



Zukunftstrends

Aktiv gestalten

Joachim Gauck

Unternehmerische Freiheit
und Verantwortung

Was die Zukunft prägt

Auf welche Trends Unternehmen
sich einstellen sollten

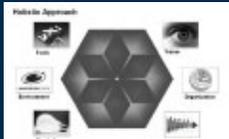
Innovationstempo erhöhen

Im Gespräch: Fraunhofer-Präsident
Reimund Neugebauer

Der UN Global Compact

Faire Regeln für die
Weltwirtschaft beachten

Praxisforen 1. Halbjahr 2013



Holistisches Innovationsmanagement

13. März 2013, Freudenberg Sealing Technologies GmbH & Co. KG, Weinheim



Die Schott-Vision und Beispiele zur erfolgreichen Umsetzung

17. April 2013, Schott AG, Mainz



Unternehmensqualität

26. Juni 2013, Mettler-Toledo (Albstadt) GmbH, Albstadt



Erfolgsfaktor ganzheitliche Personalkultur

27. Juni 2013, Phoenix Contact GmbH & Co. KG, Blomberg

Die Initiatoren

E.A.Z.-INSTITUT

**VERANTWORTUNG
ZUKUNFT**

In Kooperation mit

**AmCham
GERMANY**

Die Strategischen Partner

BMW Group



Deutsche Messe
Hannover - Germany

Finanzgruppe

ING DiBa

LANXESS

Nord Stream
The new gas supply route for Europe

Die Medienpartner

FINANCE
Das Magazin für Finanzthemen

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**INNOVATIONS
MANAGER**

International Herald Tribune
THE GLOBAL EDITION OF THE NEW YORK TIMES

**kommunikations
manager**

**Markt
UND MITTELSTAND**
GRÜNDUNGSPROJEKT

Zukunftstrend „Verantwortung“

Der Weltuntergang ist – wieder einmal – ausgefallen. Stattdessen stiegen am Abend des 21. Dezember die „After-Show-Partys“, und die Medien konnten eine weitere Prognose über die Zukunft der Welt abhaken – natürlich nicht, ohne rasch zum Jahresausblick 2013 überzuleiten.

Der Mensch hat die Fähigkeit und einen natürlich Drang, sich mit dem Morgen zu befassen. „Was man heute als Science Fiction beginnt, wird man morgen vielleicht als Reportage zu Ende schreiben müssen“, schrieb einst Norman Mailer und erinnert uns daran, dass Prognosen, Vorschauen und Szenarien nicht grundsätzlich überflüssig sind, nur weil viele davon nicht eingetroffen sind.

Führende Unternehmen haben das erkannt. Warum sonst unterhalten Firmen wie Bayer, BMW oder die Deutsche Post weltweit Forschungslabors zur Ergründung zukünftiger Entwicklungen und Trends? Warum sonst investieren Firmen aller Branchen Milliarden

in Analysen, die das Konsumentenverhalten oder die Technologien von morgen vorher-sagen sollen? Und warum sonst haben Trendbüros und Zukunftsgagenturen seit Jahren Hochkonjunktur?

Denn: Unternehmen, die erfolgreich in die Zukunft gehen wollen, können es sich gar nicht leisten, orientierungslos im Dunkeln zu tappen. Jede Strategie braucht Ziele und Annahmen, an denen sie sich ausrichten kann. Denn wer morgen noch erfolgreich am Markt agieren möchte, wer seine Marktführerschaft halten oder neue Zielgruppen erschließen will, der muss heute versuchen, die Bedürfnisse und Erfordernisse der kommenden Generationen zu erkennen. Er benötigt ein möglichst fundiertes und erprobtes Instrumentarium mit plausiblen Szenarien, um die Wahrscheinlichkeiten für den Erfolg zu erhöhen.

Daher wollen wir in diesem Heft einen Blick in die Zukunft werfen und uns mit einigen

Trends befassen, auf die sich Unternehmen einstellen sollten. Dazu zählen natürlich die vielzitierten Megatrends wie demographischer Wandel, Ballungszentren, Grüne Mobilität oder Klimawandel.

Und bei allen Annahmen ist klar: Das Thema „Verantwortung“ wird uns auch in den kommenden Jahren begleiten. Große, börsennotierte Firmen haben das erkannt. So schreibt der Energieversorger RWE, was viele DAX-Unternehmen heute auf ihren Internetseiten bekennen: „Nachhaltiges Wirtschaften zahlt sich aus – für Investoren, Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft. Es ist die Basis für dauerhafte Wertschöpfung, verlässliche Kundenbeziehungen, attraktive Arbeitsplätze und ein starkes Gemeinwesen. Für langfristig orientierte und regional verwurzelte Unternehmen wie RWE ist all dies unverzichtbar.“ Und weiter: „Wir können als Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn wir uns durch verantwortliches Handeln die Akzeptanz der Gesellschaft sichern.“

Die Zeiten sind vorbei, in denen man erfolgreich sein kann, ohne als Unternehmen „Verantwortung“ zu übernehmen. Da halten wir es mit dem US-amerikanischen Manager, MIT-Dozenten und Apple-Strategen Alan Kay, der einmal gesagt hat: „Die Zukunft kann man am besten voraussagen, wenn man sie selbst gestaltet.“



Gabriele Kalt, Verantwortliche Redakteurin



12

8



IM GESPRÄCH

12 Prof. Dr.-Ing. Reimund Neugebauer

Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft
„Wir müssen unser Innovationstempo erhöhen“

30 Christoph Waffenschmidt

Vorstandsvorsitzender World Vision Deutschland e.V.
Passgenaue Projekte für Unternehmen

46 Otto Geiß

Leiter Zentralbereich Compliance, Werte- und
Risikomanagement, Fraport AG
Praktikable Grundlage – der UN Global Compact

MEGATRENDS

6 Bundespräsident Joachim Gauck

„Unternehmerische Freiheit und
Verantwortung gehören zusammen“

8 Was die Zukunft prägt

Auf welche Trends sich Unternehmen
einstellen sollten

16 Zukunftstrend demographischer Wandel

Unternehmen müssen Arbeitsbedingungen
und Leistungsangebot anpassen

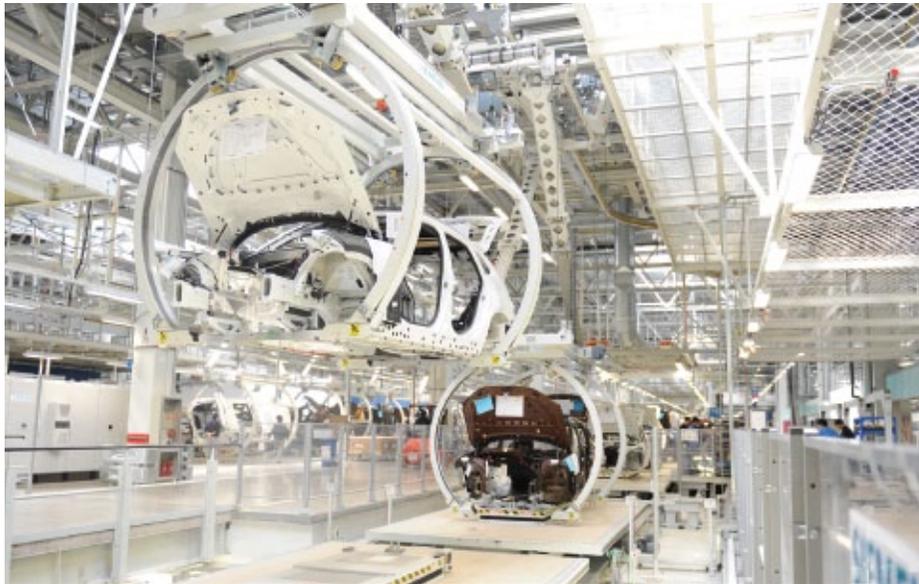
MEGATRENDS

18 Wie Betriebe Fachkräfte gewinnen

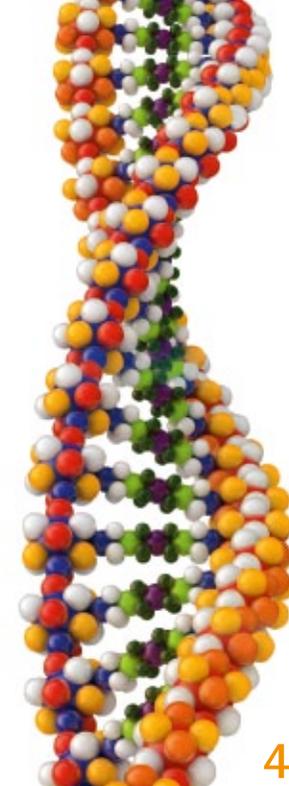
Unternehmenskultur als Chance

22 Strommarktdesign für eine erfolgreiche Energiewende

Ein faires Wettbewerbsumfeld fördert
Klimaschutz und Innovationen



26



48

AUS DER PRAXIS

26 Chinas grüne Fabrik

Das neue BMW-Werk in Tiexi gilt als eine der nachhaltigsten Autofabriken der Welt

