risikotreibern unterliegen, festmachen. Wenn beispielsweise eine Sparkasse einen Windpark finanziert, dann muss der zuständige Kundenberater natürlich die wirtschaftlichen Risiken, die ein solches Projekt mit sich bringt, einschätzen können. Darin unterscheidet sich ein Nachhaltigkeitsprojekt nicht von anderen Finanzierungen. Probleme können erst dann auftreten, wenn die Wirtschaftlichkeit von mehreren Nachhaltigkeitsprojekten von den gleichen Risikotreibern abhängt. Wir sprechen dann

von sogenannten Klumpenrisiken. Nachhaltigkeitsprojekte müssen meistens über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet werden. Für Sparkassen bedeutet das natürlich auch eine ständige Anpassung der jeweiligen Steuerungssysteme.

#### *Die Sparkassen-Finanzgruppe verfügt über insgesamt 730 Stiftungen, die jährlich rund 72 Millionen Euro ausschütten. Was sind die Förderschwerpunkte?*

Unsere Institute verfügen über eine einzigartige Stiftungsvielfalt. Dabei arbeiten Sparkassenstiftungen in der Regel regional fokussiert im Geschäftsgebiet ihrer jeweiligen Gründerin. Die Satzungszwecke der Stiftungen umfassen die gesamte Bandbreite der als gemeinnützig, mildtätig oder kirchlich anerkannten Zwecke. Ein Großteil der Fördermittel fließt in kleinere regionale und lokale Initiativen, aber auch nationale wie internationale Projekte werden unterstützt, zum Beispiel der Wettbewerb „Jugend musiziert“.

Schwerpunkte der Förderung liegen in den Bereichen Kunst und Kultur (34,7 Millionen Euro), Soziales (16,5 Millionen Euro) und Sport (5,8 Millionen Euro). Sparkassenstiftungen tragen so wesentlich dazu bei, dass die Sparkassen-Finanzgruppe der größte nichtstaatliche Förderer von Kultur und Sport in Deutschland ist.

#### *Sie befassen sich im DSGVO auch mit dem Thema Personalstrategie. Denken Sie, dass die Führungskraft der Zukunft das Thema Verantwortung noch stärker beachten muss, und wie könnte man diesen Aspekt in die Managementausbildung einbringen?*

Im Jahr 2010 haben wir eine neue Personalstrategie für die Sparkassen entwickelt. Sie orientiert sich mit ihren Elementen am personalwirtschaftlichen Kreislauf der Institute. Das Thema Führung spielt eine wichtige Rolle. Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte in Sparkassen haben sich in den vergangenen Jahren gravierend verändert und gehen heutzutage weit über die klassische Sicht der reinen Ergebnisverantwortung einer Führungskraft hinaus. Es gibt eine stetig wachsende Verantwortung der Führungskräfte für die Nachhaltigkeit ihrer Institute.

Dieser Aspekt wurde auch in die Bildungsangebote der Sparkassen-Finanzgruppe integriert. Er findet Eingang in den Kerncurricula der Weiterbildungsangebote der regionalen Sparkassenakademien wie auch der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe und der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

## „Geschäfte mit Anstand tätigen“

Wie die Banken verlorenes Vertrauen zurückgewinnen können // Ein aktuelles Buch beleuchtet Fehlverhalten, Zusammenhänge und Lösungsmöglichkeiten für die Finanzbranche

Von Gabriele Kalt

„Aktuelle Umfragen unter den Verbrauchern belegen zweifelsfrei: Viele Menschen stehen der Finanzdienstleistungsbranche mit einer gehörigen Portion Skepsis gegenüber. Zwei internationale Bankenkrisen innerhalb weniger Jahre sowie häufige Berichte über gravierende Fehlberatung und hohe, nicht nachvollziehbare Gebühren haben das Vertrauen der Kunden in ihre Geldinstitute erodieren lassen. Die Wiederherstellung des Vertrauens in unsere Branche erscheint daher als eine zentrale Herausforderung.“ Mit diesen selbstkritischen Worten eröffnet der CEO der ING-DiBa, Roland Boekhout, ein neues Buch zur Situation der Banken und stößt damit eine Diskussion in den eigenen Reihen an, die viele bereits für überfällig halten. Boekhout stellt dabei das Thema „Vertrauen“ in den Mittelpunkt seiner Reflexion und bezeichnet dieses – aus Kundensicht wohl zu Recht – „als die Lizenz für das operative Geschäft der Banken“, die es zurückzugewinnen gelte.

Der Sammelband „Wie sich die Finanzbranche neu erfindet“ beginnt mit einer

Aufarbeitung der aktuellen Krise. In einem kurzen und ebenfalls selbstkritischen Eingangskapitel zur Geschichte der Finanzkrise werden sowohl die gravierenden Verfehlungen der Institute als auch die internationalen Machtverschiebungen in Richtung Asien sowie die staatlichen Interventionen beschrieben.

Die Herausgeber machen in ihren zahlreichen Gesprächen mit Vorständen von Banken und Versicherungsunternehmen vor allem zwei Paradigmenwechsel aus: „Zu den Grundlagen zurückkehren“ und „Den Kunden an die erste Stelle setzen“. Sie bemängeln – aus Sicht von Bürgern und Politik wohl zu Recht – dass der Kunde gegenwärtig in den Diskussionen bei Verwaltungsratssitzungen kaum eine Rolle spiele. Der Fokus liege auf Kapital, Kosten und Risiken, aber niemals auf den Kunden und darauf, was diese dächten, bräuchten und wollten.

Um dies zu ändern, haben Roger Peverelli, Reggy de Feniks und Walter Capellmann ein

vielschichtiges Buch mit zahlreichen Ideen und Anregungen geschrieben. Sie binden dabei rund 50 internationale Experten aus Banken, Versicherungen, von Finanzdienstleistern, aus Softwareunternehmen, PR-Agenturen und Wissenschaft ein und sammeln deren Lösungskonzepte und Best-Practice-Ansätze.

In ihrem Schlusskapitel resümieren die Autoren, dass ein Zurück zu den Grundlagen nicht ausreiche. Vielmehr sei ein gravierender Mentalitätswandel nötig. „Es geht darum, die Bedeutung der wichtigsten Verbrauchertrends zu erfassen und entsprechend zu handeln ... Die neuesten Technologien zu nutzen, die zentrale Rolle der Branche in der Gesellschaft anzuerkennen und entsprechend zu handeln sind weitere Schlüsselüberzeugungen dieser Vision.“ Sie verschweigen dabei nicht, dass auch der Bürger, der ja in der Regel Kunde und Anleger ist, eine Mitschuld an vielen Exzessen der vergangenen Jahre trägt. Denn nicht zuletzt seine Gier und sein Streben nach höheren

Renditen hat die Akteure an den Kapitalmärkten unter den Druck gesetzt, der viele riskante Geschäftsmodelle und Spekulationen erst möglich gemacht hat.

Sie sagen aber auch, dass es neben dem Kundeninteresse dabei für die Banken auch immer darum ginge, „angemessen Geld zu verdienen“. Und somit wird auch die grundlegende Stoßrichtung des Buches deutlich:



Es geht um den Erhalt und die Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells, das sich an moderne Anforderungen anpassen muss.

Und vor diesem Hintergrund skizzieren Peverelle, de Feniks und Capellmann sechs Verbrauchertrends, die es für die Bank der Zukunft zu beachten gelte:

- ▶ Das Verhältnis der Verbraucher zu Finanzinstituten hat sich verändert.
- ▶ Die Verbraucher wollen Transparenz und Einfachheit.
- ▶ Die Verbraucher werden immer eigenständiger.
- ▶ Die Verbraucher verlassen sich auf die Schwarmintelligenz.
- ▶ Die Verbraucher bewerten Werte neu.
- ▶ Die Verbraucher möchten Nähe spüren.

Etwas untergewichtet, aber dennoch angesprochen werden die Themen Nachhaltigkeit, Verantwortung und Moral von Bankgeschäften. So widmet sich Kapitel 5 den „neuen Werten in der Gesellschaft“ und stellt fest:

„Shareholder-Kapitalismus ist nichts, was in Unternehmen Anklang findet. Er motiviert und fesselt die Belegschaft nicht. Er zieht keine Talente an. Das übergeordnete Wohl der Gesellschaft aber schon – wenn Sie wollen, dass Ihr Unternehmen überlebt und gedeiht, sollten Sie daher einen Weg einschlagen, der zur sozialen und ökonomischen Entwicklung beiträgt.“

Dass sich gerade die Finanzbranche noch sehr schwertut mit diesen Begriffen, wird ebenfalls deutlich. „Das Nachdenken über die Auswirkungen der Ethik scheint den Überlegungen zu ähneln, die über die Bedeutung des Internets in seinen frühen Tagen angestellt wurden. Die Manager hörten zu, aber sie konnten einfach die zukünftigen Auswirkungen nicht erkennen. Es schien zu früh, um alles zusammenzufügen. Sie brauchten einfach mehr Zeit, um den Gedanken zu begreifen. Ganz analog haben nur wenige eine Vision davon, wie Ethik zu einem Hauptfaktor für die Umgestaltung der Branche werden kann. ‚Ethik‘ klingt viel zu religiös. Im

Wesentlichen geht es darum, Geschäfte mit Anstand zu tätigen: ehrlich, offen und fair. Und vielleicht sollte die Branche einfach damit anfangen.“

Das Buch scheut auch nicht davor zurück, eine lange Liste an konkretem „unethischem Verhalten“ im Bankgeschäft zu benennen und somit plastische Anregungen für Veränderungen zu geben. „Gestalten Sie das Produktportfolio neu“, „Zeigen Sie gesellschaftliches Engagement“ oder „Bekräftigen Sie Ihre Verantwortung für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung“ lauten Ratschläge in den Zwischenkapiteln, bevor Vertreter der University of Pennsylvania (Ein neues Modell für die Unternehmensführung), der Santander-Bank (Nachhaltige Bankgeschäfte), der IESE Business School (Ein Bankkonto für die Ärmsten) konkrete Beispiele für ein „neues Banking“ vorstellen.

Etwas zu kurz kommt das Thema gesellschaftliche Verantwortung bei Investments

und Kreditvergabe. Sustainability-Index, Natur-Aktien-Index (NAI), FTSY4Good, Carbon Disclosure Project, „Equator Principles“, Environment, Social and Corporate Governance (ESG) wären hier die Stichworte, die einen gravierenden Wandel im Produktportfolio herbeiführen – und somit besondere Relevanz für die Bank von morgen haben dürften. Dennoch: „Wie sich die Finanzbranche neu erfindet“ bietet vor allem Insidern zahlreiche Anregungen in einer Welt des Wandels und der neuen Verantwortung. Um das Buch interaktiv und auch für Laien noch anschaulicher zu gestalten, enthalten zahlreiche Beiträge sogenannte QR-Codes mit Links zu Websites oder zu YouTube. Kurze Videobeiträge, leider manchmal mit zu werblichem Charakter, erweitern das Themenspektrum und veranschaulichen die in den Texten skizzierten Projekte.

**„Wie sich die Finanzbranche neu erfindet. Was Kunden von Finanzdienstleistern wirklich erwarten“, Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München 2012.**

# Ein Beitrag zum Risikomanagement

Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit: Umwelt- und Sozialthemen sowie Fragen einer guten Unternehmensführung

Von Dieter W. Horst

In der Vergangenheit wurde die Notwendigkeit, ökologische oder soziale Kriterien bei Anlageentscheidungen zu berücksichtigen, oft als moralischer Imperativ angeführt. Mittlerweile breitet sich in der Finanzbranche die Erkenntnis aus, dass Umwelt- und Sozialthemen sowie Fragen einer guten Unternehmensführung (Environmental, Social & Governance – kurz ESG) auch für ein adäquates Risikomanagement wesentlich sind.

Das überrascht nicht. Es liegt auf der Hand, dass Themen wie Klimawandel, Rohstoffverknappung, demographische Entwicklung oder Urbanisierungsprozess nicht nur die Industrie betreffen, sondern ebenfalls die Geschäftstätigkeit und -modelle der Finanzbranche. Ausgedient hat die Sichtweise der Vergangenheit, das Finanzgeschäft ohne die Folgen für die Realwirtschaft zu betrachten und die ökologischen und sozialen Konsequenzen von Investitionen von ihrer Finanzierung abzukoppeln. Dieser Wandel zeigt sich beispielsweise bei den von der Finanz-

branche selbst entwickelten und freiwillig angewendeten ESG-Standards – wie den „Equator Principles“ für Projektfinanzierungen oder den Prinzipien für verantwortungsvolles Investieren der Vereinten Nationen (UN PRI). Denn diese Standards werden nicht nur für die Branche selbst verschärft, sondern gleichzeitig auch von immer mehr Unternehmen angewendet.

## Reputationsrisiken beachten

Aber auch der deutsche Gesetzgeber etabliert einen erweiterten Risikoaspekt in der Finanzbranche mit möglichem ESG-Bezug. In den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) werden Reputationsrisiken abhängig vom konkreten Gesamtrisikoprofil als relevantes Risiko für die Finanzbranche benannt weshalb sie gesondert im Risikomanagement beachtet werden müssen. Reputationsschäden können aber auch durch Investments in ökologisch oder sozial fragwürdige Projekte entstehen. Für die Unter-

„Die Integration von ESG-Kriterien bei Anlageentscheidungen hat sich als hervorragendes Mittel zur Risikoverminderung gerade in jüngster Zeit bewährt. Seitens der PRI sind wir bestrebt, durch unseren Implementation-Support unseren Unterzeichnern in den verschiedensten Anlageklassen hierbei Hilfe zu leisten.“ Dr. W. Engshuber, Chair der Principles for Responsible Investment der Vereinten Nationen

nehmen der Finanzbranche wird es somit zum Erfolgsfaktor, das bestehende Risikomanagement und die etablierten Reportingprozesse um ESG-Kennzahlen zu ergänzen. Rahmenseetzungen sind zu modifizieren, damit unter ESG-Aspekten besonders risikoreiche Geschäfte sicher gesteuert werden können oder im Einzelfall bestimmte Geschäfte gar nicht mehr getätigt werden.

Die Integration von ESG in Unternehmensstrategie und Steuerungsinstrumentarium erschließt jedoch auch Chancen. Die Finanzbranche wird zum Begleiter von Wirtschaft und Gesellschaft beim globalen Wandel in Richtung Green Economy. Indem die Finanzbranche das notwendige Kapital zum Umbau ökonomischer Systeme in Richtung Nachhaltigkeit bereitstellt und Nachhaltigkeit als leitendes Handlungsprinzip bei Kunden und Geschäftspartnern adressiert, gewinnt sie auch die Möglichkeit, ihr Image und ihre Rolle im Wirtschaftsleben neu auszugestalten.

Auf der Chancenseite ist ebenfalls zu vermerken, dass gerade Investoren, die mittel- und langfristig anlegen – wie beispielsweise Stiftungen, Family-Offices oder Pensionskassen –, zunehmend ESG bei ihren Anlageentscheidungen implizit über das Risikomanagement berücksichtigt wissen wollen. Initiativen wie „Mission Investing“ gehen sogar noch weiter. Die Stiftungsinitiative fordert, dass Stiftungen nicht nur über den Einsatz ihrer Fördermittel gesellschaftlich wirken sollen, sondern auch über eine nachhaltigkeitsorientierte Geldanlage des Stiftungsvermögens.

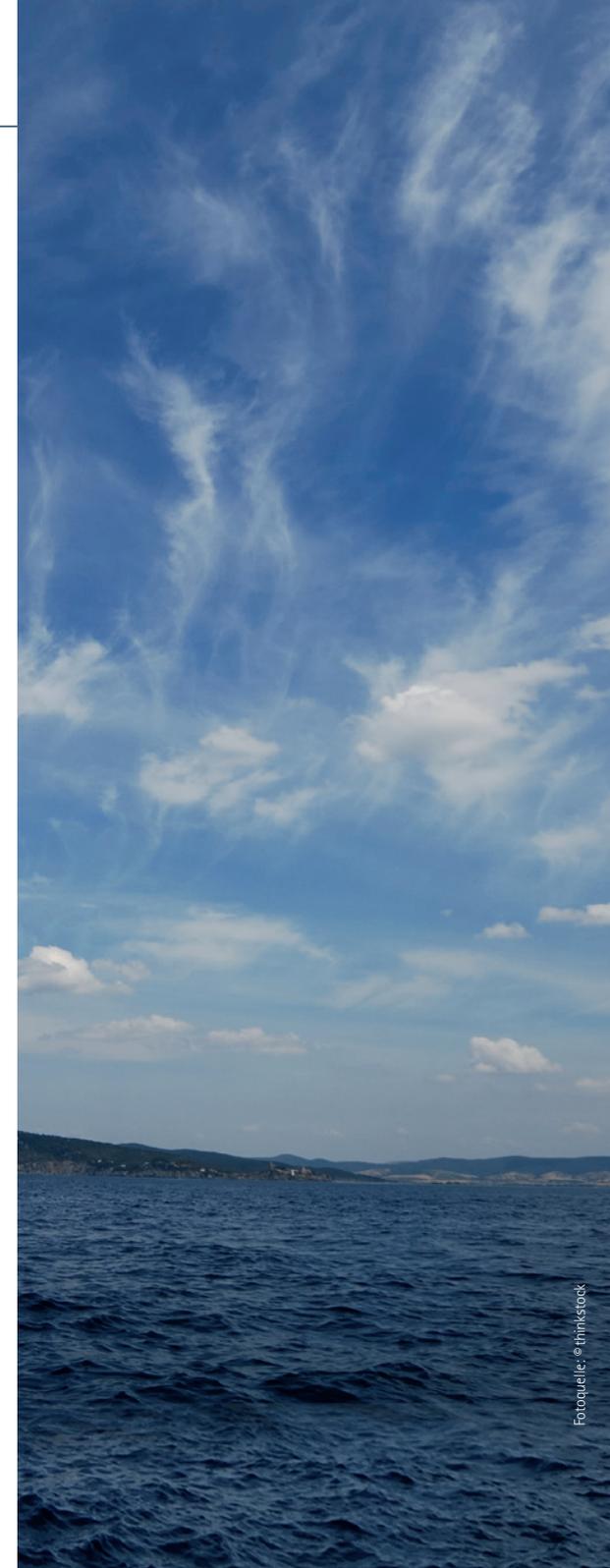
### *Gütesiegel in der Diskussion*

Wer solchen Kunden nachhaltige Investmentmöglichkeiten eröffnen will, bietet ihnen Social Responsible Investments (SRI) an. Diese bringen neben der monetären auch eine explizite ökologische oder soziale Rendite. Aber bei diesen Social Responsible Investments steigen ebenfalls die Anforderungen an die Professionalität der Anbieter.