34 Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftssteuerung

Mehr Erfolg mit integrierter Berichterstattung

38 „Carbon Disclosure Project“

Globale Kapitalanleger schließen sich zusammen

42 Faire Regeln für die Weltwirtschaft

Der UN Global Compact wirbt um weitere Mitglieder

AUS DER FORSCHUNG

48 Auf dem Weg zur „personalisierten Medizin“?

Aktuelle Trends in der Medikamentenentwicklung

52 Simulierte Welten

Das Höchstleistungsrechenzentrum der Universität Stuttgart

54 Gut zu wissen

56 Facts & Figures

58 Impressum

„Unternehmerische Freiheit und Verantwortung gehören zusammen“

Von Bundespräsident Joachim Gauck

Unter dem Gesamtthema „Freiheit ermöglichen, Verantwortung wahrnehmen“, das ich mir gesetzt habe, frage ich, wie es uns gelingt, überzeugend Freiheit und Verantwortung zu verbinden. Dabei geht es mir nicht nur um die Frage, wie wir unser Tun moralisch beurteilen oder moralisch verbessern wollen, sondern auch darum, wie wir Fakten schaffen für Wettbewerbsfähigkeit und Standortstärke. Es gibt neben der politischen auch eine ökonomische Ratio von Freiheit und Verantwortung! [...]

Wer aus dem Alltagsgeschäft einen Moment zurücktritt und sich fragt, ob die größten globalen Probleme – ich sage Probleme, nicht Herausforderungen – etwas gemeinsam haben, der wird feststellen: Es gibt einen gemeinsamen Nenner bei Überschuldung, Einkommensschere, Umweltzerstörung und bei vielem anderen. Immer haben wir uns zu einem Zeitpunkt X – „damals“ – entschieden, etwas zu tun, dessen Folgekosten für die Zukunft wir entweder nicht absehen wollten oder nicht absichern konnten.

Wir haben den Preis unseres Handelns vom Augenblick der Entscheidung entkoppelt und damit zwei Dinge getrennt, die zusammengehören: die Freiheit, etwas zu tun, und die Verantwortung, für etwas geradezustehen. Stattdessen haben wir manche Lasten verantwortungslos in die Lebenszeit unserer Enkel einfach verschoben. [...]

Kein Geschäft zu Lasten Dritter

Ich wünsche mir, dass wir unsere Vorstellungen von Verantwortung hinterfragen und – wo nötig – Verantwortung überzeugender wahrnehmen, Verantwortung verankern im Hier und Heute. Und dabei die Zukunft mit einkalkulieren! Verantwortung darf kein Geschäft zu Lasten Dritter sein. Wer sie übernimmt, muss bereit sein, sie sofort und nachhaltig zu tragen. In Nachhaltigkeit findet sich der Wortstamm für Haltung. Nachhaltigkeit bedeutet, von Unternehmern, Politikern wie Interessengruppen zu erwarten, dass sie ihre Entscheidungsprozesse verbinden mit der Frage, ob sie das ganze System überlasten

und der Allgemeinheit schaden oder mit welcher Alternative sie Zukunftsrisiken klein halten können. Indem ich die Verantwortung für die Zukunft so hervorhebe, übersehe ich nicht die bereits gelingenden Seiten der Gegenwart, im Gegenteil: Diese Seiten will ich stärken. Und ich weiß, dass in der deutschen Wirtschaft – nicht nur dort! – Verantwortung schon heute an vielen Stellen vorbildlich gelebt wird. [...]

Führen verpflichtet

Ich sehe Führungskräfte in einer dreifachen Verantwortung: nach innen, nach außen und für ein kooperatives Miteinander in unserer Gesellschaft. Ich kann es auch so ausdrücken: Es geht um die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens am Markt. Es geht um die Verantwortung für die Akzeptanz des Unternehmens in der Gesellschaft. Und es geht um die Verantwortung für die Regeln, die gelten sollen im Zusammenleben. Diese Kategorien überlappen sich, genauso wie das Leben, das sich ja auch nicht trennscharf definieren lässt.

Entscheidend ist für mich bei dieser Trias: Führung verpflichtet nicht nur in einer Hinsicht. Eine der wichtigsten Lehren aus der Krise war, dass wir unseren Blick beständig weiten müssen: von den originären unternehmerischen Aufgaben über Faktoren wie Glaubwürdigkeit und Vertrauen bis hin zu den großen ethischen und sozialen Themen.

Verantwortung heißt auch: Antworten geben. Nicht nur auf die Fragen der Anteilseigner und Aktionäre, sondern eben auch auf die der Mitarbeiter und Kunden, der Lieferanten, der Partner, der Bürger, Kinder, Enkel. Diese Gesprächsbereitschaft haben einige teilweise und andere völlig verloren. Dabei orientiert sich diese von mir gepriesene Verhaltensweise eigentlich an sehr alten Tugenden und einem alten Wissen, das wir allerdings immer wieder neu gewinnen müssen. [...]

Risiken müssen beherrschbar bleiben

Die Aufgabe eines Unternehmers, so wissen wir, bleibt es, in erster Linie Gewinn zu

machen, gute schwarze Zahlen zu schreiben, die Marktauglichkeit zu sichern, dabei mutig zu sein, Investitionen zu wagen und eben auch Risiken einzugehen. Der Punkt ist: Risiken müssen beherrschbar bleiben und dürfen am Ende nicht uns beherrschen. Unternehmen und unterlassen gehören immer

irgendwie zusammen. Schwarze Zahlen sind kein Grund, rote Linien zu überschreiten!

Freies Unternehmertum braucht also sehr wohl Grenzen. Ich hätte nicht gedacht, dass ausgerechnet ich, ein Liebhaber der Freiheit, dessen Lebensthema die Überwindung von Grenzen ist, hier ein Loblied der Grenze anstimmen würde. Auch ich gehörte übrigens eine Zeit lang zu jenen, die beim Stichwort Regulierung vor allem glaubten: Weniger ist mehr.

Meine Grundeinstellung hat sich freilich verändert. Ich liebe die Freiheit. Ich bin nicht bereit, sie der Angst zu opfern. Auch in Krisenzeiten dürfen wir nicht glauben, zukunftsfähig zu werden, indem wir der Wirtschaft die Freiheit nehmen, die sie stark macht. Aber der Einschnitt von 2008 hat doch einen Irrtum offenbart. Allzu viele haben sich damals in den 90er Jahren den „schlanken Staat“ auf die Fahnen geschrieben. Weil wir hofften, mit weniger Bürokratie das Wachstum zu fördern. Echtes Wachstum, keine Scheinprosperität, keine Maßlosigkeit. Im Bankensektor und an den globalen Finanzmärkten war dies in mancher Hinsicht dann leider ein Fehler!

Die wichtigste Botschaft der Befragung hätte dem handlungsfähigen und handlungswilligen Staat gelten müssen! Stattdessen haben wir Freiheit und Verantwortung auseinanderdriften lassen und müssen sie nun wieder enger zusammenführen, ja: führen!

Verantwortliches Handeln heißt jetzt: aus Freiheit ein Freund mancher Grenzen zu sein! Wenn sich einige wenige die Freiheit nehmen, für nichts Verantwortung zu tragen, zerstören sie die Voraussetzungen dafür, dass wir in Freiheit leben können. Jene Voraussetzungen der Freiheit, die übrigens gerade die Wirtschaft braucht. Grenzenlosigkeit verschafft diesen wenigen vielleicht einmal auch unerhörte Höhenflüge. Aber für die vielen, für die anderen schafft Grenzenlosigkeit keinen bewohnbaren Lebensraum, sondern eine Wüste. Soll Leben gelingen, so gehören Freiheit und Verantwortung also zusammen. Diese Kopplung entsteht nicht von selber, durchaus nicht automatisch. Auch der ehrbare Kaufmann allein kann sie nicht herstellen. Sie muss gesamtgesellschaftlich organisiert, muss idealerweise auch global gestaltet werden. [...]

Glaubwürdigkeit ist Teil des Unternehmenskapitals

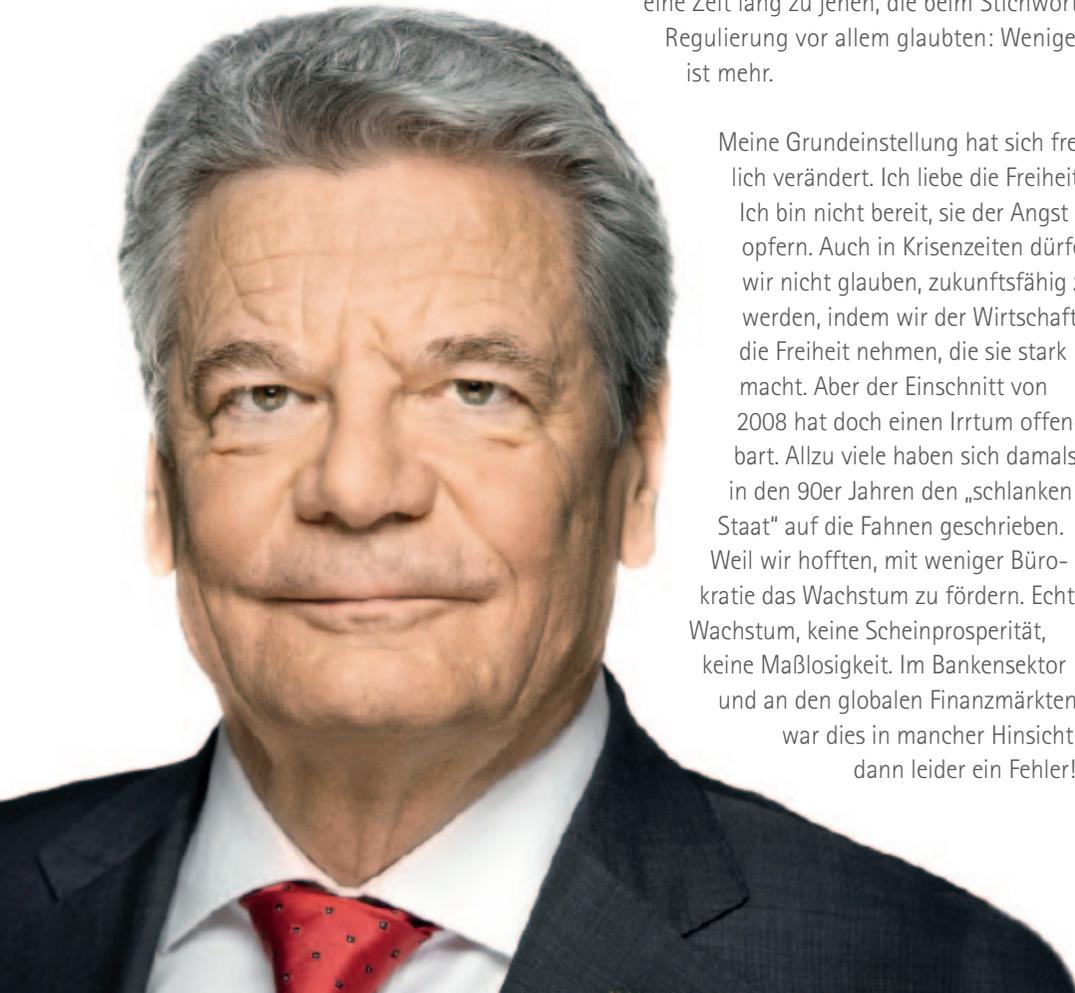
Mit der Anstrengung, neue und überzeugende Regeln zu finden, ist natürlich das

Thema Akzeptanz verbunden: für mich der Schlüsselbegriff der zweiten Verantwortungsform von Unternehmen, Verantwortung nach außen. Akzeptanzförderung bedeutet in meinen Augen mehr als gute PR oder Arbeit am Firmenimage. Akzeptanzförderung ist die nachhaltige Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Mit Haltung ist also nicht einfach nur Edelmüt gemeint.

Haltung zeigt sich, wenn Führungskräfte in Unternehmen verstanden haben, dass Glaubwürdigkeit ein unverzichtbarer Teil ihres Unternehmenskapitals ist, so wie Glaubwürdigkeit untrennbar zum Bankengeschäft oder zum Mandat von Politikern gehört. Glaubwürdigkeit klingt nicht nur moralisch wertvoll, sondern ist auch ökonomisch klug, ein echter, für Unternehmen durchaus auch monetärer Gewinn! [...]

Aus der Rede von Bundespräsident Joachim Gauck beim „Führungstreffen Wirtschaft 2012“ am 15. November 2012 in Berlin

Die vollständige Rede finden Sie unter: <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2012/11/121115-Fuehrungstreffen-Wirtschaft.html>



WAS DIE ZUKUNFT PRÄGT



Nachhaltigkeit und Legitimation
setzen sich durch // Auf welche
Trends sich Unternehmen
einstellen sollten

Von Klaus Burmeister und Holger Glockner

Deutschland, Europa und die Welt befinden sich in einer Phase rasanter Veränderungen. Die Dynamik, die sich im Finanz- und Währungsbereich sowie bei ökologischen und demographischen Veränderungen aufgebaut hat, dazu die hohe Volatilität in vielen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen – all das spricht für eine Zukunft, in der der Wandel nicht die Ausnahme, sondern die Regel sein wird.

Nur zum Teil verstehen wir die Kräfte, die die wissenschaftlich-technische und die Bevölkerungsentwicklung prägen. In Ansätzen begreifen wir, wo die Limitationen der Natur sind, zum Beispiel beim Klima oder bei den Themen Wasser und Nahrungsmittel. Diese Grenzen sind dynamisch, abhängig von der technologischen Entwicklung und vielen wechselseitigen Prozessen in der Natur selbst. Dynamik und Geschwindigkeit sind hoch, die Kräfte kreativ und zerstörerisch zugleich.

Unsere Zukunft wird deshalb eine Zukunft voller Umwälzungen sein. Aber wir müssen uns darauf einstellen, systematisch und mit wachem Blick für Unschärfen und frühe Signale. Die Dinge werden nicht einfacher, im Gegenteil. Es geht um langfristige Orientierung.

Trends

Den Begriff „Megatrend“ prägte der US-amerikanische Autor John Naisbitt in seinem Buch „Megatrends“ aus dem Jahr 1982. Darin zeichnete er ein Bild der Zukunft anhand von zehn durchgreifenden Entwicklungen und wurde zu einem Wegbereiter der strategischen Trendanalyse in Wirtschaft und Gesellschaft. Er prägte zum Beispiel den Begriff der Globalisierung, sah die steigende Selbstverantwortung des Individuums, die Informations- und Multioptionsgesellschaft voraus und erkannte, dass dezentrale, netzwerkartige Strukturen im neuen Jahrtausend dominieren werden.

Megatrends können verstanden werden als langfristige, übergreifende, wirkungsmächtige und empirisch erfassbare Transformationsprozesse, die die Zukunft prägen. Der Megatrend demographischer Wandel hat beispielsweise eine übergreifende Bedeutung, weil er sich gleichzeitig auf die sozialen Sicherungssysteme, auf die Ökonomie, die Innovationsfähigkeit, die Technikentwicklung, die Arbeitswelt und die Migration auswirkt. Auf Basis der systematischen Analyse der vernetzten Wirkungen der Megatrends werden die Themenfelder sichtbar, in denen hoher

Handlungsdruck besteht. Das sind die Keimzellen für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – die neuen Märkte.

Globalisierung 2.0

Moderne Transport- und Kommunikationsmittel sind wie Brücken. Als Folge des technischen Fortschritts steigt die globale wirtschaftliche Verflechtung seit zwei Jahrzehnten mit hoher Geschwindigkeit. Politischer Auslöser war der Fall der Berliner Mauer. Weite Teile des ehemaligen Ostblocks öffneten sich dem Weltmarkt. Auch China beendete seine Jahrhunderte währende Politik der wirtschaftlichen Abschottung. Und der Trend hält an. Allerdings verändert die Globalisierung ihr Gesicht, sie wird eher asiatisch geprägt sein und unter wachsenden staatlichen Einfluss geraten. Im Fokus der wirtschaftlichen Entwicklung werden die Schwellenländer stehen, vor allem China.

Die großen Unternehmen passen ihre Leistungen zunehmend an die lokalen Anforderungen an. Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt sie dazu, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und neue Innovationspotentiale zu erschließen. Dabei entwickelt sich das Internet zum zentralen Informations- und Kom-

munikationsmedium. Drei Grundmuster einer internetgestützten Wirtschaft sind bereits zu erkennen: Match-Maker (eBay, Smava), Audience-Maker (Google, YouTube) und Cost-Minimizer (Open-Source-Plattformen).