Die EU hat im Juli 2012 bei ihrem Verordnungsvorschlag für Basisinformationsblätter für Anlageprodukte von Kleinanlegern die Berücksichtigung von ESG-Aspekten inkludiert. Kürzlich wurde eine Stiftung zur Gründung einer Nachhaltigkeitsratingagentur für Fonds – die Stiftung CARLO – gegründet, und die Verbraucherminister der Länder haben gerade einen Vorschlag für ein bundesweites Gütesiegel für nachhaltige Finanzprodukte diskutiert.

ESG als Ergänzung des etablierten Risikomanagements für alle Finanzprodukte und SRI für ethisch motivierte Anleger – beide Ausprägungen von Nachhaltigkeit in der Finanzbranche bereiten den Boden für eine Neuausrichtung der Branche und fördern die Verbindung mit der Realwirtschaft.

**Dieter W. Horst, Senior Manager Sustainable Finance, PricewaterhouseCoopers AG**



# „Wir sollten das nachhaltige Wirtschaften zum Markenzeichen des ‚Made in Germany‘ machen“

Interview mit Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung, zu den Visionen für und der Realität in Deutschland

*Sie sind Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Welche Aufgaben und Ziele hat der Nachhaltigkeitsrat?*

Der Nachhaltigkeitsrat berät die Bundesregierung, und er tritt öffentlich für das Anliegen der nachhaltigen Entwicklung ein. In der Themenwahl sind wir unabhängig. Konkret sieht das so aus, dass die Mitglieder des Rates auf jeweils drei Jahre von der Bundeskanzlerin berufen werden, das nächste Mal im Juni 2013. Wenn wir uns mit Empfehlungen an den Kanzleramtsminister Ronald Pofalla wenden, geht es um die nationale Nachhaltigkeitsstrategie und zum Beispiel um die staatliche Beschaffung, die Kreislaufwirtschaft, energiewirtschaftliche Fragen oder die fiskalische Stabilität. Die Mitglieder des Rates – sie kommen aus der Wirtschaft, den Gewerkschaften, den Kirchen und Umweltorganisationen sowie aus der Politik – wollen Nachhaltigkeit zu einer allgemein verstandenen und beherzigten Idee machen und die Bundesregierung zu kleinen und manchmal auch nicht so kleinen konkreten Schritten

bewegen. Wir wenden uns aber auch gelegentlich direkt an die Wirtschaft oder auch an die Ministerpräsidenten in den Ländern.

*Der Begriff „Nachhaltigkeit“ beschreibt heute ein weites, schwer fassbares Feld. Welche Aspekte gehören aus Ihrer Sicht zwingend dazu?*

Ich glaube, die Zeit, in der Nachhaltigkeit oft als ein kaum fassbares Konzept erschien, liegt hinter uns. Heute gibt es messbare Indikatoren, und die Diskussion ist konkreter und klarer geworden. Dazu gehört auch der Meinungsumschwung in Teilen der Wirtschaft, die das Thema als Feld eigener Aktivitäten annehmen. Bürgermeister von Städten und Gemeinden machen sich die Sache zu eigen. Die Zahl der Werkstatt-N-Projekte steigt. Das ist erfreulich und motiviert zum weiteren Voranschreiten. Thematisch steht die Zukunft der Energieerzeugung und des -verbrauchs an vorderster Stelle, wobei es um den Klimaschutz ebenso geht wie um eine sichere und bezahlbare Energieversorgung für Bürger und

Industrie. Es geht um ökologisch und sozial fair hergestellte Produkte und die Veränderung hin zu einer Konsumkultur und Warenherstellung, die langfristig Bestand haben kann. Es geht um die langfristigen Trends – Stichwort demographischer Wandel – und darum, wie wir deren Auswirkungen auf den Wohlstand und das Zusammenleben der Menschen gestalten können.

*Sie haben das Projekt „Dialoge Zukunft. Vision 2050.“ initiiert. Was sind die Ziele?*

Visionen gehören zur Lebenswelt junger Erwachsener und nicht ins Wartezimmer von Ärzten. Und dort sind sie fassbar, lebendig und eine Quelle von Inspiration und Motivation zum eigenen Handeln. Das stellt unser Projekt unter Beweis. Das Wort Visionen ist ja in Deutschland immer noch zwiespältig besetzt: Entweder wird ein Visionär als Spinner abgetan oder als genialisch Entrückter verehrt. Beides ist falsch. Unser Dialog hat das geerdet. Menschen, die heute in führenden Positionen sind, haben sehr nachdenklich auf

meine Frage nach ihrer Vision für 2050 reagiert, und sie haben junge Menschen, für die das Jahr 2050 den Renteneintritt bedeutet, für unser Projekt nominiert. Das alleine ist schon ein Stück Generationendialog. Natürlich, wir wissen heute genauso wenig über 2050 wie 1970 über das Internet und Handy. Der Unterschied ist aber, dass wir heute bereits einen klaren Blick auf die Restriktionen haben, mit denen durch die Übernutzung natürlicher Ressourcen, den Klimawandel und die Veränderungen in einer Welt mit bald neun Milliarden Menschen zu rechnen ist. Wer heute ernsthaft an Visionen arbeitet, der hat etwas zu sagen. Das aufzuzeigen ist uns gelungen. Visionen für 2050 beweisen sich an der Phantasie junger Leute und ihrem Willen zur Gestaltung.

*Was zeichnet für Sie ein nachhaltig agierendes Unternehmen aus?*

Es hat ein Verständnis für die Herausforderungen von Demographie, Ressourcenmanagement und Klimaschutz. Es stellt sich

Ziele zu einer ökologisch verantwortlichen und sozial fairen Herstellung seiner Produkte. Es baut die Anforderung, auf Nachhaltigkeit umzuschwenken, in die Leitungsstruktur des Unternehmens ein. Es agiert transparent und offen für den Wettbewerb mit anderen Nachhaltigkeitslösungen. Es entspricht dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen respektive hat eine Vorstellung davon, wann es so weit sein wird, eine Entsprechenserklärung abgeben zu können.

*Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit muss in den Köpfen der Entscheider fest verankert sein, wenn sie ihr Unternehmen ganzheitlich daran ausrichten möchten. Sehen Sie eine „nachwachsende“ Managergeneration, die mit diesem Thema heute anders umgeht als ihre Vorgänger?*

Das Umdenken findet bei Alt und Jung statt. Einsichten zur Nachhaltigkeit kommen nicht durch Alter, und die Jugend hat auch keinen automatischen Startvorteil. Immer geht es um das echte Prüfen, welchen Bestand mein

eigenes Tun und das Gemeinsame in Wirtschaft und Gesellschaft haben können: Was sich bewährt, soll erhalten bleiben, der Rest muss sich ändern. Das ist kein Abzählreim, sondern erfordert Werturteile und weitsichtiges Denken, das sich aus dem Dogma des Kurzfristigen befreit.

*Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen nachhaltigem Agieren und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen?*

Ja, aber ich räume ein, dass der Erfolg immer viele Eltern hat. Aber es gibt ja zunehmend mehr Unternehmen, die sich mit nachhaltigen Produkten profilieren. Da ist der Erfolg zum Greifen nahe. Denken Sie an nachhaltig erzeugte Holzprodukte, an Fischfang aus nachhaltig bewirtschafteten Beständen, an fair gehandelte und ökologisch hergestellte Lebensmittel. Aber auch im Maschinenbau und der Anlagentechnik gibt es einen klaren Zusammenhang. Wer höchste Energieeffizienz und Ressourcenproduktivität anbieten kann, hat Vorteile. Wir sollten das nachhaltige



Wirtschaften zum Markenzeichen des ‚Made in Germany‘ machen.

*Können Sie uns einige typische Beispielunternehmen oder auch Manager nennen, bei denen Sie einen positiven Wandel festgestellt haben?*

Stellvertretend will ich Jochen Zeitz hervorheben. Er steht für die Idee, alle Umwelt- und Sozialeffekte der Produktion eines Unternehmens kostenmäßig zu bilanzieren, auch diejenigen, die außerhalb der Fabriktore anfallen. Das ist ein radikales Umdenken eines Unternehmensführers. Als Mitglied des Nachhaltigkeitsrates hat er dies in die deutsche Nachhaltigkeitsdebatte eingebracht. Bei anderen Beispielen geht es um Firmen, die ihr Geschäftsmodell grundlegend verändert haben und beim Neuanfang auf klar und eindeutig nachhaltig erzeugte Produkte gesetzt haben. Dann gibt es auch die Tanker, die umsteuern. Damit meine ich große Unternehmen, die Schritt für Schritt die Nachhaltigkeit in ihre strategischen Entscheidungen zu Produkten,

Lieferketten und Produktionsanlagen einbauen und dies auch zum Kriterium für Führung und Erfolg machen. Das geht mitunter langsam und auch nicht ohne Konflikte, ist aber im Falle des Gelingens umso wirkungsvoller, zum Beispiel in der Chemieindustrie, im Handel mit Lebensmitteln und bei industriellen Ausrüstern. Gute Beispiele gibt es aber auch in der Recyclingwirtschaft, im Bauen und bei der Immobilienwirtschaft. Last, but not least haben wir in Deutschland viele insbesondere mittelständische Unternehmen, die schon seit langer Zeit auf die Karte Nachhaltigkeit setzen. Ich wäre ungerecht, wenn ich hier eine willkürliche Auswahl von Unternehmen nennen würde. Deshalb gestatten Sie mir, dass ich auf die lange Liste von Gewinnern des Deutschen Nachhaltigkeitspreises verweise. Der Preis wird im Dezember zum fünften Mal vergeben. Immer mehr Unternehmen bewerben sich. Über Gewinner und Platzierte entscheidet eine unabhängige Expertenjury, deren Vorsitz ich habe. Diese Liste wird immer mehr zum Who's who der nachhaltigen Wirtschaft in Deutschland.

*Wie kann der Rat konkret dazu beitragen, Unternehmen bei ihren Bemühungen um Nachhaltigkeit zu unterstützen?*

Schon jetzt haben wir mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex ein Instrument geschaffen, das Unternehmen unterstützt und eine gute Brücke zu Investoren, Ratingunternehmen und anderen Akteuren auf dem Finanzmarkt ist. Generell drängen wir in der Politik auf die Schaffung von Rahmenbedingungen und in der Wirtschaft auf den Mut, diese im Wettbewerb zu nutzen. Die Green Economy braucht einen strategischen Thinktank neuen Zuschnitts, nämlich als Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowie Wissenschaft. Dafür setzen wir uns ein.

*Nachhaltigkeit ist nicht nur ein nationales Thema. Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich?*

Bundeskanzlerin Angela Merkel hat für 2013 erneut internationale Experten eingeladen, ihre Bewertung abzugeben und uns zu sagen,

wo Deutschland im globalen Kontext steht. Sie hat den Nachhaltigkeitsrat gebeten, diese sogenannte Peer-Review zu organisieren. Ich finde, das ist eine spannende Aufgabe, gerade jetzt, wo wir mit der Energiewende eine Menge Aufmerksamkeit im Ausland erzeugen, übrigens mitunter skeptische, aber immer neugierige. Auch dass wir die nationale Nachhaltigkeitsstrategie in diesem Jahr fortgeschrieben haben, wird im Ausland sehr wohl wahrgenommen. Dazu kommen die hohe und noch steigende Industrialisierungsquote, die Exportorientierung – und aber auch die Euro-Krise. Trotz meines Erachtens wichtiger und bemerkenswerter Entscheidungen in Einzelfragen war die Rio-Weltkonferenz zur Nachhaltigkeit im Juni dieses Jahres im Großen und Ganzen enttäuschend. Auf der Ebene der internationalen Politik braucht die Nachhaltigkeitspolitik einen kräftigen neuen Impuls. Jetzt läuft jedenfalls zu wenig. Da kommt neuer Schwung von der nationalen Ebene und der Peer-Review gerade recht.

**Die Fragen stellte Gabriele Kalt.**

# Wer steht in der Verantwortung?



„Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist zugleich eine Managementkrise.“ Mit diesem Satz stellt Ulrich F. Zwygart einmal mehr die komplexe Problematik mangelnden Vertrauens in unsere Führungskräfte in den Mittelpunkt. Anhand von zwölf Fällen bekannter Manager wie Dick Fuld (Lehman Brothers) oder Fred Goodwin (Royal Bank of Scotland) zeigt er deren (irrationale) Entscheidungen auf und analysiert sie aufgrund von neurologischen, sozial- und kulturwissenschaftlichen sowie ökonomischen Verhaltensmodellen und Erkenntnissen.

Zwygart ist sich sicher, dass Management ein Prozess ist, der erlernt und entwickelt werden kann, weshalb er im Anschluss an seine Analysen auch nach dem richtigen Typus fragt: Wer steht letztendlich in der Verantwortung, und welchen Typus Manager brauchen wir, um wieder nachhaltig Vertrauen in Führungspositionen aufzubauen?

*„Dieses Buch ist wichtig. Der irrationale Topmanager ist ebenso eine Tatsache wie die Abstammung des Menschen von den Primaten. Nimmt man die Macht des Unbewussten nicht endlich zur Kenntnis, wird die nächste große Krise der Finanzwirtschaft unausweichlich sein.“* Dr. Werner Fuchs, Top-50-Rezensent bei Amazon

Ulrich F. Zwygart  
(Ir-)Rationale Topmanager  
Zur Krise der Finanzwirtschaft  
und des Managements

Hardcover mit Schutzumschlag  
216 Seiten, 2012  
29,90 € (D), 30,80 € (A)  
ISBN 978-3-89981-287-9

Für die Schweiz: Verlag Neue Zürcher Zeitung



## DER AUTOR

### Ulrich F. Zwygart

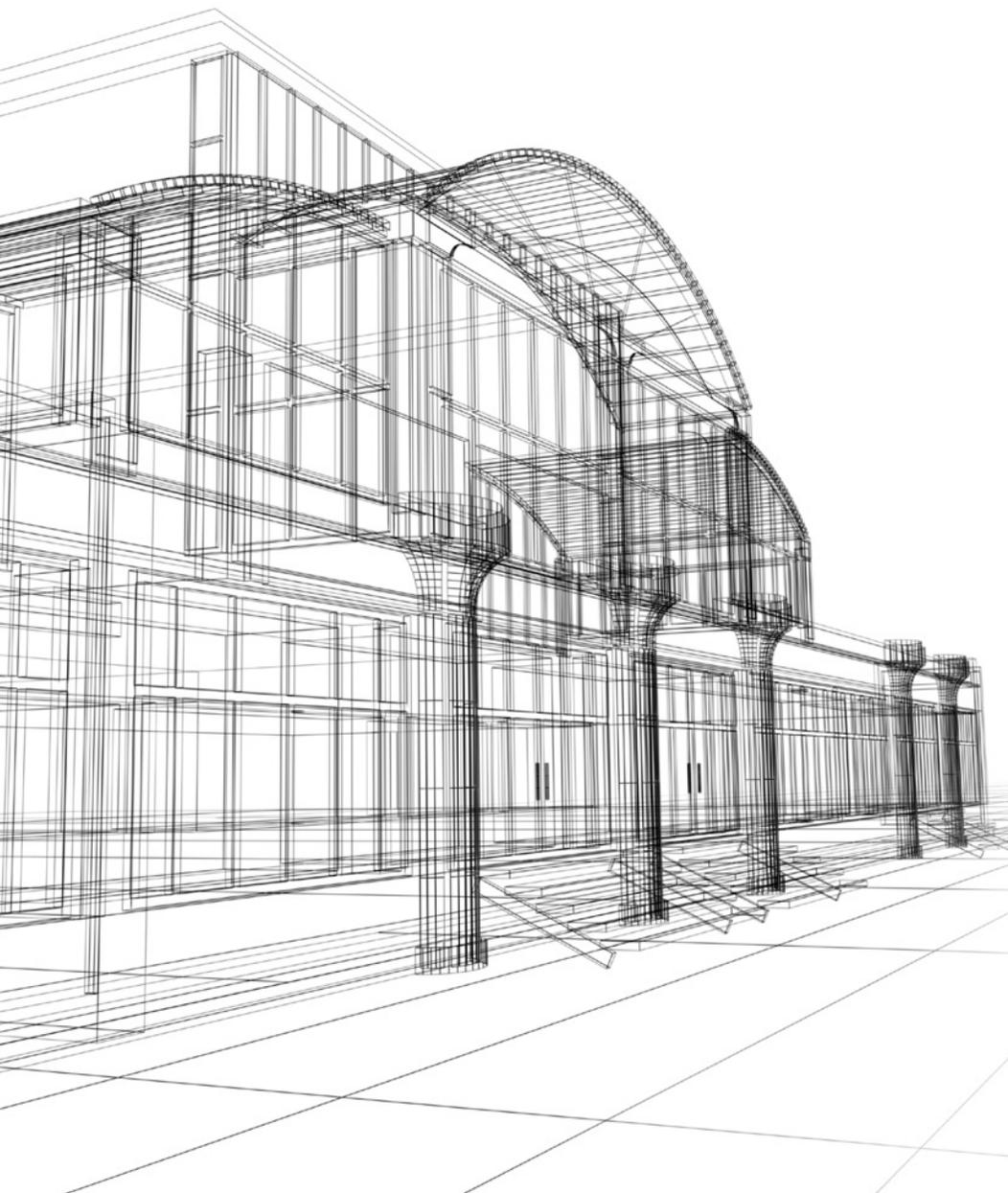
Der ehemalige Generalmajor der Schweizer Armee Prof. Dr. Ulrich F. Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen und Managing Director, Deutsche Bank AG London, tätig in der Ausbildung und im Coaching.