Im Bereich von Bildung, Lernen und Qualifikation bilden sich verschiedene Gruppen heraus: Wissensoutsider, Wissensinsider und wenige Hochqualifizierte. Einige davon werden Teil einer globalen Elite sein. Exzellent ausgebildet, in mehreren Sprachen zu Hause und international mobil, wechseln sie als Job-Nomaden häufig Arbeitsort und Arbeitgeber; dabei entstehen die typischen Patchwork-Biographien. Die neue kreative Klasse wird das Maß der Dinge in der globalen Ökonomie, zunehmend auch in der internationalen Politik. Das Personalmanagement wird sich auf diese neuen Gegebenheiten einstellen müssen.

Energiewende

Deutschland ist eine rohstoffarme Industrienation. Der globale Transformationsprozess schreibt für die Energieversorgung nun die geopolitische Landkarte neu. Beispielsweise liegen große Teile der Erdgasvorkommen rund um das Kaspi-

sche Meer. In dieser Region wird China Russland vermehrt Konkurrenz machen. In Afrika prallen chinesische und europäische Interessen, die reichhaltigen Rohstoff- und Energiequellen zu nutzen, weiter aufeinander. Strategische Rohstoffe sind dabei ein wichtiges Thema.

Zugleich ist der Umbau der Energiesysteme ein risikoreiches Vorhaben und mit hohen Kosten verbunden. Das Gelingen hängt von einer engen Verzahnung unterschiedlicher Kompetenzfelder und Industrien ab. Verlässliche politische Weichenstellungen wären eine große Hilfe.

Auch Mobilität hängt wesentlich an der verlässlichen Versorgung mit Energie. Seit 1950 hat die Zahl der Personenkilometer im internationalen Flugverkehr um den Faktor 100 zugelegt. Bei einem jährlichen Anstieg von 5 bis 7 Prozent jährlich könnte sich das Luftverkehrsaufkommen in den nächsten 20 Jahren mehr als verdoppeln.

Allerdings stehen einem weiteren Mobilitätswachstum gewaltige Hindernisse entgegen. Die städtischen Infrastrukturen sind einem wachsenden Verkehrsaufkommen häufig nicht gewachsen und drohen zu kollabieren. Wenn nun der Individual-

verkehr auch in Zukunft das dominierende Mobilitätskonzept bleiben soll – und davon muss man ausgehen –, dann kann dies nur gelingen, wenn man zu modularen Lösungen kommt, sprich: dem reibungslosen Übergang zwischen verschiedenen Verkehrsträgern, wobei auch die Grenzen zwischen öffentlichem und Individualverkehr fließend werden.

Neue Antriebssysteme und die fortschreitende IT-Integration in Autos, Busse, Bahnen und Flugzeuge, samt der dazugehörigen Infrastruktur, führen zu nachhaltig veränderten Wertschöpfungsstrukturen. Daraus resultieren Wechselwirkungen zwischen dem Energiesektor und der IT-Branche. Disruptionen im Unternehmenssektor sind die Folge. Der volkswirtschaftliche Nutzen insgesamt, aber auch für jeden Einzelnen steht im Vordergrund: Stauvermeidung, erhöhte Sicherheit und Umweltfreundlichkeit.

Neue Konsummuster

Historisch gesehen ist die Individualisierung ein echter Megatrend, der weiter anhalten wird. Die jungen Menschen – vor allem die jungen Frauen! – in arabischen Ländern, in Indien oder China werden darauf drängen, ihr eigenes Leben

führen zu können, eine Ausbildung zu machen, einen Beruf ihrer Wahl zu ergreifen und sich ihren Lebenspartner selbst aussuchen zu dürfen.

Zunehmende Wahlfreiheit und Differenzierung zeigen sich auch in der Warenwelt. Im Automobilssektor beispielsweise ist die Zahl der Modelle seit 1990 um mehr als 40 Prozent gestiegen. Statt weniger Bestseller hat sich eine differenzierte Palette von Nischenprodukten herausgebildet.

Das Streben nach Unterscheidbarkeit weicht die Grenze zwischen Kunden und Produkten weiter auf. Konsumenten nehmen direkt Einfluss auf die Produktgestaltung. Die neue Lust am Selbermachen spricht für sich. Im Web 2.0 erreichen selbstproduzierte Filme, Videoclips und Musik ein breites Publikum. Ein Meilenstein auf diesem Weg wird der Personal Fabricator oder 3-D-Drucker werden, ein Gerät, das so ähnlich aussieht und funktioniert wie ein herkömmlicher Drucker – nur dass es kein Papier ausspuckt, sondern dreidimensionale Produkte. In Zukunft holt man sich die Software für das neue Schreibgerät oder das Kinderspielzeug aus dem Netz, mittels feinen Kunststoffpulvers backt der Fabri-

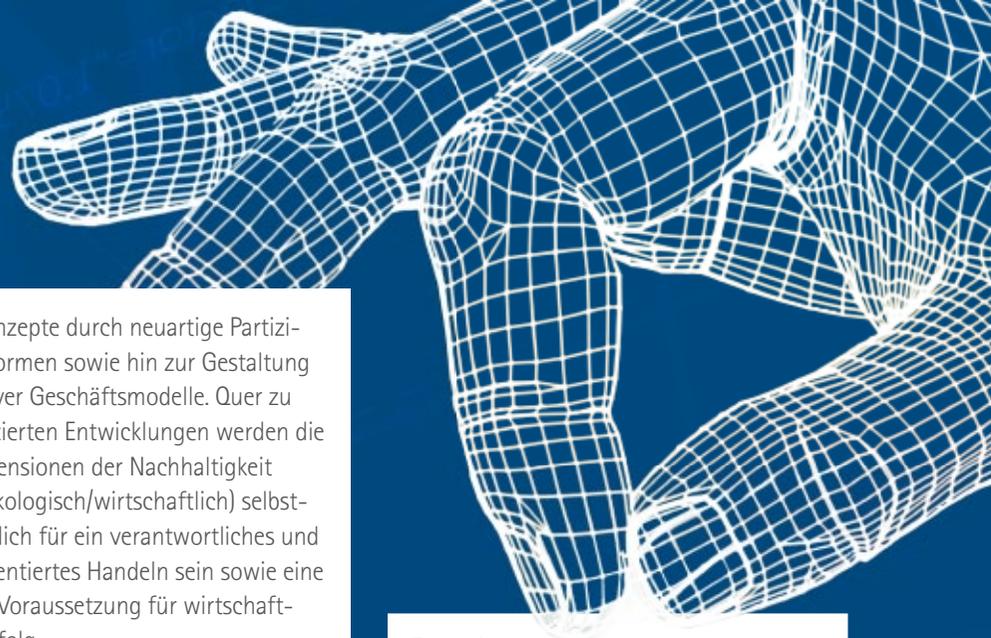
cator daraus zu Hause ein gebrauchsfertiges Produkt. Erste Geräte sind bereits auf dem Markt.

Paradigmenwechsel

Deutschland braucht eine neue wertschöpfende Innovationspolitik. Dazu gehören erweiterte Beteiligungsformen, neue Spielregeln und Verantwortlichkeiten, auch des einzelnen Unternehmens. Dabei werden klassische Branchengrenzen verschwinden, aber zugleich neue, übergreifende Handlungsfelder und Kooperationsformen entstehen. Die Wertschöpfung im Jahr 2030 verlangt nach einem systemischen und ganzheitlichen Verständnis von Innovation.

Ansätze sind durchaus vorhanden. Dazu zählt beispielsweise die „Morgenstadt“, ein Projekt der Hightech-Strategie 2020 der Bundesregierung. Ziel ist die Entwicklung der CO₂-neutralen, energieeffizienten und klimaangepassten Stadt.

Das gilt vielleicht noch mehr für die Perspektive „Industrie 4.0“: Smart Factories arbeiten mit Echtzeit-Erkennung im Produktionsumfeld mittels Sensorik (machine to machine communication). So wird die Steuerung der Produktion noch flexibler



auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten. Produkte werden mit einem Gedächtnis ausgestattet, Roboter erkennen ihre physische Umgebung, Verkehrs- und Logistiksysteme werden weiter automatisiert.

Es ist davon auszugehen, dass einzelne Unternehmen allein tendenziell nicht mehr in der Lage sein werden, die entscheidenden Innovationen am Markt durchzusetzen. Gewinner wird sein, wem es gelingt, die wesentlichen Stakeholder für gemeinsame Strategien zu gewinnen.

Systeminnovationen über Branchengrenzen hinweg und die Entwicklung integrierter Wertschöpfungsketten kommen nur unter der Voraussetzung zustande, dass sich neue Geschäftsmodelle entwickeln. Die nahtlose Mobilität verlangt von Akteuren aus unterschiedlichen Branchen, dass sie Pakete aus Produkten und Dienstleistungen schnüren. Sie bestehen zum Beispiel aus Fahrzeugen, dazu aus Real-Time-Verkehrsinformationen, Verkehrsleittechnik, Zugangstechnik und anderen Services. Entscheidend dabei ist die Perspektive des Nutzers.

Zug um Zug wird sich auch das Thema Nachhaltigkeit in allen Märkten durchsetzen. Auf Seiten der Unternehmen gewin-

nen neue Instrumente an Bedeutung, die dem ganzheitlichen Ansatz der Nachhaltigkeit Rechnung tragen. Unternehmen müssen zudem ihre geschäftlichen Aktivitäten stärker mit unterschiedlichen Interessengruppen abstimmen, um ihre Legitimation zur Wertschöpfung (licence to operate) zu erhalten. Ein Beispiel sind Kunden-Communitys im Internet, die die Position des Endnutzers im Markt erheblich stärken.

Unterm Strich werden Märkte immer weniger planbar. Unsicherheiten und Instabilitäten im Wettbewerbsumfeld werden Teil der neuen Normalität. Auch weiterhin werden Rohstoffpreise schwanken, politische Rahmenbedingungen variieren, Wirtschaftszyklen schneller verlaufen. Krisenhafte Perioden werden sich abwechseln mit Boomphasen; die Verletzlichkeit der zunehmend virtuellen Geschäftsprozesse nimmt zu. Cyberattacken sind eine permanente Bedrohung – ein nicht zu unterschätzendes Problem, dem es mit adäquaten Lösungen entgegenzutreten gilt.

Der Gravitationspunkt der Wertschöpfung wird sich dabei hin zur „Intelligenz“ (Software, Brainware) von Produkten verlagern, hin zur Akzeptanz der Nut-

zungskonzepte durch neuartige Partizipationsformen sowie hin zur Gestaltung innovativer Geschäftsmodelle. Quer zu den skizzierten Entwicklungen werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch/wirtschaftlich) selbstverständlich für ein verantwortliches und werteorientiertes Handeln sein sowie eine zentrale Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.

Klaus Burmeister, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter, Z_punkt GmbH The Foresight Company

Holger Glockner, Mitglied der Geschäftsleitung, Z_punkt GmbH The Foresight Company

Links

Megatrends

http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Giveaways/Megatrends_Update_DE.pdf

Industrie 4.0

http://www.forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_umsetzungsempfehlungen.pdf

Morgen – Leben und arbeiten in der Stadt von morgen

<http://www.morgenstadt.de/de/morgenstadt-initiative.html>

Z_punkt

Z_punkt ist ein international tätiges Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen. Das Unternehmen übersetzt Trend- und Zukunftsforschung in die Praxis des strategischen Managements.

Im Jahr 2011 begleitete Z_punkt den BDI bei der Studie „Deutschland 2030 – Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung“. Die Untersuchung identifizierte grundlegende Potentiale für Trendbrüche, analysierte ihre potentiellen Auswirkungen auf die Wertschöpfungsstruktur in Deutschland und zeigte auf, wie zukünftige Forschungs- und Innovationspolitik für einen zukunftsfähigen Standort aussehen soll.

Zur Studie

http://www.bdi.eu/Publikationen_Deutschland-2030.htm



„Wir müssen unser Innovationstempo erhöhen“

Interview mit Prof. Dr.-Ing. Reimund Neugebauer, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft

Herr Professor Neugebauer, „Wir erfinden Zukunft!“ verspricht die Fraunhofer-Gesellschaft. Und in Ihrer Antrittsrede haben Sie sich mit dem Thema „große Zukunftsfragen“ befasst. Auf welche Trends müssen sich deutsche Unternehmen einstellen, wenn sie international wettbewerbsfähig bleiben wollen?

Die drängendsten Herausforderungen sind mit Klimawandel und Energiewende verbunden. Antworten finden wir in erneuerbaren Energien und Ressourceneffizienz. Insgesamt müssen wir mit den begrenzten Rohstoffen viel sorgsamer umgehen und über die Wiederverwertung zum Wirtschaften in Kreisläufen kommen. Nur so können wir auch in Zukunft ausreichend Güter für eine wachsende Weltbevölkerung produzieren. Eng verknüpft mit der Globalisierung sind die Fragen von Mobilität und Logistik: Wie transportieren wir Menschen und Waren? Hier wird die Elektromobilität eine wachsende Rolle spielen. Gleichzeitig müssen sich Gesellschaft und Unternehmen der digitalen Revolution stellen und die kommunikative Vernetzung vorantreiben. Und

schließlich stehen wir mit dem demographischen Wandel hin zu alternden Gesellschaften sowohl vor neuen Gesundheitsfragen wie auch vor neuen Fragen der Arbeitsgestaltung und Lebensarbeitszeit. Alternde Belegschaften stellen die Industrie vor große Herausforderungen, denn die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bestimmt Qualität und Produktivität in der Fertigung.

Die Fraunhofer-Gesellschaft will dem Thema Nachhaltigkeit eine größere Bedeutung geben. Hierzu beschäftigen Sie sich mit einer Nachhaltigkeitsstrategie. Welche Aspekte sind dabei die wesentlichsten?

In unserer Forschung setzen wir uns langfristig das Ziel, durch einen interdisziplinären und systemischen Forschungsansatz einen Beitrag zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten und neue Wege in der Forschungsentwicklung zu gehen. Beispiele dafür sind unter anderem die Fraunhofer-Innovationscluster, die auf eine Stärkung der Regionen und der aktiven Zusammenarbeit

zwischen Universitäten, Instituten und Industrie abzielen, sowie unser strategischer Perspektivenwechsel bei der Gestaltung des organisationsweiten Forschungsportfolios in Richtung eines problemorientierten Ansatzes. Als Forschungsorganisation bedeutet Nachhaltigkeit für uns, nachhaltiges Handeln auch im Arbeitsalltag zu leben. Schwerpunkte sind hier sicherlich neben dem optimierten Betrieb unserer Infrastruktur die Arbeitgeberattraktivität, die Unternehmenskultur und Verantwortung für unsere wichtigste Ressource, nämlich unsere exzellenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mit der Verabschiedung der „Deklaration für ein nachhaltiges und wettbewerbsfähiges Europa“ machten die vier außeruniversitären Forschungsorganisationen vor fünf Jahren ihre eigene Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung deutlich. Wie weit sind Sie gekommen?

Im Jahr 2010 hat der Vorstand des Fraunhofer-Netzwerk Nachhaltigkeit beauftragt,

eine Nachhaltigkeitskonzeption zu entwickeln und den Handlungsbedarf zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Fraunhofer-Gesellschaft aufzuzeigen. Diese umfangreiche Projektarbeit ist inzwischen abgeschlossen, eine Reihe von Instituten und ein Verbundstandort haben pilothaft bereits Nachhaltigkeitsberichte erarbeitet. Als Ergebnis hat die Fraunhofer-Gesellschaft eine Nachhaltigkeits-Roadmap verabschiedet. Es ist unter anderem geplant, langfristig ein organisationsweites Nachhaltigkeitsmanagement zu integrieren und in diesem Zusammenhang Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument zu nutzen. Wir beschäftigen uns zurzeit damit, international anerkannte Berichtsstandards für die Industrie an die spezifischen Eigenheiten einer Forschungsorganisation anzupassen – eine spannende Querschnittsaufgabe, die einen breiten Diskurs in der gesamten Fraunhofer-Gesellschaft ausgelöst hat. Außerdem hat die Fraunhofer-Gesellschaft im Auftrag des BMBF einen Austausch innerhalb der großen deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen initiiert, um sich zu Zielen, Strategien

und Forschungsansätzen rund um das Thema Nachhaltigkeit zu vernetzen und ein gemeinsames Verständnis herzustellen. Damit ergänzen wir die inhaltliche Ausrichtung unserer Forschungsschwerpunkte auf Nachhaltigkeitsthemen auch um Aspekte der Organisationsentwicklung.

Nachhaltigkeit könnte der Markenkern der Marke „Made in Germany“ sein, hat kürzlich ein Gesprächspartner in einem Interview mit uns gesagt. Was halten Sie von diesem Ansatz, und liegt hier eine Chance für den Standort?

Der Markenkern von „Made in Germany“ ist hohe Qualität und wird es auch bleiben, wenn wir die Kriterien für Qualität neu definieren. Denn heute gehören Ressourceneffizienz und Emissionsneutralität ebenso dazu wie Originalität. Die produzierende Industrie sieht sich steigenden Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes gegenüber. Es geht nicht nur darum, die CO₂-Emissionen, sondern alle Einträge in Luft, Wasser und Umwelt zu reduzie-

ren. In den vergangenen Jahren hat sich ein globaler Trend zu hin „grünen“ Produkten entwickelt. Umweltzeichen wie der „Blaue Engel“ – übrigens das weltweit erste Umweltzeichen –, der Energiepass für Häuser, das Energielabel für Elektrogeräte und das ebenfalls nach Effizienzklassen aufgebaute Pkw-Label haben sich als kaufbestimmende Produktmerkmale etabliert. Die deutsche Industrie ist führend in Energie- und Umwelttechnik. Diesen Vorsprung gilt es auszubauen, denn der Markt für „grüne“ Produkte wächst weltweit.