Leseprobe auf  
[www.fazbuch.de](http://www.fazbuch.de)



Bestellen Sie jetzt: Telefon (0711) 78 99-2113 • Telefax (0711) 78 99-1010 • E-Mail [faz@kno-va.de](mailto:faz@kno-va.de) • Auch im Buchhandel erhältlich.

Frankfurter Allgemeine Buch



# Metropolitan Solutions 2013

Städte von morgen bieten Chancen für die Industrie

*Von Silvia Halbmeier*

Wie werden die Städte der Zukunft aussehen? Eines ist sicher: Sie werden immer größer. Nach einer Schätzung der Vereinten Nationen werden bis 2030 rund 5 Milliarden Menschen in Städten leben. Das sind rund 2 Milliarden mehr als heute. Auch in Deutschland wachsen die Ballungszentren und Metropolen weiter, obwohl die Gesamtbevölkerungszahl zurückgeht. Die Herausforderungen an technische Infrastruktur, Logistik und Verkehrs- und Energiemanagement steigen. Ein Bild davon, wie die Städte der Zukunft aussehen könnten und wie technische Lösungen das Leben in großen Ballungszentren verbessern können, vermittelt die Metropolitan Solutions vom 8. bis 12. April 2013 in Hannover. Die Metropolitan Solutions hat sich innerhalb von zwei Jahren von der Sonderschau zur eigenen Messe entwickelt. Sie wird daher vom kommenden Jahr an parallel zur Hannover Messe auf dem hannoverschen Messegelände ausgerichtet. Das bisherige Themenspektrum der Metro-

politan Solutions rund um Energieinfrastrukturen, Wasser/Abwasser, Mobilität und Logistik, Gebäudetechnik, urbane Sicherheit und Abfallmanagement wird um neue Themen wie Urban Management, städtische Informationssysteme und Stadtmöblierung, Kommunalfinanzierung, Green Buildings/Green Citys, Klimafolgenmanagement sowie Wasserbau erweitert. Die Metropolitan Solutions gilt als Plattform für Anwendungen und Lösungen für Metropolen und sogenannte Megacitys und ist seit ihrem Beginn 2011 stark gewachsen. In diesem Jahr haben sich 70 Aussteller auf knapp 3.000 Quadratmetern präsentiert. Von 2013 an bekommt das Thema in Halle 1 mehr Platz und ein innovatives Konzept, bei dem die Messe als „Stadt der Zukunft“ erlebbar wird und die Besucher mit E-Autos auf Straßen in der Halle zu den Messeständen fahren. Die Gründe für das Wachstum der Städte sind vielfältig: In Städten gibt es Arbeit und Karrierechancen, eine bessere ärztliche Versorgung, gute Bildungseinrich-



tungen wie Schulen und Universitäten, zahlreiche Kultur- und Freizeitangebote sowie Einkaufsmöglichkeiten. Dabei werden in Städten einerseits die Probleme verursacht, und andererseits bergen sie ihre Lösung. Sie sind Luftverschmutzer, produzieren große Müllmengen und Abwasserströme, benötigen sehr viel Energie, Rohstoffe und Fläche. Demgegenüber bieten Städte auch einen Reichtum an Wissen und sind Orte, an denen das Know-how für die Lösung der Probleme vorhanden ist oder die Basis dafür bereits geschaffen wurde. „In vielen Fällen ist das technologische Know-how für die Stadt der Zukunft bereits vorhanden“, sagt Professor Wilhelm Bauer, Fraunhofer-Experte und stellvertretender Leiter des Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

### *Dezentrale urbane Systeme*

Ein gutes Beispiel dafür ist das Projekt DEUS 21 (Dezentrale urbane Wasserinfrastruktur-

systeme). Um Trinkwasser zu sparen und das Abwasser sinnvoll aufzubereiten, haben Forscher des Fraunhofer Instituts für Grenzflächen und Bioverfahrenstechnik IGB in Stuttgart gemeinsam mit dem Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe die Technologie dafür entwickelt. Neben dem normalen Trinkwasseranschluss erhält jeder Bauherr eines Grundstücks einen zweiten Anschluss für das Brauchwasser. Das Brauchwasser wird aus dem Regenwasser gewonnen und in einer anaeroben Hochleistungsmembrananlage biologisch so aufbereitet, dass es den Anforderungen der Trinkwasserverordnung weitestgehend entspricht. Dieses Brauchwasser wird für die Warmwasserbereitung eingesetzt. Damit können es die Nutzer für den Heizungskreislauf einsetzen und müssen keine neue Leitung ziehen, weil alles Warmwasser, beispielsweise für die Dusche, Waschmaschine oder Heizung, über den Brauchwasseranschluss läuft. In der Küche steht der Kalt-

wasserhahn mit der Trinkwasserversorgung zur Verfügung. Das Projekt wird in einem Neubaugebiet der Gemeinde Knittlingen in Baden-Württemberg bereits erfolgreich eingesetzt und getestet. Ein wichtiger Bestandteil dabei ist die Vakuumkanalisation für das Abwasser. In Deutschland ist die Vakuumkanalisation vor allem aus Flugzeugen, Schiffen oder der Bahn bekannt, während sie in skandinavischen Ländern in der kommunalen Abwasserversorgung weitverbreitet ist. Der Anschluss ist in zwei Varianten möglich: Der Bauherr leitet wie in einem konventionellen Haushalt das Abwasser ab. An der Übergabestelle zum Kanalnetz wird es dann in das Vakuumsystem übernommen. Bei der zweiten Variante zieht der Bauherr die Vakuumleitung bis ins Haus. Damit kann er eine Vakuumtoilette betreiben und den Abfallzerkleinerer für die Bioküchenabfälle per Vakuum absaugen. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass so wesentlich weniger Spülwasser verbraucht wird und etwa ein Drittel täglich eingespart wer-

den kann. Derzeit arbeiten die Wissenschaftler daran, die DEUS-Technologie für einen Industriepark in der Stadt Guangzhou in China zu optimieren.

### *„Morgenstadt: City Insights“*

Auch die deutsche Bundesregierung beschäftigt sich in der Hightech-Strategie 2020 „Morgenstadt“ mit ähnlichen Themen und Fragestellungen: Welche zukunftsweisenden Konzepte existieren bereits? Wie bereiten sich Metropolen auf die Herausforderungen vor? Um Antworten auf diese und weitere Fragen zu finden, haben sich zahlreiche Fraunhofer-Institute, Unternehmen und Kommunen in dem Projekt „Morgenstadt: City Insights“ zusammengeschlossen. Sie untersuchen gezielt die Veränderungsprozesse von ausgewählten Städten und versuchen, Erfolgsfaktoren für einen nachhaltigen Wandel und die Vision einer klimafreundlichen und lebenswerten Stadt zu definieren. Sie widmen sich bei-



spielsweise der Frage: Wie können wir dem Verkehrsinfarkt in den Städten begegnen? Ein Beispiel wäre, dass Abfallroboter nahezu geräuschlos den Müll auf den Straßen einsammeln, daneben leise elektrobetriebene Autos über den Asphalt surren, die Menschen ihr Smartphone einsetzen, um bedarfsgerecht in eines der bereitstehenden Autos zu steigen und es für die jeweilige Fahrt zu nutzen. Sie personalisieren ihre Fahrt mit dem Carsharingfahrzeug nach dem Einsteigen über das Smartphone. So oder ähnlich könnte die Mobilität in der Stadt der Zukunft aussehen. Denn besonders auch Lärm- und CO<sub>2</sub>-Emissionen sollen künftig der Vergangenheit angehören. Verschiedene Bereiche wie Energie und Verkehr würden dabei vernetzt. Denn allein Elektrofahrzeuge in den Städten einzusetzen würde nicht ausreichen. Es sind zudem Nutzungskonzepte notwendig wie das des Carsharings. Dadurch würde sich der Energieverbrauch verringern, und es entstünde Platz. Platz, der zum Beispiel für neuen

Wohnraum genutzt werden könnte. Selbst Eigentümer eines Fahrzeugs in der Stadt zu sein soll dann zu den überholten Modellen gehören, ohne dass der Einzelne auf Mobilität verzichten muss.

### *Radschnellweg Ruhr*

Ebenfalls mit der Verringerung von Lärm- und CO<sub>2</sub>-Emissionen beschäftigt sich das Projekt für den Radschnellweg Ruhr der Metropole Ruhr/Essen. Im Ruhrgebiet soll ein Radschnellweg acht Städte und Kreise miteinander verbinden. Die Innenstädte, Arbeitsplätze und Hochschulen von Duisburg über Mühlheim an der Ruhr, Essen, Gelsenkirchen, Bochum, Dortmund, Kreis Unna bis Hamm sollen sich Radfahrer mit Muskelkraft erobern können. Damit soll besonders auch Autofahrern ein Anreiz gegeben werden, auf das Rad umzusteigen. Das Bundesverkehrsministerium stimmte dem kürzlich zu und bestätigte die Finanzierung einer Machbar-

keitsstudie. Die Projektförderung beträgt 370.000 Euro. Zusätzlich zur Studie werden im kommenden Jahr auch eine Kosten-Nutzen-Analyse sowie die Detailplanung des „Nationalen Radverkehrsplans“ und ein Kommunikationskonzept erarbeitet.

### *„Gardens by the Bay“*

In diesem Jahr eröffnete der kleine Inselstaat Singapur die Grünflächenoffensive „Gardens by the Bay“. Entlang des Meeresufers erstrecken sich drei künstliche Grünanlagen. Im Juni 2012 wurde der erste Teil der Grünanlagen mit den spektakulären Solartürmen „Supertrees“ eröffnet. 18 künstliche Türme, die Bäumen ähneln, sind unterschiedlich groß und ragen bis zu 50 Meter in die Höhe. Sie sind mit Fußgängerbrücken miteinander verbunden, über die die Besucher in luftiger Höhe die Aussicht und den Blick auf die bepflanzten Gebilde genießen können. Tropische Kletterpflanzen und Farne ranken sich

an ihnen empor. Zudem dienen die Türme als Sammelbecken für Regenwasser und Solarenergie und tragen somit zur Versorgung und Beleuchtung des Parks bei.

### *Synergiepotentiale*

Auch wenn sich die Realitäten in den Städten Europas, in den USA, in Asien oder in Lateinamerika stark voneinander unterscheiden, stehen Megacities weltweit grundsätzlich vor ähnlichen Herausforderungen. Die Metropolitan Solutions in Hannover bietet nationalen und internationalen Ausstellern und Besuchern im kommenden Jahr eine ideale und thematisch vielfältige Plattform für den fachlichen Austausch. Darüber hinaus ermöglicht sie Unternehmen und Besuchern, wichtige Erstkontakte zu knüpfen oder bereits bestehende Kontakte zu intensivieren.

**Silvia Halbmeier, freie Journalistin;  
Redaktionsleitung von „Medienarbeit mit Menschen“**

## **Arbeitswelten gestalten** Erfolgsfaktor Gesundheit!

Strategische Inspiration für Führungskräfte aus Unternehmen  
und Gesundheitswirtschaft

– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –

Strategieforum am 24. Januar  
Frankfurt am Main  
Marriott Hotel | ab 14.30 Uhr

Keynote:



**Prof. Dr. rer. Soc. Bernhard Badura**

Fakultät für Gesundheitswissenschaften der  
Universität Bielefeld

Trend Talk:



**Dr. Wladimir Klitschko**

Partner,  
Klitschko Management Group



**Prof. Peter Wippermann**

Gründer Trendbüro und Professor für  
Kommunikationsdesign

weitere Referenten:

**Petra Scharner-Wolff**

Bereichsvorstand Personal,  
Steuerung und IT, Otto (GmbH & Co KG)

**Prof. Dr. Bernd Siegemund**

Vorsitzender der Geschäftsführung,  
B.A.D GmbH

**Dr. Hans-Jürgen Urban**

Vorstandsmitglied,  
IG Metall

Veranstalter:

In Kooperation mit:



# Wien – Smart City der Alpenrepublik

## Wie Österreich attraktive Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Forschung schafft

Von Bernhard Bachleitner

Städte stehen vor wachsenden ökologischen, demographischen und infrastrukturellen Herausforderungen. Großstädte bedecken weltweit zwar lediglich 2 Prozent der Erdoberfläche. Dennoch stoßen sie laut EU-Berechnungen 80 Prozent der Treibhausgase aus und verbrauchen 75 Prozent der weltweit eingesetzten Energie. Weltweit leben seit 2007 mehr als 50 Prozent der Bevölkerung in Städten – und damit erstmals mehr als auf dem Land. Smart Cities sind energiesparende und konzeptionell innovative Lebensräume. Sie vereinen vielfältige soziale und kommunikationstechnische Aspekte und sind auf Nachhaltigkeit ausgelegt. Intelligente urbane Konzepte machen eine Stadt zu einer smarten Stadt. Ansätze und Beispiele für Smart-City-Projekte sind inzwischen zahlreich. Zu den besten Smart Cities weltweit

zählt Österreichs Hauptstadt Wien. Nach der mehrfachen Auszeichnung zur lebenswertesten Metropole der Welt wurde Wien nun auch im ersten globalen Ranking der Smart Cities als beste Stadt in den Bereichen Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit ermittelt. Untersucht wurden Städte mit mehr als 1 Million Einwohner von New York bis Hongkong, bekanntgegeben wurden aber nur die besten zehn Metropolen: Damit liegt Wien noch vor Toronto, Paris, New York, London, Tokio, Berlin, Kopenhagen, Hongkong und Barcelona. In seiner Untersuchung wertete der US-Klimastratege Boyd Cohen bestehende Studien unter anderem zu den Themen Technologie und Nachhaltigkeit aus. Dabei verglich er globale Untersuchungen wie zum Beispiel den Innovation Cities Top 100 Index, Rankings zur Lebensqualität in

Städten, das Siemens-Ranking zu Green City und das Digital City Ranking.

Mehr als 50 Prozent der Österreicher leben im städtischen Raum, davon knapp 2 Millionen Menschen in Wien und Umgebung. Sie machen die Stadt zur einzigen Millionenstadt Österreichs. Mit dem Programm „Smart Energy Demo – FIT for SET“ wird in Österreich erstmals die Vision einer Smart City oder einer Smart Urban Region umgesetzt. Dies geschieht mit Hilfe des Klima- und Energiefonds. Die österreichische Bundesregierung gründete diesen Fonds 2007 zur Umsetzung ihrer Klimastrategie. Vertreten wird die Regierung durch das österreichische Umweltministerium und das Infrastrukturministerium. Die Strategien der österreichischen Bundesregierung in den Bereichen Forschung

und Technologie, Klimaschutz sowie Energie liefern die wesentlichen Grundlagen für die Programme des Fonds.

### *Vision der Stadt ohne Treibhausgase*

Der Klima- und Energiefonds fördert den Aufbau von Demoprojekten mit Leuchtturmcharakter. Dabei wird ein ganzer Stadtteil oder eine urbane Region durch den Einsatz intelligenter grüner Technologien zu einem Bereich, der gänzlich ohne CO<sub>2</sub>-Emissionen auskommt. Wien trägt damit den Bedürfnissen seiner Bürger nach hoher Lebensqualität Rechnung. Eine solche Smart City organisiert die städtische Mobilität und die Energieversorgung gleichermaßen entsprechend den Prinzipien Effizienz und Nachhaltigkeit. Strom und Wärme werden in den Ökostädten



der nahen Zukunft ausschließlich aus erneuerbarer Energie erzeugt. Somit gilt es, die Innovationen in den Bereichen der urbanen Technologie – Gebäudetechnik, Solarthermie, Mobilität oder Versorgungsnetze – voranzutreiben. Außerdem zielt die Smart City darauf ab, angesammeltes Wissen aus 29.000 Projekten des Klima- und Energiefonds zu integrieren. Dieses Wissen wird durch das Programm „FIT for SET“ vernetzt und auf ein städtisches Umfeld übertragen.

### *Steigerung der Forschungsquote*

Die attraktiven Rahmenbedingungen des Wirtschafts- und Forschungsstandorts Österreich sind dabei von großer Bedeutung für Wien als Smart City. Seit mehr als zehn Jahren gelingt Österreich die kontinuierliche

Steigerung seiner Forschungsquote, des Anteils der Forschungs- und Entwicklungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt. Von 1,8 Prozent im Jahr 1998 stieg die Quote auf 2,79 Prozent im Jahr 2011. Damit wird der Durchschnitt der EU, der OECD-Staaten und seit 2009 auch der USA übertroffen. Die Dynamik der Innovationskraft zeigt sich auch im klar gesetzten Ziel bis 2020: Österreich strebt eine weitere Erhöhung der Forschungsquote auf 3,76 Prozent an. Diese Marke liegt deutlich über dem F&E-Investitionsvolumen von 3 Prozent des BIP, das von der EU in der Wachstumsstrategie „Europa 2020“ definiert wurde.

Im Konzept Smart City kommt dem Zukunftsthema Mobilität große Bedeutung zu. Um dem Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emissionen, die

auf den Verkehrssektor zurückzuführen sind, entgegenzuwirken, hat Österreich den Bereich Elektromobilität gestärkt: Bis zum Jahr 2020 könnten rund 250.000 Elektrofahrzeuge auf den Straßen der Alpenrepublik unterwegs sein. Damit ließen sich jährlich 430.000 Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen, so Österreichs Umweltminister Nikolaus Berlakovich.

### *Clusterland Österreich*

Zur Erreichung der Ziele kommt der Forschung in den Bereichen alternative Antriebstechnologien wie zum Beispiel innovative Verbrennungsmotoren, Hybridtechnologie und E-Mobility-Lösungen eine wichtige Rolle zu. In Österreich profitieren auch deutsche Autohersteller und Zulieferer vom gebündelten Wissen und einem dichten

Netzwerk an Clustern. In der Steiermark beispielsweise bündelt der Autocluster AC Styria die Innovationsaktivitäten von insgesamt 180 Partnern, die in der Region jährlich 10 Milliarden Euro erwirtschaften. Das größte Kooperationsnetzwerk der österreichischen Automobilindustrie ist der Automobil-Cluster (AC) Oberösterreich. Über 200 Partnerunternehmen haben sich hier zusammengeschlossen und forschen an Schlüsselthemen wie Leichtbau, neue Werkstoffe und E-Mobilität. Besonders gefördert wird das Innovationspotential kleiner und mittlerer Betriebe, um den Weg für Kooperationen mit den großen Playern wie BMW, GM, Audi, Volkswagen oder Skoda zu ebnen. Im Mobilitätscluster Wien stellen 13 Produktionsbetriebe jährlich 1,4 Millionen Fahrzeuge her. Über 500 Zulieferbetriebe



schaffen neue Arbeitsplätze. Dabei ist der Cluster auch ein starker Partner für innovative Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen aus Ungarn, Tschechien und der Slowakei.

### Optimierung durch Telematik

Bei der Schaffung smarter Verkehrssysteme für Europa kommt dem Bereich Telematik eine wachsende Bedeutung, auch für Smart Cities, zu. Dieser Kunstbegriff bezeichnet die Verbindung von Telekommunikation, Automation und Informatik. Bei ständig steigender Mobilität und wachsenden Städten sollen Lösungen für moderne Verkehrsmanagement- und Informationssysteme entwickelt werden. Ziele sind eine optimale Nutzung von Verkehrswegen, die Reduktion

von Staus sowie die Gewährleistung individueller Mobilität.

Unternehmen können in Österreich von staatlichen Forschungsförderungen wie beispielsweise der Forschungsprämie (siehe Kasten) profitieren. Im Bereich Forschung und Entwicklung setzt die Alpenrepublik auf Branchen wie Life-Sciences, Umwelt & Energie, Informationstechnologie, Kommunikation und Telekommunikation (IKT) sowie Verkehr & Mobilität und fördert aktiv die Ansiedlung von forschenden Unternehmen. Hinzu kommt eine von internationalen Geschäftsleuten geschätzte unternehmensfreundliche und stabile Wirtschaftspolitik. Erst kürzlich hat eine unter 300 internationalen Topmanagern durchgeführte und von der ABA-Invest in Austria in Auftrag gegebene

Studie zur Zukunft des Wirtschaftsstandorts Europa ergeben, dass Bildung, Verfügbarkeit von Fachkräften sowie die Sicherung der Energieversorgung die Schlüsselfaktoren für die Standorte der Zukunft sind.

Laut World Competitiveness Yearbook 2011 liegt Österreich beim Standortfaktor „zukünftige Energieversorgung ist ausreichend gesichert“ auf dem hervorragenden Platz 6 unter 59 Ländern. Österreich hat somit die Weichen gestellt, um bis 2020 zu den innovativsten Ländern Europas aufzurücken.

**Bernhard Bachleitner, Direktor Deutschland-Süd, ABA-Invest in Austria**

### Forschungsplatz Österreich

Österreich etabliert sich als gefragter Forschungsstandort. Zusätzlich zu den direkten Förderungen erhöhte das Land Anfang 2011 die Forschungsprämie von 8 auf 10 Prozent. Damit werden die Rahmenbedingungen für Aufwendungen in der eigenbetrieblichen F&E sowie der Auftragsforschung weiter verbessert und unternehmerische Innovationen vorangetrieben. Die Prämie wird in bar ausbezahlt.

2011 betragen die Ausgaben für F&E erstmals mehr als 8 Milliarden Euro. Den Löwenanteil übernimmt die Privatwirtschaft mit 3,7 Milliarden Euro (44,6 Prozent), gefolgt von der öffentlichen Hand mit 3,21 Milliarden Euro (38,7 Prozent). Direkt aus dem Ausland fließen 1,34 Milliarden Euro (16,2 Prozent) als F&E-Investitionen nach Österreich.



# deutsches csr-forum

Internationales Forum für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit



09. - 10.04.2013 · Forum am Schlosspark · in Ludwigsburg bei Stuttgart

CSR International · CSR im Mittelstand · Business & Biodiversity · Nachhaltiges Bauen · Water-Footprint · Integrated Reporting  
und mehr . . . [www.csrforum.eu](http://www.csrforum.eu)





PA. MAIL

4c  
POSTAGE  
UNITED STATES

DEUTSCHE  
BUNDESPOST

100



175 JAHRE

# Auch Weltkonzerne brauchen Bodenhaftung

Das soziale Engagement amerikanischer Firmen in Deutschland // Vielfältig & bürgernah

Von Uwe Kleinert



Unternehmerische Verantwortung hat in den USA und für Unternehmen mit deutsch-amerikanischem Hintergrund eine lange Tradition. Durch vielfältige Aktivitäten leisten deutsche Tochterfirmen amerikanischer Unternehmen einen Beitrag zum Wohlstand und übernehmen gleichzeitig die Verantwortung, nachhaltig und im Einklang mit Umwelt und Gesellschaft zu handeln. Damit spielen sie eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland. Insgesamt gibt es rund 2.000 Firmen mit amerikanischem Kapital in

Deutschland, die für ca. 800.000 Jobs verantwortlich sind.

Eine gemeinsame Studie von McKinsey und der American Chamber of Commerce in Germany e.V. (AmCham Germany) zum Thema Nachhaltigkeit hat ergeben, dass die teilnehmenden Unternehmen Nachhaltigkeit und CSR als gesamthaften Ansatz von ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit verstehen. Die Studie wurde unter 235 Mitgliedsunternehmen der AmCham Germany durchgeführt; befragt wurden in gleicher Anzahl deutsche, amerikanische und internationale Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien und Dienstleistungsbranchen. 61 Prozent der teilnehmenden Firmen nennen als Hauptgrund für nachhaltiges Wirtschaften und Engagement in der Gesellschaft, dass sich die Unternehmen davon Vorteile im Wettbewerb versprechen. An

der Spitze der nachhaltigsten Bereiche steht mit 61 Prozent die Produktentwicklung, gefolgt von der Produktion mit 36 Prozent. 86 Prozent der Umfrageteilnehmer sind überzeugt oder weitestgehend überzeugt, dass Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen gelebt wird. Fast alle der befragten Unternehmen, nämlich 95 Prozent, engagieren sich zudem in wohltätigen Projekten.

Eine Besonderheit bei dem wohltätigen Engagement der Tochtergesellschaften von US-amerikanischen Unternehmen in Deutschland ist, dass sie ihre Projekte weitestgehend speziell auf Deutschland ausrichten und sich besonders in regionalen Projekten engagieren. Projekte in anderen Ländern laufen dementsprechend über andere Töchter der amerikanischen Mutterkonzerne. Nicht nur als verantwortlicher Arbeitgeber, auch mit ihrem gesellschaftlichen Engagement leisten ameri-

kanische Unternehmen in Deutschland einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung. Hierfür gibt es viele Beispiele mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten.

## „Unternehmen Schule“

So startete das Unternehmen 3M vor zwölf Jahren seine Initiative „Unternehmen Schule“ mit dem Ziel, die mathematisch-naturwissenschaftliche Bildung an Schulen zu fördern und Motivation für diese eher unbeliebten Fächer zu wecken. Seitdem arbeitet das Multitechnologieunternehmen an mittlerweile sechs deutschen Standorten intensiv mit ausgewählten Gymnasien in Nordrhein-Westfalen und Bayern zusammen. Das Projekt zeigt beispielhaft, wie die Partnerschaft zwischen Schule und Wirtschaft gelingen kann. Zu den von rund 100 aktiven 3M-Mitarbeitern vorbereiteten und durchgeführten

Veranstaltungen gehören Exkursionen zu den verschiedenen 3M-Standorten, aber auch Vorträge und Workshops zu vielfältigen Themen. Auf diese Weise und in vielen persönlichen Gesprächen mit den 3M-Mitarbeitern bekommen die Jugendlichen immer wieder hautnah Einblicke in die Arbeitswelt des Multitechnologieunternehmens. Darüber hinaus können sie sich umfassend über die Ausbildungsmöglichkeiten bei 3M informieren. Seit 2000 haben rund 8.500 Schülerinnen und Schüler an mehr als 630 Aktivitäten teilgenommen.

### „Mission Olympic“

Der Mangel an Bewegung gehört zu den Hauptursachen verschiedener Zivilisationskrankheiten. Deshalb nutzt Coca-Cola seine jahrzehntelange Verbindung zum Sport, um sein gesellschaftliches Engagement auf die Förderung eines aktiven Lebensstils mit ausreichend Bewegung und Breitensport zu konzentrieren. Mit „Mission Olympic“ prämiiert Coca-Cola in einer Partnerschaft mit

dem Deutschen Olympischen Sportbund seit 2007 Deutschlands aktivste Stadt. Der Städtewettbewerb animiert zu mehr Bewegung und trägt zu einer Erweiterung kommunaler Sport- und Bewegungsangebote und -netzwerke bei. Ziel ist es, die Bewohner der teilnehmenden Städte direkt anzusprechen, ihren Ehrgeiz zu wecken und so auch Menschen, die derzeit nicht aktiv Sport treiben, zu mehr Sport und Bewegung zu motivieren. Die große Vielfalt der angebotenen Sport- und Bewegungsmöglichkeiten soll möglichst viele Menschen ermuntern, Sport zu treiben. Seit 2007 haben 194 Städte an „Mission Olympic“ teilgenommen, manche davon mehrfach. 8.600 bürgerschaftliche Initiativen wurden aktiviert, und 1,5 Millionen Menschen trieben bei den Finalevents aktiv Sport.

### Bürgerberatergremien

Das Unternehmen Dow setzt sich durch sogenannte CAPs (Community Advisory Panels, Bürgerberatergremien) an den

Standorten Rheinmünster, Stade, Schkopau und Böhlen als Vermittler zwischen den Gemeinden und dem eigenen Unternehmen ein. Die Gremien bestehen in der Regel aus Bürgerinnen und Bürgern der Region, die im Hinblick auf Alter oder Beruf einen Querschnitt der Bevölkerung bilden. Der Bürgerdialog wird ergänzt durch gezieltes bürgerschaftliches Engagement in den Regionen. So engagiert sich Dow für gemeinnützige Projekte – sei es durch die Installation von Solaranlagen, die Sanierung eines Mehrgenerationenhauses oder die Nutzung von Abwärme einer Kläranlage von Dow zum Erhalt eines Freibades. Jedes Jahr unterstützt das Unternehmen zahlreiche Projekte. Weitere Anfragen liegen bereits auf dem Tisch. Bei einem jährlichen internationalen Training arbeiten künftige Führungskräfte einen halben Tag lang in sozialen Einrichtungen der Nachbargemeinden. 2012 haben die 180 jungen Ingenieure in Kindergärten Zäune gestrichen und für die Befüllung von Sandkästen insgesamt 40 Tonnen Sand geschippt.

### „Community Involvement“

Seit dem Jahr 2000 engagiert sich die Ford-Werke GmbH systematisch mit dem Freiwilligenprogramm „Community Involvement“ innerhalb des Bereichs „Corporate Citizenship“. Dies unterstreicht die Unternehmensphilosophie gelebter gesellschaftlicher Verantwortung. Primär werden gemeinnützige Projekte durch „Zeitspenden“ von Ford-Freiwilligenteams und durch Mobilitätssponsoring (bis 2012 über 600 Fahrzeugeinsätze) unterstützt. Seit dem Start des Community-Involvement-Programms wurden bis 2012 in Deutschland rund 1.200 gemeinnützige Projekte von etwa 9.600 Ford-Beschäftigten realisiert und so über 150.000 Arbeitsstunden für das Gemeinwohl investiert. Das Markenzeichen der Ford-Freiwilligenprojekte ist ihre Vielfalt: Das Spektrum reicht von der Unterstützung behinderter oder sozial benachteiligter Kinder über Ausflüge mit Senioren, kulturelles Engagement, ökologische Projekte, Gebäuderenovierung bis hin zu Mentoring-Programmen an Kölner Schulen. Zum

zehnjährigen Kooperationsjubiläum mit der Stadt Köln im Jahr 2012 – Motto: „Gemeinsam sind wir stark“ – organisierten Freiwillige von Ford und der Stadt Köln gemeinsam eine Spendensammelaktion für die Kinderkrebstation der Kölner Kinderklinik.

### „Celebration of Service“

Das Unternehmen IBM hat das Jahr des hundertjährigen Firmenbestehens sehr bewusst nicht zum Anlass einer großen Geburtstagsfeier genommen, sondern mit der Kampagne „Celebration of Service“ seine Mitarbeiter zu ehrenamtlichem Engagement mobilisiert. Das ganze Jahr 2011 stand im Zeichen dieser Aktion. An der weltweiten Aktion beteiligten sich allein in Deutschland mehr als 500 Mitarbeiter. Sie trugen das Thema Datenschutz an Schüler heran und sensibilisierten sie im verantwortungsvollen Umgang mit eigenen und fremden Daten und Bildern. Die Aktion war eine gemeinsame Aktion mit Staat (dem Landesdatenschutzbeauftragten von Rheinland-Pfalz) – und Zivilgesellschaft (dem

Berufsverband der Datenschützer e.V.). Sie wirkte hochgradig ansteckend, denn auch Geschäftspartner stiegen in das Projekt mit ein, und Mitarbeiter sprachen aktiv weitere Kollegen an oder brachten eigene Ideen für die Weiterentwicklung ein.

### „Nähe hilft heilen“

Die McDonald's Kinderhilfe Stiftung setzt sich seit 1987 unter dem Motto „Nähe hilft heilen“ für die Gesundheit und das Wohlergehen schwerkranker Kinder in Deutschland ein. Die Stiftung sieht ihre Aufgabe darin, das staatliche Gesundheitssystem sinnvoll zu ergänzen und speziell schwerkranken Kindern und ihren Familien zu helfen. Ein fremdes Zimmer, eine angsteinflößende Umgebung, viele schmerzhaft Behandlungen – schwerkranke Kinder müssen bei einer Behandlung in einer oft weit entfernten Spezialklinik nicht nur gegen ihre Krankheit, sondern auch gegen Einsamkeit und Heimweh kämpfen. Die McDonald's Kinderhilfe Stiftung baut und betreibt Ronald McDonald Häuser daher ganz

in der Nähe der Kliniken und bietet Familien ein Zuhause auf Zeit. So können sie während der Behandlung bei ihren kleinen Patienten sein. Unterstützt wird die Kinderhilfe durch McDonald's und seine Franchisenehmer sowie weitere Unternehmen, zahlreiche Prominente, Privatpersonen und Förderer.

### „Ich engagiere mich“

Auch Weltkonzerne brauchen Bodenhaftung. Das forschende Gesundheitsunternehmen MSD ermutigt daher seine Mitarbeiter, mitzumachen bei „Ich engagiere mich“, der Corporate-Volunteering-Initiative. „Bürgerschaftliches Engagement und die Nähe zu gemeinnützigen Organisationen sind uns sehr wichtig“, erklärt Geschäftsführer Hanspeter Quodt. 20 Stunden pro Jahr kann jeder Mitarbeiter während der Arbeitszeit bei vollem Gehalt in Nachbarschaftsarbeit investieren. Schwerpunkte des Engagements sind Chancengleichheit für Kinder und die Unterstützung alter oder von Krankheit betroffener Menschen. Seit der Einführung der Initia-

tive im Jahr 2009 durch den Impuls der amerikanischen Mutterfirma Merck & Co., Inc., haben die begeisterten Mitarbeiter bereits mehr als 3.500 Stunden geleistet. Sie haben gewerkelt, gestrichen, gebacken, beraten, trainiert und betreut. Einzelnen und im größeren Team gelingt so der Blick über den Tellerrand und die Eingliederung des Unternehmens in das Gemeindeleben.