Im Leitbild der Fraunhofer-Gesellschaft steht, die Organisation zielt „auf eine wirtschaftlich erfolgreiche, sozial gerechte und umweltverträgliche Entwicklung der Gesellschaft“. Wo sehen Sie die größten Chancen und Herausforderungen, um mit Ihrer Organisation diesem Anspruch gerecht zu werden?

In der angewandten Forschung geht es immer darum, ökologische und ökonomische Anforderungen gleichermaßen zu beachten. In der Produktion finden heutzutage neben den

traditionellen ökonomischen Zielgrößen Zeit, Kosten und Qualität neue ökologische Zielkriterien Beachtung wie Energie- und Materialeffizienz oder geringe CO₂-Emissionen. Das ist der Einstieg in verantwortungsvolle, nachhaltige Produktion. Wir betrachten diese Themen ganzheitlich und erweitern sie um den Faktor Mensch. Auch bei der wichtigsten Ressource Fachkräfte, die das rohstoffarme Land Deutschland hat, bedeutet Nachhaltigkeit Zukunftsfähigkeit. Der demographische Wandel zeigt den unaufhaltsamen Trend hin zu alternden Belegschaften. Der Nachwuchsmangel führt zu einem späteren Renteneintrittsalter. Umso wichtiger werden in den Unternehmen die Themen Gesundheitsschutz und Ergonomie. Zum einem müssen die Arbeitsprozesse so ergonomisch gestaltet werden, dass die Mitarbeiter möglichst lange arbeitsfähig bleiben. Zum anderen müssen für ältere Mitarbeiter auch neue, altersgerechte Arbeitsplätze geschaffen werden.

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist ein geschätzter Partner der Wirtschaft. Achten Sie bei

Ihren Kooperationsprojekten auf ethische Unternehmensführung und gute Corporate Governance?

Selbstverständlich achten wir bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen nicht nur darauf, ob diese ihre wirtschaftlichen Verpflichtungen erfüllen können, sondern auch, ob sie über eine gute Corporate Governance verfügen. Allerdings müssen wir uns dabei auf Einschätzungen von anderen verlassen und können die Unternehmen nicht einer eigenen Überprüfung unterziehen.

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter spielen bei Ihnen eine ganz besondere Rolle. Welche Grundsätze sollte ein verantwortungsvolles Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern gelten lassen?

Gerade in der Forschung sind Kreativität und Engagement unabdingbar für Erfolg. Deshalb sind kompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kapital der Fraunhofer-Gesellschaft.

Mitarbeiterorientierung heißt für die Führungskräfte, eine Kultur zu entwickeln und zu pflegen, in der die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Sie müssen ihnen ein hohes Maß an Selbständigkeit geben, Fehlertoleranz erlauben, Entfaltungsmöglichkeiten bieten und bei der Karriereplanung unterstützen. Unsere Mitarbeiterbefragung hat uns wertvolle Hinweise geliefert, wie wir uns weiter verbessern können. Schon jetzt werden wir vom Nachwuchs in allen Umfragen zu den beliebtesten Arbeitgebern in Deutschland gezählt, obwohl wir in der Frage der Bezahlung mit den Unternehmen nicht mithalten können.

Viele Fraunhofer-Institute erforschen und entwickeln bereits heute Produkte und Verfahren mit direktem oder indirektem Bezug zur Nachhaltigkeit. Dies belegt unter anderem die erfolgreiche Teilnahme an entsprechenden europäischen und nationalen Forschungs- und Entwicklungsprogrammen sowie die Projektarbeit für Industriekunden. Nennen Sie uns einige Beispiele?

Ein Leuchtturmprojekt ist die Innovationsallianz „Green Carbody Technologies“, in der mehr als 60 Unternehmen in Deutschland zusammenarbeiten. Ziel ist, bis zu 50 Prozent Energie bei der Karosseriefertigung einzusparen. Gemeinsam mit der Volkswagen AG koordiniert das Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU, dessen Leiter ich bis vor kurzem war, die Kooperation von Automobilherstellern, Ausrüstern und Zulieferern.

Aber auch für die chemische Industrie ist es nötig, sich von der Abhängigkeit vom Erdöl zu lösen. Um aus nachwachsenden Rohstoffen wie Holz oder Stroh chemische Grundstoffe herzustellen, sind neue biotechnologische und chemische Verfahren notwendig. Das vor kurzem in Leuna eröffnete CBP schließt die Lücke zwischen Labor und Umsetzung und überträgt die neuen Verfahren auf industriellen Maßstab. Ähnlich wie in einer erdölbasierten Raffinerie werden die Rohstoffe in ihre Grundbestandteile fraktioniert und optimal verwertet.

Wo sehen Sie die größere Herausforderung: im demographischen Wandel oder in der zunehmenden Innovationskraft asiatischer Wettbewerber?

Der demographische Wandel verschärft für alle alten Industrienationen wie Deutschland den globalen Wettbewerbsdruck. Im Vergleich dazu ist die zunehmende Innovationsfähigkeit der Aufholländer, der BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China, geprägt von einer unglaublichen Dynamik und daher in ihrer Dimension weniger fassbar. Bisher ist unsere technologische Leistungsfähigkeit die Basis für einen Innovationsvorsprung gewesen, den andere nicht aufholen konnten. Inzwischen haben diese Länder so viele Ingenieure und Naturwissenschaftler ausgebildet und so viel technische Kompetenz erarbeitet, dass sie nun beginnen, vom bisherigen Kopiermodus auf Innovationsmodus umzuschalten. Für uns bedeutet das, dass wir unser Innovationstempo erhöhen und noch stärker auf Originalität setzen müssen. Als Chance sehe ich unsere wissenschaftlichen Kooperationen mit exzellenten

nationalen und internationalen Partnern – die Innovationskraft in diesen Netzwerken ist enorm, das müssen wir in Zukunft noch stärker gemeinsam nutzen.

Bevor Sie im Oktober 2012 Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft wurden, haben Sie das Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU in Chemnitz geleitet, das Sie zu einem international führenden Partner für die Automobil- und Maschinenbauindustrie ausgebaut haben. Ist die Elektromobilität ein wichtiger Motor für Innovationen?

Natürlich. Die Politik muss langfristige Ziele bestimmen, der Bevölkerung eine Vision, der Forschung Orientierung und der Wirtschaft Planungssicherheit geben. Mit der Initiative zur „Nationalen Plattform Elektromobilität“ wurden die richtigen Schritte eingeleitet. Unsere Erfahrungen in der Fraunhofer-Systemforschung Elektromobilität haben aber gezeigt, dass noch ein erheblicher Forschungsbedarf besteht. Zunächst werden

zahlreiche Übergangslösungen miteinander konkurrieren. Die besten Neuerungen werden sich durchsetzen und in bisher nicht gekannten Kombinationen neue Fahrzeugkonzepte ermöglichen. Für den Durchbruch eines reinen Elektroautos zum Massenmarkt muss vor allem die Speicherfrage gelöst werden. Die dafür notwendigen technologischen Sprünge brauchen Zeit. Mir ist jedoch nicht bange um die deutsche Automobilindustrie, denn mit dem Leitthema Elektromobilität wurde in allen Laboren ein fruchtbarer Kreativitätsschub ausgelöst. Viele Forscher haben begonnen, Mobilitätskonzepte völlig neu zu denken.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. E.h. Dr.-Ing. E.h. mult. Dr. h.c. Reimund Neugebauer ist seit dem 1. Oktober 2012 Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft. Er ist Maschinenbauer und vor allem im Wissenschaftsfeld Produktionstechnik tätig. Dabei hat er sich in den vergangenen Jahren vor allem bei ressourceneffizienten Fertigungsprozessen einen Namen gemacht und zahlreiche Auszeichnungen erhalten.

Zahlen und Fakten

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die größte Organisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa. Ihre Forschungsfelder richten sich nach den Bedürfnissen der Menschen: Gesundheit, Sicherheit, Kommunikation, Mobilität, Energie und Umwelt. Die Arbeit der Forscher und Entwickler hat großen Einfluss auf das zukünftige Leben der Menschen.

Fraunhofer-Gesellschaft bedeutet ...

- mehr als 66 Fraunhofer-Institute und -Einrichtungen in Deutschland
- mehr als 22.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, überwiegend mit natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung
- 1,9 Milliarden Euro Forschungsvolumen jährlich, davon 1,6 Milliarden Euro im Leistungsbereich Vertragsforschung
- über 70 Prozent der Vertragsforschung werden mit Aufträgen aus der Industrie und mit öffentlich finanzierten Forschungsprojekten erwirtschaftet; knapp 30 Prozent werden von Bund und Ländern als Grundfinanzierung beigesteuert
- internationale Zusammenarbeit durch Niederlassungen in Europa, den USA, Asien und im Nahen Osten

Zukunftstrend demographischer Wandel

Die Entwicklung beschleunigt sich // Unternehmen müssen Arbeitsbedingungen und Leistungsangebot anpassen

Von Gabriele Kalt

Unterschätzen die Unternehmen die Folgen des demographischen Wandels? Klar ist, sie müssen sich jetzt wappnen. Denn die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert schon seit einigen Jahren, und diese Entwicklung wird sich in naher Zukunft deutlich beschleunigen. Neben den absehbaren Risiken birgt diese Veränderung aber auch Wachstumschancen. Wie Unternehmen sich strategisch auf die neuen Marktverhältnisse einstellen, wie sie Arbeitsbedingungen und Leistungsangebot den sich wandelnden Umständen anpassen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken können, zeigt die aktuelle Studie „Unternehmenspraxis demographischer Wandel“, die vom F.A.Z.-Institut und der Postbank herausgegeben wurde. Sie wagt eine Prognose für das Jahr 2030. Insgesamt acht Trends haben die Autoren der Studie ausgemacht:

Gravierende Verschiebungen

Die Einwohnerzahl Deutschlands wird zurückgehen. Denn die Zahl der Geburten wird sinken, die der Sterbefälle zunehmen – und

die Lücke lässt sich nicht mehr durch Zuwanderung schließen. Damit ändert sich auch die Struktur. Das Verhältnis zwischen der Bevölkerung im Rentenalter und der Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis 67 Jahre), ausgedrückt durch den sogenannten Altenquotienten, verschiebt sich: 2008 entfielen 29 Personen der Altersgruppe 67plus auf 100 Personen im Erwerbsalter. 2030 dürften es knapp 44 Personen sein. Das heißt, für einen Rentner werden nicht mehr drei, sondern zwei Menschen im Erwerbsalter aufkommen. Nicht alle Bundesländer werden von Alterung und Bevölkerungsrückgang in gleicher Weise betroffen sein, der ländliche Raum aber stärker als die Großstädte. Die Zahl der Privathaushalte wird bis 2030 zunehmen, da immer mehr Menschen allein leben. Stagnation oder sogar Schrumpfung – so lauten die Vorhersagen für die deutsche Wirtschaft. Die zunehmend ältere und kleinere Bevölkerung werde nicht so innovativ und produktiv sein, dass die Wirtschaft gegensteuern kann. Damit würde Deutschland international an Bedeutung verlieren, insbesondere auch für junge, motivierte

Fachkräfte. Die Kosten der sozialen Sicherungssysteme steigen. Einen Kollaps des umlagefinanzierten Sozialversicherungssystems erwarten die Autoren der Studie jedoch nicht.

Altern ist individuell

Heutzutage stehen noch negative Bilder des Alters im Vordergrund. Sie tragen dazu bei, dass die potentiellen Kräfte des Alters gesellschaftlich nicht genutzt werden. Dabei unterscheiden sich die Menschen in ihrer körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit. Und diese Unterschiede nehmen mit fortschreitendem Alter eher zu als ab. Alt ist also nicht gleich alt. Schon heute hat die Zielgruppe der über 60-Jährigen eine große Bedeutung für Branchen wie Finanzdienstleistungen, Automobil, Touristik, Gesundheit oder auch Telekommunikation. Sie zeichnet sich durch eine hohe durchschnittliche Kaufkraft von 20.000 Euro pro Jahr gepaart mit Konsumfreude aus. Dabei achtet sie stärker auf Qualität und Service und ist auch mehr an Nachhaltigkeit interessiert als jüngere Zielgruppen.

Das Wissen über das Altern und Alter des Menschen müssen sich auch Unternehmen zu eigen machen, um maßgeschneiderte Angebote für diese Zielgruppe entwickeln zu können. Die wachsende Zahl älterer Verbraucher erfordert Anpassungen von Produkten, Verpackungen und Dienstleistungen. Innovationen auf diesen Gebieten, die für die anspruchsvollen älteren Kunden entwickelt wurden, eröffnen Chancen auch in den anderen Altersgruppen und darüber hinaus auch im weltweiten Export. Kundenwünsche der älteren Generation bieten Unternehmen also neue Möglichkeiten. Allerdings sind altersgerechte Produktentwicklung und Marketing noch nicht ausreichend untersucht.

Mobilität und Wohnen

Auch in Sachen Mobilität bedeutet die Anpassung an die Bedürfnisse älterer Menschen zum Beispiel im öffentlichen Personennahverkehr einen erhöhten Komfort für alle Zielgruppen: barrierefreie Ausstattung, Automatiktüren, modere

Wegeleitung oder dynamische Kundeninformationsanlagen sind Beispiele dafür. Statistisch gesehen haben ältere Menschen mit Führerschein kein höheres Unfallrisiko als jüngere Menschen. Altersbedingte Einschränkungen gleichen sie häufig mit Erfahrung und angepasster Fahrweise aus. Ältere Menschen haben jedoch ein erhöhtes Verletzungs- und Todesrisiko im Verkehr. Hier ist also eher eine Verkehrsumwelt gefragt, die eine sichere Mobilität für alle Altersgruppen ermöglicht. Im Vordergrund steht

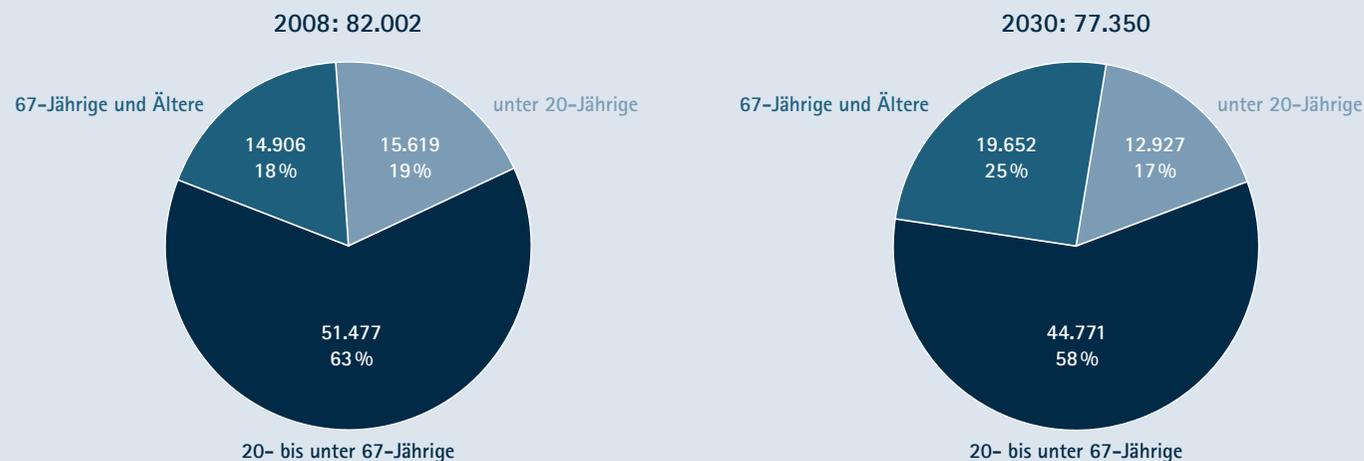
außerdem das selbstbestimmte Wohnen. Dies kann durch barrierefreie Umbauten und kostengünstige Betreuungsdienste ermöglicht werden. Unterstützend wirken die moderne Informationstechnologie und Kommunikationstechnik. Intelligente, umgebungsgestützte Assistenzsysteme und die damit verknüpften Dienstleistungen, die sogenannten Ambient-Assisted-Living-Systeme, helfen im Alltag und informieren, wenn nötig, Betreuungspersonen. Der demographische Wandel bringt auch tiefgreifende

Veränderungen am Arbeitsmarkt mit sich. Neben der verstärkten Einbeziehung von älteren Menschen, Frauen und Fachkräften aus dem Ausland sollten sich die Unternehmen auch darum kümmern, für den Nachwuchs attraktiv zu sein. Bereits heute nutzen Unternehmen beispielweise Instrumente wie Weiterbildungsangebote, flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuung oder altersgerechte Fertigung, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und damit dem Fachkräftemangel zu begegnen (siehe auch

Seite 20 in diesem Heft). Besonders erfolgreich und attraktiv dürften die Unternehmen sein – und zwar sowohl aus Sicht der Kunden als auch der Mitarbeiter –, die ihre Produktpolitik, das Marketing, die Personalpolitik und die betriebliche Altersversorgung frühzeitig auf den Zukunftstrend „demographischer Wandel“ einstellen und damit Wachstumschancen nutzen und absehbare Risiken meiden. Die in der Studie vorgestellten Best-Practice-Beispiele zeigen mögliche Ansätze. **gk**

Über 67-Jährige machen 2030 ein Viertel der deutschen Bevölkerung aus

(Bevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland; Anzahl in 1.000 bzw. Anteil an der Gesamtbevölkerung in Prozent)



Quelle: Destatis, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung – Annahmen: Fortsetzung der aktuell beobachteten Trends in der Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und der Lebenserwartung, Außenwanderungssaldo steigt bis 2014 auf 100.000 Personen und stagniert danach auf diesem Niveau).