Diese Beispiele stellen nur eine kleine Übersicht und einen Ausschnitt des vielfältigen Engagements von amerikanischen Firmen in Deutschland dar. Die Aktivitäten der deutschen Tochterunternehmen sind mannigfaltig und zeichnen sich oft besonders durch ihre regionale Ausrichtung aus. Hierdurch bauen die Unternehmen einen direkten Bezug zu den Bürgern auf und leisten einen wichtigen Beitrag zum Wohlergehen der Gemeinschaft.

**Uwe Kleinert, Leiter Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit der Coca-Cola Deutschland; Chair, Corporate Responsibility Committee; AmCham Germany**

# Nachhaltige Rohstoffbeschaffung: Effektivität statt Effizienz

Von *Therese Kirsch* und *Petra Teitscheid*

Die globalen Probleme unseres Jahrhunderts erfordern eine Grundsanierung unseres Verhaltens im Privat- und Geschäftsalltag. Nachhaltiges Wirtschaften, also eine Wirtschaftsweise, die hinreichend ökonomische und soziale Standards ermöglicht und innerhalb der natürlichen Grenzen der Erde agiert, hat dabei eine große Bedeutung. All diese Komponenten unter einen Hut zu bekommen fällt nicht leicht. Vertreter der Technikstrategie vertrauen darauf, dass technologische Innovationen ausreichen, um dieser Herausforderung zu begegnen. Hochgelobt wird in diesem Zusammenhang das Potential grüner Gentechnik, die Ernteerträge steigern und unter anderem eine höhere Fleischproduktion möglich machen soll. Ein effizienter Ansatz, der kaum eine Verhaltensänderung erforderlich macht.

## *Zukunftsfähig verändern*

Im Zuge einer rein technologischen Effizienzstrategie könnte ein Unternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchführen, ohne

bisherige Wirtschaftsweisen neu auszurichten. Häufig sind Effizienzmaßnahmen sogar direkt mit Kosteneinsparungen verbunden, da Energie, Wasser oder Material eingespart werden kann. Das Problem dabei: Technologische Effizienzstrategien sind häufig zu eindimensional angelegt und stoßen an Grenzen. Zunächst sollten vermeintliche technologische Erfolge daher vor dem Hintergrund ihrer ökonomischen, sozialen und ökologischen Konsequenzen betrachtet werden. So hat beispielsweise der Einsatz grüner Gentechnik in zahlreichen Einsatzländern negative Folgewirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Seit dem Anbau gentechnisch veränderter Baumwolle hat sich der Pestizid- und Herbizideinsatz in Indien um ein Vielfaches erhöht. Bauern geraten in Abhängigkeiten von großen Saatgutkonzernen und können die zum Teil massiv verteuerten Saatgutpreise nur kreditfinanziert stemmen. Ihre Kredite können sie hingegen nur dann bedienen, wenn die versprochenen Erträge des gentechnisch veränderten Saatguts erreicht werden – was nicht zwingend der Fall ist.

Hinzu kommt ein weiteres Dilemma: Gewonnene Effizienzgewinne können rasch durch das Wachstumsparadigma aufgehoben werden, da freigewordene Ressourcen für Produktion und Konsum zusätzlicher Güter verwendet werden. Dem Hunger in der Welt könnten höhere Ernteerträge unter bestimmten Voraussetzungen entgegenwirken. Fraglich ist hingegen, ob technologisch erwirtschaftete Effizienzpotentiale nicht bereits aufgebraucht sind, bevor die Wirtschaft erschafft, den Ressourcenverbrauch vom Wirtschaftswachstum zu entkoppeln und auf ein umweltverträgliches Maß zu reduzieren. Trotz möglicher technologi-

scher Potentiale ist eine deutliche Veränderung von Produktions- und Konsummustern daher unumgänglich. Globale Herausforderungen wie dem Management von Ressourcenverbrauch und Wachstum kann nicht einzig mit mehr Effizienz entgegengetreten werden.

## *Zukunftsfähige Konzepte*

Die Vertreter der nachhaltigen Ökonomie weisen hierzu auf drei Strategien: Effizienz, Konsistenz und Suffizienz. Als unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie hat die Effizienzstrategie zum Ziel, den Ressourcenbedarf pro hergestelltes Produkt zu minimieren. Die Konsistenzstrategie fokussiert eine Anpassung von Produktion und Konsum an natürliche Stoffkreisläufe, beispielsweise durch die systematische Beschäftigung mit anspruchsvollen Recyclingkreisläufen. Schließlich zielt die Suffizienzstrategie auf ein verändertes Nutzungsverhalten ab und somit auf einen



Präferenzwandel bei End- und Unternehmenskunden. Nur wenn alle drei Strategien in Betracht gezogen werden, kann von einer nachhaltigen Wirtschaftsweise gesprochen werden. Es geht also nicht einzig um den benötigten Aufwand (Effizienz), sondern auch um das Ausmaß, in dem die beabsichtigte Wirkung tatsächlich erreicht wird (Effektivität). Gemäß den Worten des US-amerikanischen Ökonomen Peter Ferdinand Drucker sollte also unterschieden werden, inwiefern die Dinge richtig oder ob die richtigen Dinge getan werden.

Für die Aufstellung der Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens hat dieser Unterschied weitreichende Folgen. Konsistenz- und Suffizienzstrategie gehen einher mit umfassenden Änderungen, da das Unternehmen Produktprogramm und Geschäftsfeld überdenken muss. Am Beispiel der Nahrungsmittelbranche lautet die Frage dann nicht mehr: „Wie können wir durch eine höhere Effizienz beim Futtermittelanbau mehr Fleisch produzieren?“, sondern: „Wie müssen sich Lebensstile in Richtung Nachhaltigkeit verändern, und wie können wir als Unternehmen mit unseren Produkten und Dienstleistungen dazu beitragen?“

### Zukunftsfähige Rohstoffbeschaffung

Die Rohstoffbeschaffung von Unternehmen spielt neben der Produktentwicklung eine

große Rolle in der Umsetzung von Konsistenzstrategien. Die Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten sollte erneuerbare und nicht erneuerbare Ressourcen nur in dem Maße nutzen, in dem sie sich regenerieren bzw. erneuerbarer Ersatz geschaffen wird. Außerdem müssen Emissionen auf ein Maß beschränkt werden, das die Tragfähigkeit der Erde nicht gefährdet.

Schwierig ist dies vor allem bei Rohstoffen mit komplexen, globalisierten Wertschöpfungsketten, die mit einer Vielzahl von ökologischen und sozialen Auswirkungen einhergehen. Dies ist bei Lebensmittelrohstoffen der Fall. Ihre Erzeugung hat Einfluss auf die Umweltsphären Luft, Boden, Wasser sowie die Biodiversität. Sie ist in starkem Umfang von fossilen Ressourcen und der Leistung verschiedener Ökosysteme abhängig. Häufig fallen dabei die Ressourcenentnahmen und der Konsum der Endprodukte geographisch auseinander, was erhebliche ökonomische, ökologische und soziale Folgen für diejenigen Länder hat, die Ressourcen zur Verfügung stellen. In der Fleischproduktion wird für 1 Kilogramm Rindfleisch eine vielfache Menge an Futtermitteln benötigt. Dieses Futter wird inzwischen zu großen Teilen aus anderen Regionen der Erde importiert wie beispielsweise aus Brasilien, den USA und Argentinien. Wasserverbrauch, Flächenrodung, anbaubedingte Emissionen und Zwangsarbeit

betreffen die Länder des Futtermittelanbaus. Die Fleischproduktion und der Verzehr, also die Nutzung des Mehrwerts, erfolgen aber in Deutschland.

Doch nicht nur bei der Umsetzung der Konsistenzstrategie zur Übernahme der Unternehmensverantwortung spielt die Rohstoffbeschaffung eine große Rolle. Vor dem Hintergrund der globalen ökologischen und sozialen Herausforderungen ist eine nachhaltige Rohstoffbeschaffung unumgänglich, um langfristig die Rohstoffversorgung zu sichern. Hier wird in Zukunft Innovationspotential vonnöten sein, damit Unternehmen ihre Rohstoffbeschaffung zukunftsfähig ausrichten können. Intensive Partnerschaften mit Erzeugern und Lieferantenentwicklung spielen dabei eine große Rolle.

### Zukunftsfähige Geschäftsmodelle

Weitaus mehr Innovationspotential erfordert die Suffizienzstrategie. Hier liegt die große Herausforderung in der Planung des abnehmenden Konsums. Wenn pro Kopf weniger konsumiert wird, werden weniger Güter verkauft. Wie können zukunftsfähige Geschäftsmodelle konstruiert und dennoch ein Mehrwert erwirtschaftet werden? Themen wie Qualität und After-Sales-Service bekommen an dieser Stelle eine wegweisende Bedeutung. Lösungsansätze lassen sich

jedoch nicht pauschal bieten. Die Notwendigkeit, sich als Unternehmen damit zu beschäftigen, besteht daher umso mehr.

**Prof. Dr. rer. pol. Petra Teitscheid, Dekanin, Fachbereich Oecotrophologie, Fachhochschule Münster**

**Therese Kirsch, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft, Fachhochschule Münster**

### Weiterführende Literatur zum Thema:

- Deutsche Gesellschaft CLUB OF ROME (2012): **Wachstum? Ja bitte – aber 2.0!**, Hamburg
- Kirsch, T.; Buchholz, W.; & Teitscheid, P. (2012): **Entwicklung eines Gestaltungsmodells zur nachhaltigen Rohstoffbeschaffung in der Ernährungswirtschaft**, in Bogaschewsky, R.; EBig, M.; Lasch, R.; Stölzle, W. (Hrsg.): *Supply Management Research: Aktuelle Forschungsergebnisse 2012*, Wiesbaden, S. 217–239
- Müller-Christ, G. (2001): **Nachhaltiges Ressourcenmanagement: Eine wirtschafts-ökologische Fundierung**, 10. Aufl., Marburg
- Rogall, H. (2009): **Nachhaltige Ökonomie: Ökonomische Theorie und Praxis einer nachhaltigen Entwicklung**, 15. Aufl., Marburg
- Stengel, O. (2011): **Suffizienz**, München

## Nachhaltigkeit als Führungsmaxime

Studien weisen auf einen Strukturwandel hin // Neue Leitlinien für Führungskräfte

Von Dr. Achim Kinter

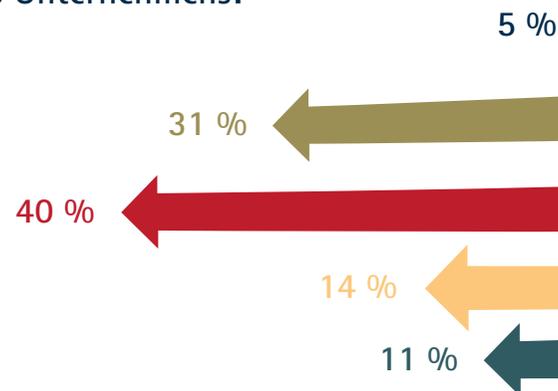
Wenn man über nachhaltige Führung redet, wird zumeist das Bild des mittelständischen Familienunternehmers zitiert, der seine Geschäfte zum Wohle der Nachfolgeneration gestaltet. Eingetrübt wird dieses Bild, das nicht ohne Berechtigung ist, von den großen und seit langer Zeit anhaltenden Problemen der Nachfolgeregelungen deutscher mittelständischer Unternehmen. Für dieses Missverhältnis von Ideal und Realität gibt es viele Gründe, einem davon wird hier nachgegangen. Mit dem Idealbild des mittelständischen Familienpatriarchen wird ein Führungsprofil transportiert, das den Anforderungen der modernen Wirtschaft nicht mehr gerecht wird. In mehr als der Hälfte der Unternehmen in Deutschland findet laut einer Studie des Frankfurter Leadership Reputation Insti-

tute (L.R.I.) keine explizite Führungskräftekommunikation statt. Entsprechend unzufrieden sind Mitarbeiter und Führungskräfte selbst mit dem Status.

Ein Strukturwandel hat stattgefunden. In ihm kommt der Kommunikation, der wesentlichen Aufgabe der Führungskraft (gleich welcher Ebene), eine entscheidende Rolle zu. Eine zentrale Erkenntnis der 2011 vorgelegten Studie „Führungskräftekommunikation“ ist: Es hat einen tiefgreifenden Wandel gegeben, sowohl, was das Verständnis von Führung, als auch, was ihre Praxis betrifft. Führungskräftekommunikation setzt an dem Konzept postheroischen Managements an und schafft zunächst einmal die Bedingungen dafür, dass Führungskräfte auf allen Ebenen wirksam

## Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Führungskultur Ihres Unternehmens?

-  Völlig zufrieden
-  Zufrieden
-  Mittelmäßig
-  Weniger zufrieden
-  Nicht zufrieden



Quelle: Leadership Reputation Institute;  
Frage 33, n = 121; Angaben in Prozent (gerundet)

und effizient agieren können. Der Ansatz basiert auf zwei Säulen: zum einen auf der Hebelwirkung der Handlungen von Führungskräften, die dazu führt, dass sichtbare Veränderungen durch sie möglich sind; zum anderen auf ihrer Primärleistung, nämlich der Wertschätzung der ihnen anvertrauten Mitarbeiter.

Führungskräftekommunikation schafft die Bedingungen dafür, Veränderungspotentiale überhaupt sichtbar zu machen, deren Realisierung zu unterstützen, und sie stellt dafür Optionen bzw. Instrumente bereit. Die Wertschätzung wird dabei nicht zuletzt durch die gemeinsam bewältigten Changeprozesse erreicht. Permanente Korrekturen und Justierungen der Führungskräftekommunikation

sind dabei kein Zeichen von Konzeptschwäche, sondern ein Qualitätsmerkmal.

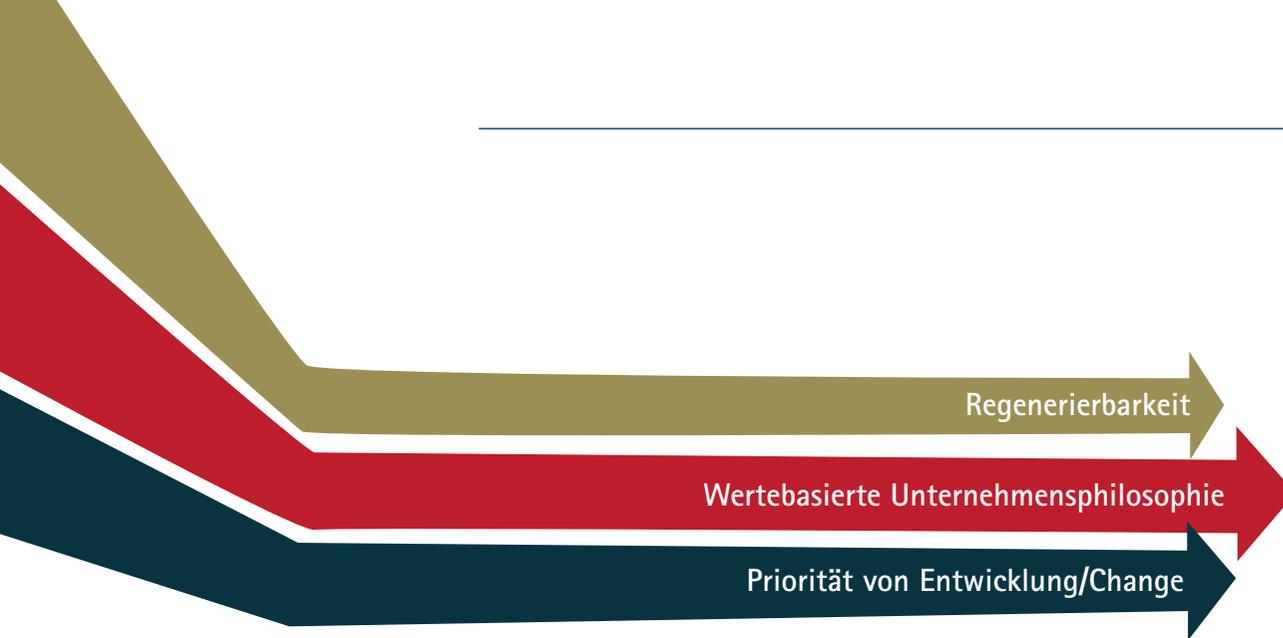
Das L.R.I. geht davon aus, dass ein umfassender Strukturwandel der Führung längst eingesetzt hat, die Transportmittel, um diesen Wandel zu praktizieren, aber häufig nicht zur Verfügung gestellt werden. Bei diesem Strukturwandel gehört das Thema Nachhaltigkeit zu den zentralen Herausforderungen. Warum? Mit dem postheroischen Management geht ein neues Verständnis von Nachhaltigkeit in Bezug auf Führung einher. Es lässt sich in drei Maximen zusammenfassen:

**1. Regenerierbarkeit:** Die Ressourcen der Führung sind auf der einen Seite Menschen, die durch diese in ihrer Wirksamkeit stabili-

siert, regeneriert oder sogar amplifiziert werden. Auf der anderen Seite ist auch die Führungskraft selbst eine stabilisier-, regenerier- und amplifizierbare Größe. Nach dem Vorbild des Nachhaltigkeitskonzepts sollte die Ressource nicht vollständig erschöpft werden, sondern die Erneuerbarkeit Teil ihrer Qualität sein. Man könnte auch sagen, dass ihr Einsatz eine Anschlussfähigkeit gewährleisten muss. Anschlussfähigkeit bezeichnet in der Soziologie die Fähigkeit eines sozialen Systems wie das der Führung, sich aus sich selbst heraus immer wieder zu erneuern. Anders: Führung sollte so angelegt sein, dass sie eine Präsenz initiiert, die auch dann noch (nach)wirkt, wenn der Träger dieser Präsenz nicht mehr anwesend ist. Wer Führung in diesem nachhaltigen Sinne interpretiert,

wird sein Augenmerk auf eine möglichst gute Struktur und ein passendes Instrumentarium legen, das auch personenunabhängig, also postheroisch funktioniert. Das Unternehmen wiederum wird alles tun, um den Führungskräften die bestmögliche Ausübung ihrer Tätigkeit zu gewährleisten. Es wird dafür sorgen, dass, auch wenn die Führungskraft ihren Platz räumt, die positive Wirkung auf ihren Wirkungskreis erhalten bleibt. Kurz: Nachhaltigkeit bedeutet an diesem Punkt eine doppelte Regenerierbarkeit, nämlich sowohl die der Führungskraft als auch die ihres Umfelds.

**2. Wertebasierte Unternehmensphilosophie:** Die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit ein nicht nur abstrakt positiver Wert ist, sondern



auch ein erkennbares Strukturmoment der Lebenswelt sein kann, erfordert eine anspruchsvolle und hartnäckige Kommunikation. Nachhaltigkeit als Wert im Unternehmen wirklich zu verankern ist ein langer, schwieriger Prozess. Die meisten Firmen engagieren sich vor allem in der Öffentlichkeit. Möglicherweise effektiver ist der umgekehrte Weg, wie das Beispiel ING-DiBa zeigt. Die Direktbank verankerte das Thema Nachhaltigkeit zuerst intern, insbesondere mit ihrem Corporate-Volunteering-Programm „We Care“. Es fordert und fördert ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern und Führungskräften in Vereinen: Aktuell engagiert sich jeder Sechste. Der Grundgedanke bürgerschaftlicher Hilfe ist in der Wertegrammatik des Unternehmens fest verankert – und perma-

nent durch zahlreiche Beispiele präsent, vom Mitarbeiter bis zum Vorstand. Erst jüngst übertrug dann die Bank das erfolgreiche „We Care“-Konzept auf die Öffentlichkeit. Dennoch bleiben die Grundgedanken der Nachhaltigkeit Konstanten der internen Kultur des Unternehmens, beispielsweise in Bereichen wie dem Recruitment, der Führungskräfteentwicklung oder der Führungskräftekommunikation.

**3. Priorität von Entwicklung/Change:** Ein wesentlicher Grund, warum das Konzept der Nachhaltigkeit in Unternehmen so breit und erfolgreich umgesetzt wird, ist die Kohärenz von nachhaltiger und Organisationsentwicklung. Die Erfahrung zeigt, dass die moderne Gesellschaft immer stärker auf kooperativen

und multilateralen Strukturen beruht, die Herrschaftsansprüche und Wissensvorsprünge jedweder Form permanent in Frage stellen oder marginalisieren. Diesem Strukturprinzip wird in Unternehmen in vielfältiger Form durch Changemanagement begegnet. Das Prinzip Nachhaltigkeit postuliert nichts anderes: Es ist die Kritik des Status- und gegenwartsfixierten Denkens und setzt dagegen den Gedanken permanenter Entwicklung und die Priorität der Zukunft. Nachhaltigkeit, ernst genommen, eröffnet Zukunftsfähigkeit. Unternehmen, die sich konsequent nachhaltig ausrichten, sind konsequent zukunftsorientiert. Und dabei nimmt das Thema Führung eine zentrale Rolle ein: Führung besitzt ihrem Wesen nach ein Zukunftsmoment, vergleichbar der „Phantasie“ der Börse. So wie das

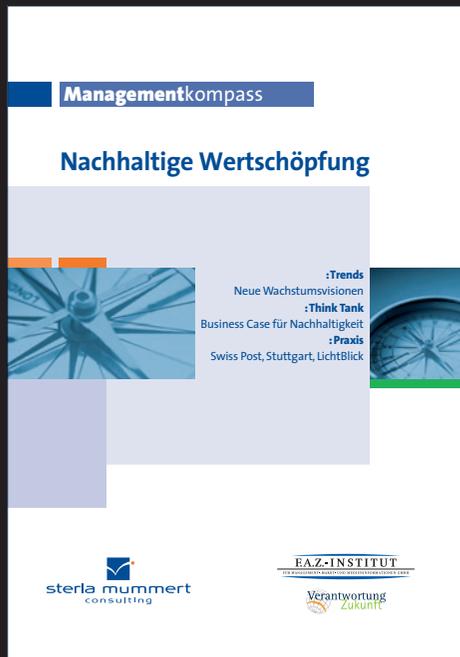
Potential einer Aktie in ihrem gegenwärtigen Preis enthalten ist, so ist das Potential einer Führungskraft in ihrer Berufung oder Honorierung enthalten. Dieses Potentialdenken, das ein nachhaltiges Denken ist, gilt es, in der Praxis umzusetzen.

Aktuell ist der Strukturwandel der traditionellen Führung hin zu einer nachhaltigen Führung eine wichtige Herausforderung in Unternehmen. Das Vehikel dieses Strukturwandels ist vor allem eine funktionierende Führungskräftekommunikation. Ihre Dreh- und Angelpunkte beschreibt die L.R.I.-Studie. Ihre Umsetzung steht aus.

**Dr. Achim Kinter, Geschäftsführer,  
tabula rasa. corporate communication**

# Managementkompass

# Nachhaltige Wertschöpfung



Herausgegeben von F.A.Z.-Institut und Steria Mummert Consulting in Zusammenarbeit mit der Initiative Verantwortung Zukunft.  
September 2012, 28 Seiten, broschiert,  
€ 38,00 inkl. MwSt.  
ISBN: 978-3-89981-648-8

Es ist heute keine Frage mehr, ob ein Unternehmen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen soll, vielmehr geht es um das Wie der Integration in die Unternehmensprozesse und -strategie. Wie können Unternehmen einen gesellschaftlichen bzw. sozialen oder ökologischen Beitrag leisten und gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit und langfristig auch ihre Wertschöpfung steigern?

Aus dem Inhalt:

- ▶ Executive Summary: Verantwortung übernehmen
- ▶ Trends: Neue Wachstumsvisionen
- ▶ Think Tank: Business Case für Nachhaltigkeit
- ▶ Best Practice: Stuttgart, Swiss Post, LichtBlick
- ▶ Blickwechsel: Nachhaltigen Konsum anstoßen

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann innerhalb von zwei Wochen ab Erhalt der Ware ohne Begründung in Textform oder durch Rücksendung der Ware widerrufen werden; rechtzeitige Absendung an F.A.Z.-Institut, vertreten durch Herrn Volker Sach, eingetragen beim Handelsregister Frankfurt am Main, HRB-Nr. 28290, Mainzer Landstr. 199, 60326 Frankfurt, genügt.

Hiermit bestelle ich			
___ Exemplar/e der Studie		à € 38,00	Datum _____ Unterschrift _____ VZ-0412
„Managementkompass Nachhaltige Wertschöpfung“			
Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt.			Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich
Datum _____	Unterschrift _____	<input type="checkbox"/> Ihren Gesamtprospekt	<input type="checkbox"/> Ihre Mediadaten
Name _____	Vorname _____	Bestellschrift:	
Firma _____	Abteilung _____	F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH	
Straße _____		Mainzer Landstr. 199, 60326 Frankfurt am Main	
PLZ _____	Ort _____	Tel.: (0 69) 75 91-21 29, Fax: (0 69) 75 91-19 66	
Widerrufsrecht: Die Bestellung kann innerhalb von zwei Wochen ab Erhalt der Ware ohne Begründung in Textform oder durch Rücksendung der Ware widerrufen werden; rechtzeitige Absendung an F.A.Z.-Institut, vertreten durch Herrn Volker Sach, eingetragen beim Handelsregister Frankfurt am Main, HRB-Nr. 28290, Mainzer Landstr. 199, 60326 Frankfurt, genügt.		E-Mail: <a href="mailto:branchen@faz-institut.de">branchen@faz-institut.de</a> , <a href="http://www.branchendienste.de">www.branchendienste.de</a>	



## Ausbildung braucht Ethik

Verankerung in der Lehre // Studie: Studenten fordern Wirtschafts- und Unternehmensethik als Pflichtfach

Von Prof. Dr. Stefan Heinemann

Sind Jahrzehnte althergebrachter Managerausbildung in den sich selber als wertfrei verstehenden Wirtschaftswissenschaften der Grund für eine auf Makro-, Meso- und Mikroebene in wesentlichen Teilen destruktive Wirtschaftswelt? Wäre alles besser, wenn die Manager von morgen bereits heute in der Hochschulausbildung Themen wie Nachhaltigkeit und Wirtschaftsethik auf der Agenda hätten? Sind Studenten der Wirtschaftswissenschaften besonders gefährdet, nur noch in Strukturen zu denken, die eine Risikoexternalisierung ermöglichen? Droht der „Trend zur Nachhaltigkeit“ zum „Green Glamour“ zu verkommen? Es ist zumindest zweifelhaft, ob das, was in Familie und Gesellschaft gegebenenfalls versäumt wurde, sich im Studium nachholen lässt. Ist der Verdacht, eine ethische Ausbildung an der Hochschule sei wir-

kungslos, berechtigt? Der amerikanische Ökonom Michael Jacobs fragte im Wall Street Journal: „Would Bernie Madoff have acted differently if he had aced his ethics final?“

Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten. Es handelt sich um wissenschaftstheoretische Grundprobleme zum Verhältnis von Wirtschaftswissenschaften und Ethik ebenso wie um fundamentale Theoriebildungsprobleme einer Didaktik der Ethik und um Grundfragen des quantitativ orientierten Managements. Die Fragen betreffen außerdem die institutionell-politischen Rahmenbedingungen in den Hochschulen, die Studierenden im Managementbereich und die Unternehmen. Ein interessantes Phänomen: Trotz vieler Erfolgszweifel wird doch die Forderung der Integration ethischer Aspekte in

die Managementausbildung seit einigen Jahren zunehmend diskutiert. Diese Diskussion findet auf beiden Ebenen statt, und zwar im Sinne einer an der individuellen Persönlichkeit des Managers wie einer eher an managementtechnischen Machbarkeiten im Umgang mit den neuen Anforderungen der Stakeholder orientierten Ausbildung.

### *Ethisch informierte Manager*

Die Hochschulen sind in Lehre, Forschung, mit Blick auf die eigene Institution und im Dialog mit der Praxis klar aufgefordert, einen dritten Weg zu formulieren und zu beschreiben, der ethische Probleme in der Wirtschaft weder nur an die Rahmenordnung noch ausschließlich an die individuelle, aber unerprobte persönliche Reflexion delegiert. Vielmehr

# ethics

müssen ethische Reflexions- und Managementkompetenzen dergestalt vermittelt werden, dass eine argumentative Kritik der Rahmenbedingungen ebenso wie des eigenen Entscheidungshandelns im Management möglich wird. Dass dieser dritte Weg auch ein persönliches Karrierepotential beinhaltet – man denke an Entwicklungen wie ein werteorientiertes Talentmanagement –, ist dabei ebenso zu begrüßen wie die Entwicklung eines Anreizes für Unternehmen, im Zeitalter demographischen Wandels ihr Employer Branding eben auch auf Werten aufzubauen. Denn diese dürften für heutige und vor allem zukünftige Mitarbeiter ein positives Unterscheidungsmerkmal darstellen. Kurz: Die akademische Managerausbildung ist ein wesentlicher Wirkungsträger, damit die Verbindung von Wirtschaft und Nachhaltigkeit

im 21. Jahrhundert gelingt. In einer Managementausbildung, die einen Nutzen für den Einzelnen, die anderen und die Welt hat, könnte dabei übrigens durchaus auch ein erster Ausgangspunkt für die erwünschte Versöhnung von Humboldt mit Bologna liegen.

## *Fokus muss auf Lehre liegen*

Die systematische Umsetzung einer Integration von Ethik und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung sollte die Lehre in den Fokus nehmen, unterstützt von einer entsprechenden Forschung. Dies bedeutet konkret die verpflichtende, mit Prüfungsleistungen versehene curriculare und extracurriculare Verankerung. Diese Verankerung sollte eine Evaluation beinhalten, das heißt, mit Blick auf die Qualität in Fachdialogen und

Gesprächen mit den Studierenden sowie gegebenenfalls empirischen Untersuchungen überprüft werden.

Da man in einer realen Welt ideale Lösungen nur selten zu erreichen vermag, sollte man anfangen, mutig mit Provisorien zu leben. Dies gilt institutionell sicher ebenso wie auf der Ebene der Lehre. Eine Vorlesung über Finanzwirtschaft wird unter dem ontologischen Widersinn einer Welt, die sich nach Zinsmeinungen ausrichtet, zunächst nicht zu leiden haben. Ein Professor, der Asset-Allocation unterrichtet und in dessen eigenem Investmentportfolio dauernd Land unter ist, wird nicht wirklich unmittelbar an persönlicher Glaubwürdigkeit einbüßen, seine Wissenschaft wird schon überhaupt nicht in Frage gestellt. Das wäre bei einem Bauingenieur,

dem alle Brücken einstürzen, wohl anders. Nur Marktgesetze sind keine Naturgesetze. Bei einem Ethiker spitzt sich dieses Problem zu. Daher ist seine Persönlichkeit deutlich mehr im Fokus als beim Real- oder Formalwissenschaftler. Die Integrität, seinem vorgetragenen Wertesystem selber zu folgen, ja „Vorbild“ zu sein, ist sicher eine Herausforderung oder gar ein Hemmnis – da moralische Genies nur selten für die akademische Ausbildung im Standardbetrieb zur Verfügung stehen dürften. Und trotzdem sollte man nicht aufgeben und sich auf Ethiktechnokratie zurückziehen.

## *Realitäten schaffen*

Deutschland ist das Land der Modellvorhaben – Realitäten schaffen wäre wünschens-



werter. Sonst werden wir den Anschluss verlieren und die Chance auf eine Revitalisierung von Deutschland als dem Land der Denker, Macher und Dichter. Wir müssen eine Wissensgesellschaft werden, und Bildung ist der entscheidende Hebel. Wenn es richtig ist, dass gerechter Wohlstand etwas mit wirtschaftlichem Erfolg zu tun hat und jener nur als gerechter Erfolg nachhaltig sein kann, macht es Sinn, sich mit der Zusammenführung von Ethik und Wirtschaft auch und gerade in den Hochschulen auseinanderzusetzen.

Unternehmen, Politik und NGOs haben dieses Thema in vielen Initiativen bereits benannt (beispielsweise im Aktionsplan CSR der Bundesregierung). Neben Ratings, Reputation und Risikomanagement im Sinne der Corpo-

rate Social Responsibility und begrüßenswerter philanthropischer Initiativen ist seit längerer Zeit auch schon das neue Leitbild des „ehrbaren Managers“ in der Diskussion. Die Bildungsakteure sind vor allem durch Initiativen wie die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ oder die „Prinzipien für verantwortungsbewusste Managementausbildung“ (UN PRME) aktiviert worden. Viele weitere Initiativen könnten national wie international benannt werden, die Akkreditierungsagenturen fordern das Thema ein, die Alternative des „MBA Oath“ wird eher gelassen diskutiert.

### *Forderungen der Studierenden*

Deutliche Impulse gehen aber auch von den Studierenden selber aus. Umfragen unter

Studierenden ergaben, dass 74 Prozent der MBAler als neue Inhalte „soziale Verantwortung, Corporate Social Responsibility“ und 67 Prozent „neue Lehrinhalte, die ethische und nachhaltige Perspektiven einschließen“ begrüßen würden (Bertelsmann MBA Studie 2010). In der Sneeep-Umfrage (2009) fordern 66 Prozent der Studierenden Wirtschafts- und Unternehmensethik als Pflichtfach ein. Die FOM-Studie „Nachhaltige Nachhaltigkeit“ (Heinemann/Krol 2011) zeigt ebenfalls deutlich positive Signale für mehr und verbindliche Ethikanteile in der Managementausbildung.

Offensichtlich sind sich Studierende und Dozenten einig, dass Ethik in der Managementausbildung relevant und machbar ist und auch systematisch umgesetzt werden

sollte. Wobei der Nutzen von den Studierenden mit über 84 Prozent in erheblichem Maße in der Charakterbildung gesehen wird – gewiss eine theoretische wie praktische Herausforderung ersten Ranges.

Nun kommt es darauf an, den Weg auch konsequent zu gehen. Man kann nur hoffen, dass Hans Carl von Carlowitz, der erstmals den Begriff der Nachhaltigkeit formulierte, nicht recht behält: „Wenn uns nicht die höchste Noth hierzu zwinget / so wird man sonst schwerlich daran gehen / ehe und bevor uns das Wasser bis zum Hals und ins Maul reicht [...]“

**Prof. Dr. Stefan Heinemann, Prorektor Kooperationen mit Wirtschaft und Schulen; Nachhaltigkeitsbeauftragter, FOM Hochschule**



## Kernergebnisse FOM-Studie „Nachhaltige Nachhaltigkeit“

### Dozentenumfrage

73 Prozent sehen vom Grundsatz her eine deutliche Relevanz der Ethik in der Managementausbildung.

Für knapp 74 Prozent sind die Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen, lediglich für die Hälfte der Befragten ist es die Politik.

Fast 54 Prozent schätzen die Chancen der Hochschulen positiv ein, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern.

Mit einem Durchschnittswert von 1,67 wird die Sensibilisierung gegenüber ethischen Fragestellungen als mit Abstand wichtigster Wunsch artikuliert.

### Studierendenumfrage

Über 84 Prozent sehen vom Grundsatz her eine deutliche Relevanz der Ethik in der Managementausbildung.

Für 81 Prozent sind die Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen.

Über 68 Prozent halten die Einführung von verbindlichen Studienanteilen „Ethik“ für wünschenswert.

Lediglich knapp über 13 Prozent würden sich einen „Ethikid“ wünschen.

Über 85 Prozent würden sich eine Unterstützung der Sensibilisierung des ethischen Bewusstseins im Managementhandeln wünschen.

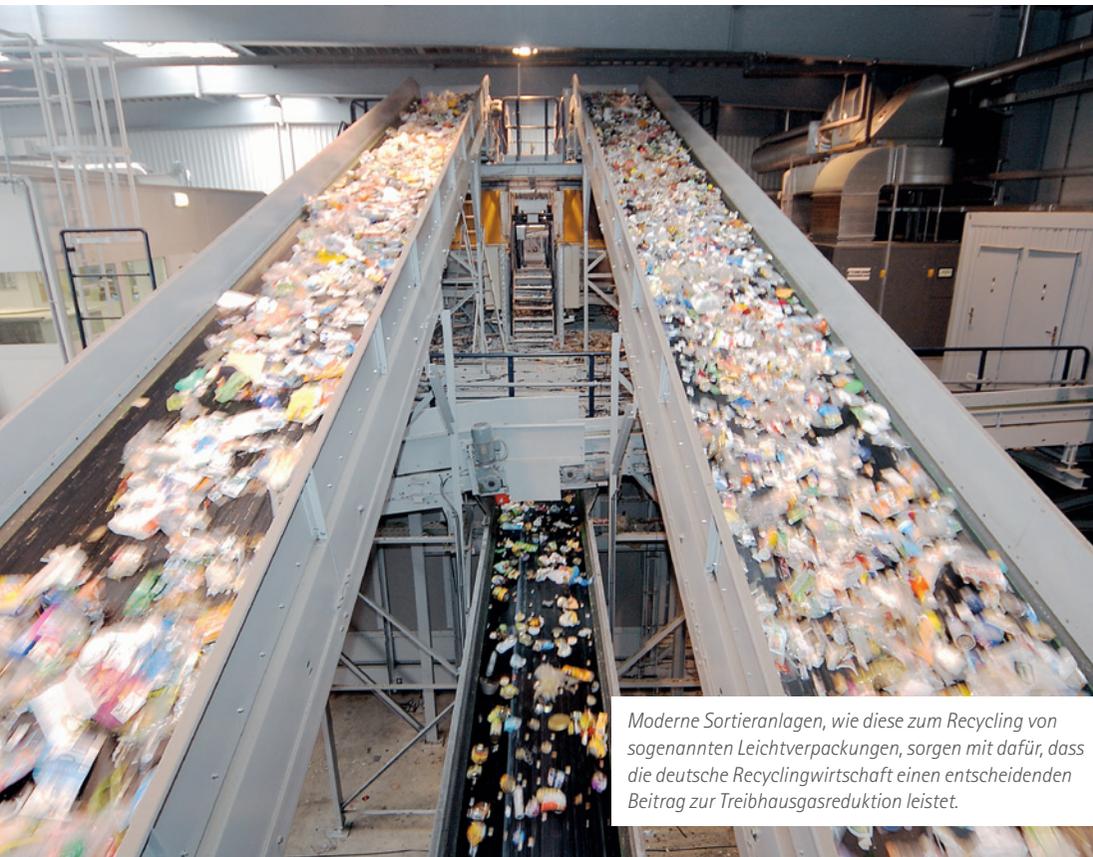
84 Prozent sehen den wesentlichen Nutzen von mehr „Ethik“ in der FOM-Ausbildung in der Charakterbildung, 50 Prozent in der Verbreiterung der Wissensbasis, und 3 Prozent sehen keinen Nutzen.

*Mehrfachantworten waren möglich.*

## Recycling ist moderner Klimaschutz

Neue Studie des Fraunhofer-Instituts für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik (UMSICHT) //  
Produktion und Leistungsfähigkeit sichern

Von Jan-Erik Burkard und Susanne Jagenburg



*Moderne Sortieranlagen, wie diese zum Recycling von sogenannten Leichtverpackungen, sorgen mit dafür, dass die deutsche Recyclingwirtschaft einen entscheidenden Beitrag zur Treibhausgasreduktion leistet.*

Jean-Baptiste-Joseph Fourier wurde 1768 bei Paris geboren und ist einer der wenigen Franzosen, die namentlich auf dem Eiffelturm verewigt sind. Warum diese Ehre? Fourier war Mathematiker und Physiker, der als Vertrauter von Napoleon Bonaparte bereits zu Lebzeiten zu großem Ruhm kam. Sein Einfluss auf die heutige Zeit ist jedoch in einem seinerzeit unbeachteten Fachartikel von 1824 festgehalten: Der Naturwissenschaftler beschrieb zum ersten Mal die wesentlichen Mechanismen des atmosphärischen Treibhauseffekts. Der Treibhauseffekt ist die Wirkung von Treibhausgasen in Atmosphären auf die Temperatur am Boden. Dadurch stellen sich auf Planetenoberflächen höhere Temperaturen ein, als sich ohne Treibhauseffekt einstellen würden. Der Effekt entsteht dadurch, dass die Atmosphäre weitgehend transparent für von der Sonne ankommende kurzwellige Strahlung, jedoch wenig transparent für langwellige Infrarotstrahlung ist, die von der warmen Erdoberfläche und von der erwärmten Luft emittiert wird.

Die Gesamtbilanz der ausgestoßenen Treibhausgase betrug 2011 in Deutschland rund 917 Millionen Tonnen. Den größten Anteil bildet Kohlendioxid, gefolgt von Methan und anderen Treibhausgasen wie den Fluorchlorkohlenwasserstoffen. Diese Gase schließen die Sonnenwärme in der Erdatmosphäre ein und rufen so den Klimawandel mit nicht abschätzbaren Folgen hervor. Die Klimaforschung sagt, dass sich die durchschnittliche Temperatur auf der Erde bis zum Jahr 2100 um bis zu 5,8 Grad Celsius erhöhen könnte. Eine solche Klimaveränderung hätte häufigere Dürren, Überflutungen durch heftige Regenfälle und Stürme zur Folge. Die größte Menge an Treibhausgasen stößt die Natur selbst aus, sie sorgt aber auch wieder für den Abbau. Mit den zusätzlichen, von Menschen erschaffenen Emissionen sind die Ökosysteme jedoch überfordert.

Eine Antwort auf dieses Problem ist Recycling. Denn modernes Recycling schont nicht nur die natürlichen Ressourcen, es trägt auch wesentlich zur Einsparung von Kohlendioxid

Et Co. bei. Bereits ein Viertel der in den vergangenen 16 Jahren in Deutschland erzielten Reduktionen von insgesamt 56 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten wurde durch die Entsorgungs- und Kreislaufwirtschaft erzielt. Noch im Jahr 1990 hatte die Branche das Klima mit fast 38 Millionen Tonnen klimaschädlichen Gasen belastet, heute trägt sie mit jährlich 18 Millionen Tonnen Treibhausgaseinsparung wesentlich zu dessen Entlastung bei.

Die aktuelle Studie „Recycling für den Klimaschutz“ des Fraunhofer-Instituts UMSICHT im Auftrag der Alba Group macht deutlich, welche Einsparpotentiale in der Recyclingbranche im Einzelnen vorhanden sind. Bereits im Frühjahr 2011 hatten die Wissenschaftler für das Unternehmen, einen der führenden Recyclingdienstleister und Rohstoffversorger Europas, nachgewiesen, dass es mit seiner Geschäftstätigkeit deutlich zum Absenken der CO<sub>2</sub>-Belastung beiträgt. Nach der Aktualisierung der Studie im Herbst 2011 hat das Forschungsinstitut in

der nun vorgestellten neuen Untersuchung den Blickwinkel erweitert: Anstatt den Fokus wie bislang ausschließlich auf den Klimakiller CO<sub>2</sub> zu richten, nahmen die Wissenschaftler alle klimaschädlichen Treibhausgase ins Visier. Dazu zählen beispielsweise Methan, Distickstoffoxid (Lachgas) und Fluorchlorkohlenwasserstoffe. Danach konnte die Alba Group im Jahr 2011 mit der Wiederaufbereitung von rund 7,5 Millionen Tonnen Wertstoffen nachweislich über 7,7 Millionen Tonnen Treibhausgase einsparen. Dies entspricht knapp 1 Prozent des gesamtdeutschen Ausstoßes von klimaschädlichen Treibhausgasen, auch „Carbon Footprint“ genannt. Zur Bindung dieser Menge wäre in der Natur ein europäischer Mischwald von 7.700 Quadratkilometern nötig, was mehr als der achtfachen Fläche Berlins entspricht.

### *Einspareffekte*

Das Fraunhofer-Institut konnte in allen Materialbereichen valide Einspareffekte nachweisen, so beispielsweise in den

Sparten Metalle, Elektroaltgeräte, Kunststoffe, Leichtverpackungen sowie Pappe/Papier/Kartonagen und bei anderen Abfallarten. Mehr als 70 Prozent der Einsparungen erzielte die Alba Group durch Metallrecycling. Bei sortenreinen Schrotten, die praktisch ohne Qualitätsverluste beliebig oft recycelt werden können, erbrachte das Unternehmen mit rund 2,8 Millionen recycelten Tonnen Eisen- und Nichteisenmetallen eine Treibhausgaseinsparung von 5,3 Millionen Tonnen.

Den größten Einspareffekt machten die Experten dabei bei Aluminium aus. Der Recyclinganteil einer Tonne Aluminium aus deutscher Produktion betrug im Jahr 2011 rund 60 Prozent. Mit rund 10,64 Tonnen pro Tonne recyceltes Material werden durch die Alba Group mehr als 87 Prozent der Treibhausgase gegenüber der Aluminiumherstellung aus Primärmaterial eingespart. Dicht nach Aluminium folgen die Rohstoffe Kupfer (2,69 Tonnen Treibhausgasreduktion) und Stahl (1,16 Tonnen).

### *Innovative Lösungen gefragt*

Allein durch das Kunststoffrecycling der Alba Group konnten im Jahr 2011 über 305.000 Tonnen Treibhausgase eingespart werden. Am Beispiel von Polyethylenterephthalat (PET), das uns als Plastikflasche häufig im Alltag begegnet, lässt sich die Bedeutung des modernen Kunststoffrecyclings für den Klimaschutz erkennen: Hier erreicht das Recycling eine Verringerung der Emissionen um 67 Prozent im Vergleich zur Erzeugung aus Primärressourcen. Und das Kunststoffrecycling ist weiter im Wandel. Angesichts zunehmend knapper werdender Ressourcen verlangen innovative Lösungen. Immer mehr Unternehmen sehen die ausreichende Rohstoffversorgung als eines der Toprisiken der Zukunft an und setzen auf eine nachhaltige, ressourcenschonende und effiziente Produktion.

In den vergangenen Jahren hat die Privatwirtschaft unterschiedliche Recyclingverfahren entwickelt, damit aus alten Kunst-

stoffverpackungen wieder neue Produkte für den Markt entstehen können. Seit 2003 ist in Deutschland dadurch ein stetiges Wachstum der stofflichen Verwertung von Kunststoffen festzustellen, auch wenn die energetische Verwertung, bei der lediglich die im Kunststoff durch Rohöl gebundene Energie weiterverarbeitet wird, noch leicht überwiegt. Weitaus nachhaltiger sind da Verfahren, die den Kunststoff zunächst werkstofflich recyceln, um eine weitere Nutzung zu ermöglichen. Dadurch fällt der Carbon Footprint deutlich positiver aus als bei der alleinigen energetischen Verwertung. Diese Verfahren können nicht nur Folien, Flaschen, Becher und andere Verpackungen verarbeiten, sondern auch aus anderen Wertstoffen, die in Haushalten anfallen, hochwertige Rezyklate herstellen.

Die Alba Group hat langjährige Erfahrungen mit der Herstellung von Regranulaten aus alten Kunststoffverpackungen der Gelben Tonne und liefert auf die Nachfrage der Unternehmen die passende Antwort: Recyc-

led Resource. So lautet der Name eines Verfahrens, mit dem aus Altkunststoffen unterschiedliche Arten von Rezyklaten hergestellt werden: In der ersten Stufe entsteht Recythere, ein nachhaltiges Kunststoffgranulat, das in entsprechenden Anwendungen beigemischt oder verarbeitet werden kann. Eine andere Möglichkeit ist die Weiterentwicklung zu Procyclen. Dies ist ein vollwertiges Neuwaresubstitut, da es in Qualität und Eigenschaften neuen Kunststoffen ebenbürtig ist.

Das Geheimnis dabei ist ein speziell entwickeltes chemisches Verfahren, bei dem dem Regranulat verschiedene Zusatzstoffe und mineralische Füllstoffe zugesetzt werden. Die Steuerung des chemischen Prozesses mittels dieser Additive, die die Eigenschaften des Materials verändern, nennt der Fachmann Compoundierung. Pro Jahr produziert die Alba Group in Kooperation mit einem niederländischen Unternehmen der Kunststoffindustrie derzeit mehrere Tausend Tonnen dieses neuen und innovativen Recy-

clingkunststoffs, der im Jahr 2011 mit dem Sonderpreis in der Kategorie Nachhaltigkeit des Bundesverbands Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte e.V. (BHB) ausgezeichnet wurde. Weitere Kunststoffrezyklate sollen folgen. Die Produktionsmenge könnte in den kommenden Jahren daher deutlich nach oben klettern – und damit auch der Beitrag zum aktiven Klimaschutz.

### *Ressourcenmanagement*

Weltweit sind sich die Experten darin einig, dass ein Wirtschaftssystem nur dann bestehen kann, wenn es sparsam und intelligent mit den Rohstoffen und deren Quellen umgeht. Die Faustregel dabei lautet, das wirtschaftliche Wachstum vom Rohstoffverbrauch zu entkoppeln. Auch Bundeskanzlerin Angela Merkel erklärte auf dem UN-Gipfel in Rio de Janeiro: „Wenn wir unsere Wirtschaftsweise nicht ändern, dann berauben wir uns unserer Lebensgrundlagen.“ Der Wirtschaft obliegt es, sowohl die Gefahr als auch gleichzeitig die Poten-

tiale zu erkennen, die aus einem nachhaltigen Umgang und Abbau von Treibhausgasen resultieren. Ganz besonders gilt dies für ein industriereiches und rohstoffarmes Land wie Deutschland, das immer stärker auf eine verlässliche Versorgung mit Rohstoffen angewiesen ist.

Die Lösung bieten hier die Sekundärrohstoffe, die nicht mehr nur Spartenlösungen, sondern tragender Produktionsfaktor sind. Schon heute liefert die Recyclingbranche der deutschen produzierenden Industrie jedes Jahr Rohstoffe im Wert von rund 12 Milliarden Euro, die sonst teuer importiert werden müssten. Recycling für den Klimaschutz nützt also nicht nur der Umwelt, sondern sichert auch Produktion und Leistungsfähigkeit im Land.

Jan-Erik Burkard, Susanne Jagenburg,  
Unternehmenskommunikation, Alba Group



# ExportManager

## Ausgewählte Informationen für Exportverantwortliche

Eine Publikation des F.A.Z.-Instituts

### Jetzt für den kostenlosen Bezug registrieren: [www.exportmanager-online.de](http://www.exportmanager-online.de)



Das Online-Magazin für Exportprofis: gebündelte Kompetenz zu den Themen Verkaufen, Vernetzen, Finanzieren, Liefern

- Hintergrundinformationen, Fachbeiträge, Daten, Umfragen, u.v.m.
- 10 Ausgaben pro Jahr
- kostenlos
- praxisrelevant



Als ergänzendes Printmedium erscheint jeweils im Herbst das Jahrbuch Außenwirtschaft.

Melden Sie sich an, und nutzen Sie das Know-how führender Dienstleister!

Die strategischen Partner des ExportManagers:



Kontakt: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Karin Gangl, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main, Telefon: +49 (0) 69 / 75 91 - 22 17, Telefax: +49 (0) 69 / 75 91 - 19 66, E-Mail: [k.gangl@faz-institut.de](mailto:k.gangl@faz-institut.de), Internet: [www.exportmanager-online.de](http://www.exportmanager-online.de)

# CLEAN TECH MEDIA AWARD 2012

„Clean Tech in die Zukunft führen“ ist eines der Ziele des Clean Tech Media Awards, der 2012 nun zum fünften Mal verliehen wurde. Geehrt wurden Pioniere, die auf dem Weg in eine nachhaltigere Gesellschaft einen Schritt voraus sind. Schirmherr der Veranstaltung ist Bundesverkehrsminister Peter Ramsauer. Die folgenden sechs Projekte konnten sich unter 89 Bewerbern um die Auszeichnung mit dem Clean Tech Media Award 2012 durchsetzen:

**Kategorie Mobilität:** Die mk group Holding GmbH setzte sich mit ihrem Projekt Care-Load gegen alle anderen Konkurrenten durch. Care-Load ist eine diskriminierungsfreie Ladesäule, an der jeder Stromanbieter in Europa seinen Strom über diese eine Säule ausliefern kann. Bezahlt wird einfach und bequem mit der eigenen Hausstromrechnung.

**Kategorie Lebensstil:** Jährlich sterben 5 Millionen Menschen weltweit durch über Trinkwasser übertragene Krankheiten. Die Ultrafiltrationsanlage der Seccua GmbH bereitet pro Stunde 2.500 Liter Rohwasser in keimfreies Trinkwasser auf. Das Entwicklungshilfeprojekt setzte sich in der Kategorie Lebensstil durch.

**Kategorie Energie:** Smart Hydro Power hat ein Kleinstwasserkraftwerk für Regionen ohne Stromversorgung entwickelt. Die standardisierte Einheit erzeugt genug Strom, um ein kleines Dorf damit zu versorgen. Das Kleinstwasserkraftwerk ersetzt den Dieselgenerator, der nicht nur die Umwelt belastet, sondern auch teurer ist.

**Kategorie Nachwuchs:** Das Team von Joulia SA aus der Schweiz konnte mit der „Duschwanne Joulia“ in der Kategorie Nachwuchs überzeugen. Die „Duschwanne Joulia“ nutzt die Wärmeenergie des abfließenden Wassers, um damit das frische Kaltwasser vorzuwärmen. Dadurch werden bis zu 44 Prozent weniger Heißwasser benötigt um bei gleicher Temperatur zu duschen. Dies spart Energie, CO<sub>2</sub> und Geld.

**Kategorie Kommunikation:** Die Climate Media Factory UG beugt der „Übersetzungsproblematik“ zwischen Klimawissenschaft und der medialen Darstellung vor. In einer einzigartigen Konstellation aus Klimaforschern und Medienschaffenden werden fundierte und ästhetisch überzeugende Medienformate geschaffen.

**Kategorie Luftfahrt:** In Zusammenarbeit mit Airbus und Lufthansa Technik entwickelte und testete das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) eine Kombination aus brennstoffzellenbasierter Bordstromversorgung und elektrischem Bugradantrieb. Allein am Flughafen Frankfurt können durch Einsatz dieser Technologie jährlich 16.000 Tonnen Kerosin eingespart und somit fast 50.000 Tonnen CO<sub>2</sub> vermieden werden (siehe Beitrag in Ausgabe 3-2012).

# GUT ZU WISSEN

**„Der Nachhaltige Warenkorb“.** Der Ratgeber „Der Nachhaltige Warenkorb“ ist jetzt in seiner vierten, aktualisierten Auflage erschienen. Die Broschüre, die die imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) erarbeitet hat, gibt eine praktische Anleitung zum nachhaltigen Konsum. Worauf muss ich achten? Welche Kaufentscheidungen haben eine besonders starke Wirkung? Kann ich es mir finanziell leisten, nachhaltig zu konsumieren? Welchen Informationen kann ich trauen? Die Palette der behandelten Konsumbereiche reicht von Second-Hand-Mode bis zur nachhaltigen Geldanlage. ([www.nachhaltiger-warenkorb.de](http://www.nachhaltiger-warenkorb.de))

**Straße im 21. Jahrhundert.** Bundesverkehrsminister Peter Ramsauer hat das Forschungsprogramm „Straße im 21. Jahrhundert – Innovativer Straßenbau in Deutschland“ vorgestellt. Das Programm soll dem Straßenbau einen Innovationsschub geben. Es ist langfristig – bis 2030 – angelegt und eingebettet in das Gesamtforschungsprogramm des BMVBS und der Bundesanstalt für Straßenwesen sowie in die Hightech-Strategie der Bundesregierung. Zielsetzung des Rahmenprogramms ist es, die Straße funktional weiterzuentwickeln. Dabei soll sie im Sinne einer nachhaltigen Mobilität hinsichtlich ihrer Hauptnutzung – der Verbindungsfunktionalität – sicherer, effizienter, verlässlicher und intelligenter werden.

**„Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen“.** Bereits zum sechsten Mal hat das Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) seinen „Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen – Deutschland, Österreich und die Schweiz“ vorgelegt. Das Volumen nachhaltiger Investments ist weiter gestiegen und summierte sich zum 31.12.2011 zusammen auf bislang unerreichte 103,5 Milliarden Euro – trotz eines schwierigen Marktumfelds. Dieses Volumen setzt sich zusammen aus nachhaltigen Publikumsfonds und Mandaten in Höhe von 60,6 Milliarden Euro, Kunden- und Eigenanlagen von Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfokus in Höhe von 41,7 Milliarden Euro und nachhaltigen Zertifikaten in Höhe von 1,2 Milliarden Euro. Im Vergleich zu den 94,5 Milliarden Euro aus dem Jahr 2010 entspricht dies einem Zuwachs von knapp 10 Prozent. Insbesondere in Österreich und in Deutschland waren bemerkenswerte Wachstumsschübe zu verzeichnen.

## // Unternehmenspraxis demographischer Wandel

2012 Studie (F.A.Z.-Institut und Deutsche Postbank AG)

Der demographische Wandel, also die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung, wird in Deutschland zu tiefgreifenden Veränderungen führen. Dieser Wandel wird voraussichtlich die kommenden 40 Jahre bestimmen, also mehr als eine Generation. Für Unternehmen sind neben der Alterung des Personals vor allem die Veränderungen der Kundenstruktur und der Kundenbedürfnisse beachtenswert. Das heterogene Segment der Senioren wird zur zentralen Wachstumsquelle werden. Die meisten Entscheider kennen diese Veränderungen, wissen aber nicht, wie sie angemessen auf die vielschichtigen Herausforderungen reagieren sollen.

Die Studie „Unternehmenspraxis demographischer Wandel – Weichenstellung für eine generationengerechte Gesellschaft“ will konkrete Handlungsoptionen für Unternehmen aufzeigen, um der wachsenden Kundengruppe der Senioren gerecht zu werden und damit Wachstumspotentiale zu nutzen. In prägnanten Kernaussagen werden die anstehenden Veränderungen und möglichen Konflikte skizziert. Expertenbeiträge, Interviews

und Best-Practice-Beispiele zeigen, wie Unternehmen sich schon heute auf den Wandel vorbereiten können.

[//">http://www.faz-institut.de/publikationen/katalog/unternehmenspraxis-demographischer-wandel //](http://www.faz-institut.de/publikationen/katalog/unternehmenspraxis-demographischer-wandel)

## // Investieren im Kontext von Klimaschutz. CDP Deutschland, Österreich, Schweiz 350. Klimawandel-Bericht 2012

2012 Bericht (Carbon Disclosure Project)

Klimawandel und Renditeerzielung schließen sich nicht aus. Das gilt sowohl für Investoren als auch für Unternehmen selbst. Das Kernproblem für Anleger, die klimaorientiert investieren möchten, besteht vielmehr darin, sich zurechtzufinden. Die vom CDP erhobene Sammlung von Informationen über unternehmerisches Handeln in Bezug auf Klimawandel bietet eine Orientierungshilfe im „Klimaschutzdschungel“.

Zentrales Ergebnis: Die DACH-Region geht beim Thema Klimaschutz mit gutem Beispiel voran. Während Unternehmen aus dem CDP-Global-500-Sample langfristig nur eine Reduktion von durchschnittlich 1 Prozent pro Jahr anstreben, liegt die durchschnitt-

liche Zielmarke in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei rund 4 Prozent. Ferner hat sich bei der Auswertung der einzelnen Themenkomplexe gezeigt, dass die partizipierenden Unternehmen bei vielen Fragestellungen eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr sowohl im Disclosure (Antwortvielfalt und Detail) als auch in der Performance an den Tag legten.

Die CDP-Daten können nachhaltig orientierten Investoren bei der Auswahl geeigneter Titel für ihr Anlageuniversum helfen, da sie sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Wertetreiber abbilden. Gleichzeitig werden Unternehmen motiviert, ihre Transparenz in Bezug auf Klimaschutz zu erhöhen und Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels strategisch voranzutreiben. Sie können die CDP-Daten beispielsweise für den Vergleich mit ihren Wettbewerbern nutzen, Einsparungspotentiale identifizieren und daraus Strategien zur Kontrolle und Reduktion von Emissionen ableiten.

Das CDP arbeitet international mit Investoren zusammen, um Investitionsmöglichkeiten transparenter und Risiken der globalen Erderwärmung vergleichbar zu machen und zu reduzieren. Über die standardisierte Informationsanfrage fordert das CDP-Investor-

Programm im Namen der Investoren fast 6.000 der weltweit größten Unternehmen dazu auf, ihre Klimastrategien, Treibhausgasemissionen sowie ihren Energieverbrauch offenzulegen.

[//">https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-DACH-350-Report-2012.pdf //](https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-DACH-350-Report-2012.pdf)

## // Managementkompass Nachhaltige Wertschöpfung

2012 Studie (F.A.Z.-Institut und Steria Mummert)

Globale Wertschöpfungsketten wurden bislang vor allem mit Fokus auf Kostensenkung und Wachstum errichtet. Diese einseitige Perspektive wandelt sich: Die globale Vernetzung erfordert von den Unternehmen eine Abwägung zwischen Wachstum und Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften – ökonomisch, ökologisch und sozial. Dabei etabliert sich der Nachhaltigkeitsgedanke als wichtiger Eckpunkt einer langfristig hohen Rendite. Der „Managementkompass Nachhaltige Wertschöpfung“ zeigt, wie sich die Unternehmen nachhaltiger ausrichten, um damit ihre Reputation zu sichern und sich neue Zielgruppen und Erlösquellen zu erschließen.

Aus dem Inhalt: Verantwortung übernehmen; Trends: Neue Wachstumsvisionen; Think Tank: Business-Case für Nachhaltigkeit; Best Practice: Stuttgart, Swiss Post, Licht-Blick; Blickwechsel: Nachhaltigen Konsum anstoßen

<http://www.faz-institut.de/publikationen/katalog/nachhaltige-wertschoepfung> //

### // GreenTech made in Germany 3.0. – Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland

2012 Studie (BMU und Roland Berger Strategy Consultants)

Der Weltmarkt für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz wird sich bis 2025 mehr als verdoppeln. Die deutschen Anbieter spielen bei dieser dynamischen Entwicklung eine herausgehobene Rolle. Der Umwelttechnologie-Atlas „GreenTech made in Germany 3.0“ wurde von Roland Berger Strategy Consultants nach 2007 und 2009 nunmehr zum dritten Mal im Auftrag des BMU erstellt. Darin heißt es unter anderem:

Der Anteil der Umwelttechnologien am deutschen BIP wird von 11 Prozent im Jahr 2011 bis zum Jahr 2025 voraussichtlich auf über 20 Prozent ansteigen. Umwelttechno-

logien erreichten 2011 weltweit ein Volumen von 2.044 Milliarden Euro. 2025 wird es voraussichtlich mit über 4.400 Milliarden Euro mehr als doppelt so groß sein. Das prognostizierte jährliche Wachstum beträgt damit mehr als 5 Prozent. Deutsche Unternehmen sind auf dem Weltmarkt gut aufgestellt und werden ihren derzeitigen globalen Marktanteil an den Umwelttechnologien von durchschnittlich 15 Prozent bis 2025 halten können.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind mit einem Anteil von etwa 90 Prozent die entscheidenden Träger der Green-Tech-Branche. Der Wachstumskurs der Branche trägt auch auf dem Arbeitsmarkt Früchte – die Autoren der Studie rechnen mit einer Million zusätzlicher Arbeitsplätze bis 2025.

Im „GreenTech-Atlas 3.0“ werden sechs Leitmärkte für Umwelttechnologien identifiziert: Energieeffizienz, Nachhaltige Wasserwirtschaft, Umweltfreundliche Energien und Energiespeicherung, Nachhaltige Mobilität, Rohstoff- und Materialeffizienz und Kreislaufwirtschaft. Der „GreenTech-Atlas 3.0“ wird als CD veröffentlicht und enthält neben der Analyse der Umwelttechnologiemärkte auch eine Unternehmensdatenbank mit rund 2.000 Datensätzen von deutschen Green-Tech-Unternehmen. In dieser Datenbank

kann nach Anbietern von Umwelttechnologien, Innovationen und Dienstleistungen recherchiert werden.

[http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/greentech\\_3\\_0\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/greentech_3_0_bf.pdf) //

### // Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

2012 Berichtband (KPMG)

Immer mehr Unternehmen in Deutschland informieren Anleger und Stakeholder über Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Geschäftstätigkeit. Ihr Anteil unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen („N 100“) liegt inzwischen bei knapp 90 Prozent. 2008 waren dies noch 83 Prozent.

Insgesamt zeichnet sich ein Trend zur kontinuierlichen Zusammenführung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ab. Jochen Pampel, Head of Sustainability Services bei KPMG: „Viele Unternehmen experimentieren hier noch mit unterschiedlichen Varianten, in denen beide Formate kombiniert werden. Das ist ein erster Schritt auf dem Weg zu einer vollständig integrierten Berichterstattung, die über die Unternehmensleistung, die finanzielle Lage und die Nachhaltigkeitsaktivitäten informiert.“

Als Hauptmotive für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung geben die Unternehmen wirtschaftliche Gründe (84 Prozent bei den N100 und 90 Prozent bei DAX 30) und eine erhoffte Steigerung der Reputation an (79 Prozent bei den N 100 und 83 Prozent bei DAX 30). Weiterhin zeigt die Analyse, dass neue Megatrends zunehmend an Bedeutung gewinnen und in der Berichterstattung entsprechend akzentuiert werden: 85 Prozent der umsatzstärksten 100 und fast alle DAX-30-Unternehmen adressieren heute die Thematik „Wasser“ in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Enthielten im Jahr 2008 erst 25 Prozent der Nachhaltigkeitsberichte der 100 umsatzstärksten Unternehmen eine externe Prüfbescheinigung, waren es 2011 bereits 35 Prozent. 87 der 100 größten Unternehmen und sämtliche DAX-30-Firmen publizieren nachhaltigkeitsbezogene Angaben über ihre Lieferkette. Pampel: „Unternehmen legen immer mehr Wert auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette, weil entsprechende Missstände zu unmittelbaren Reputationsschäden führen können. Denn in der Wahrnehmung von Kunden und Öffentlichkeit werden sie dem Unternehmen zugeschrieben.“

[http://www.kpmg.de/docs/Nachhaltigkeit\\_06-2012\\_\\_sec.pdf](http://www.kpmg.de/docs/Nachhaltigkeit_06-2012__sec.pdf) //

Die Initiatoren

In Kooperation mit

F.A.Z.-INSTITUT

VERANTWORTUNG  
ZUKUNFT

AmCham  
GERMANY

Die Strategischen Partner

BMW Group



Deutsche Messe  
Hannover · Germany

Finanzgruppe

ING DiBa

LANXESS

neckermann.de

Nord Stream  
The new gas supply route for Europe

Die Medienpartner

FINANCE  
Das Magazin für Finanzchefs

Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

INNOVATIONS  
MANAGER

International Herald Tribune  
THE GLOBAL EDITION OF THE NEW YORK TIMES

kommunikationsmanager

Markt  
UND MITTELSTAND  
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

Weitere Kooperationen

CLEAN TECH  
MEDIA AWARD

Demografienetzwerk  
FrankfurtRheinMain

deutsches  
csr-forum

THE FUTURE OF CSR  
5<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE ON  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
OCTOBER 4-6, 2012 - BERLIN

GGS  
GERMANY GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

ZVEI:  
Die Elektroindustrie

Impressum

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

Redaktion  
Eva Roßner (er); Sylvia Blank (sb)  
www.verantwortungzukunft.com

Verlag  
F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH  
Geschäftsführung  
Volker Sach, Dr. André Hülsbömer  
Mainzer Landstraße 199  
60326 Frankfurt am Main  
Telefon 069 7591 1888  
Telefax 069 7591 1843  
info@faz-institut.de  
www.faz-institut.de

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

Layout  
Anja Desch

Titelbild: ©thinkstock

Druck und Verarbeitung  
Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main  
(mit Ökofarben gedruckt auf umweltfreund-  
lichem Papier, Profi Silk IGEPa)

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

**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](http://www.kommunikationsanalysen.de)

[www.prime-research.com](http://www.prime-research.com)

[analysen@faz-institut.de](mailto:analysen@faz-institut.de)

Telefon 069 - 75 91 32 54

**FA.Z.-INSTITUT**

**PRIME**  **RESEARCH**

# DA BIST DU JA!

Meron, 5 Jahre

Viele Kinder wie Meron brauchen deine Hilfe.

**WERDE PATE!**

**WORLDVISION.DE**



**World Vision**  
Zukunft für Kinder!