Demographischer Umbruch

Die Bevölkerung in Deutschland schrumpft von 82 Millionen Menschen im Jahr 2008 auf geschätzt 77 Millionen im Jahr 2030.

Seit mehr als 30 Jahren ist hierzulande jede Generation um ein Drittel kleiner als die ihrer Eltern.

Im Jahr 2030 werden nur noch 12,9 Millionen unter 20-Jährige in Deutschland leben, prognostiziert Destatis. 2008 waren es noch 15,6 Millionen.

Die Gruppe der 20- bis 67-Jährigen und damit die der erwerbsfähigen Personen schrumpft um 6,7 Millionen auf knapp 44,8 Millionen. Dagegen wächst die Zahl der über 67-Jährigen von 14,9 Millionen auf knapp 20 Millionen Personen.

Wie Betriebe Fachkräfte gewinnen

Arbeitsmarktreserven mobilisieren // Unternehmenskultur als Chance

Von Karl-Heinz Schulz

Noch immer tobt eine verwirrende Schlacht zwischen wirtschaftswissenschaftlichen Instituten um das richtige Szenario für den demographischen Wandel in Deutschland. Fehlen 2020 nun 3,5 Millionen Erwerbstätige oder nur eine Million – oder vielleicht sogar gar keine? Der gemeinsame Bezugspunkt sind Prognosen des IAB, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg.

Bei gleichbleibender Erwerbsquote und ohne Zuwanderung, so hat es ausgerechnet, wird das Erwerbspersonenpotential – das ist die Gruppe der 20- bis 67-Jährigen – bis 2025 um 6,5 Millionen Menschen schrumpfen. Derzeit haben wir bei einem Potential von knapp 45 Millionen Menschen fast 42 Millionen Beschäftigte, so viele wie noch nie in Deutschland. Die Erwerbsquote ist also schon sehr hoch. Die Annahme „keine Zuwanderung“ ist zudem nicht so pessimistisch, wie man meinen könnte. Zwar war die Wanderungsbilanz im Jahr 2012 mit 200.000 Menschen positiv, es gab aber auch schon Jahre mit einem negativen Saldo.

Im genannten Szenario schrumpft das Erwerbspersonenpotential bis 2050 um unvorstellbare 18 Millionen auf dann nur noch 27 Millionen Menschen. 2050 ist noch lange hin, da kann noch viel geschehen. Demographisch aber eben nicht.

2015 schon, also in nur noch zwei Jahren, wird das Erwerbspersonenpotential im IAB-Szenario um 1,5 Millionen Menschen schrumpfen. Selbst wenn wir bis dahin so viele Zuwanderer hätten wie 2012 und die Erwerbspersonen unter ihnen sämtlich die benötigten Qualifikationen mitbrächten, reden wir immer noch über gut eine Million Menschen, die dem Arbeitsmarkt fehlen.

Dann manifestiert sich der Fachkräftemangel, den wir jetzt zum Teil schon haben – in manchen Berufen (z.B. Pflegekräfte, Ingenieure, Metzger) und Regionen (z.B. im Osten Deutschlands) stärker als in anderen und bei KMU mehr als bei Großunternehmen. Was müssen die Unternehmen also tun?

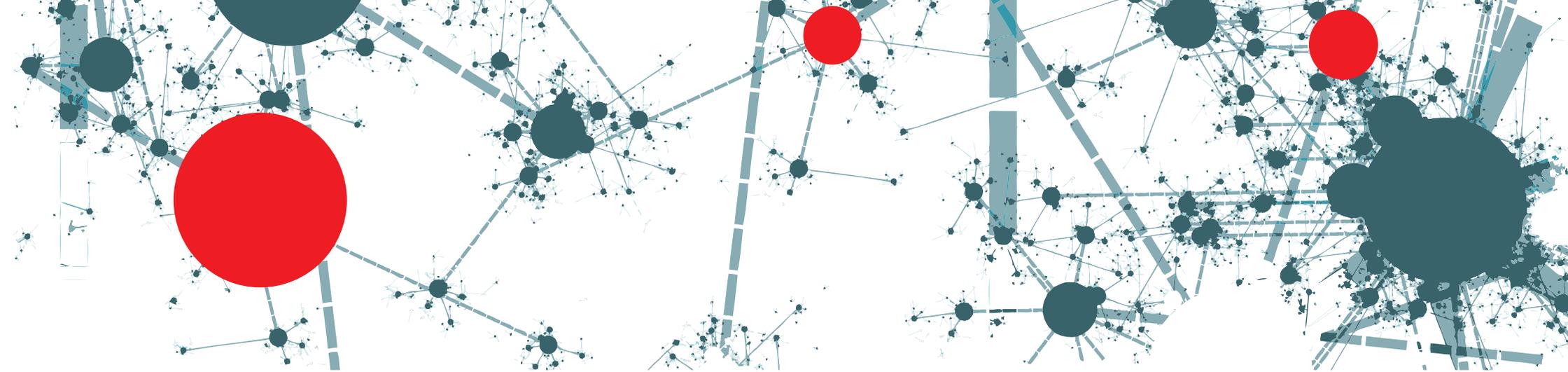
Gewinnen, binden, verbünden

Die drei großen Handlungsmaximen für Unternehmen im demographischen Wandel sind: gewinnen, binden und verbünden. Im War for Talents kämpft jeder erst einmal für sich allein. Arbeitgeberattraktivität bedeutet vor allem, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die für Beschäftigte dauerhaft anziehend ist. Wer gut bindet, kann auch gut gewinnen, das ist die wirkliche Zauberformel. Natürlich muss man sich auch verkaufen können. Wer nicht auf Facebook und YouTube ist, braucht erst gar nicht mehr anzutreten. Auch hier, wie fast überall, sind die Großen meilenweit voraus. Beispiel BMW: Obwohl Automobilkonzerne ohnehin ganz oben auf der Liste der Traumarbeitgeber landen, investieren die Bayern gezielt in die Strahlkraft ihrer Arbeitgebermarke. Die Seite „BMW Karriere“ hat auf Facebook bereits mehr als 125.000 Fans. Bemerkenswert: Unter ihnen sind auch zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das positive Image mit Kommentaren und „Likes“ bestätigen.

Kein Wunder, dass der Mittelstand inzwischen das Thema Nachwuchs 2.0 für sich entdeckt hat. Einige KMU lassen ihren eigenen Nachwuchs für sich sprechen. Azubis werben Azubis, beispielsweise. Dabei lassen die Personalchefs den jungen Leuten große redaktionelle Freiheiten, die unabdingbare Voraussetzung für einen authentischen Auftritt. Speed-Dating-Formate, bei denen Job- und Ausbildungssuchende sich gleich mehreren Betrieben persönlich vorstellen können, haben Konjunktur. Zahlreiche IHKs haben dieses Format für ihre Mitgliedsunternehmen entdeckt. In Köln fand so 2012 jeder vierte Teilnehmer einen Job. Nun ziehen die Handwerkskammern nach.

Neue Suchmuster

So innovativ und zeitgemäß solche neuen Kanäle und Formate auch sind, sie reichen nicht. Arbeitgeber müssen vor allem über ihre Suchmuster nachdenken. Sie müssen fähig werden, die Reserven zu aktivieren, die das Erwerbspersonenpotential noch bietet.



Zukunft haben beispielsweise solche Unternehmen, die es wie das Handwerk schaffen, Studienabbrecher für eine Ausbildung zu gewinnen, oder diejenigen, die Schulabbrecher über besonders geförderte Praktika ausbildungsreif machen, wie es die Metallindustrie verschiedener Bundesländer in Demographieverträgen angeht. Zukunft haben solche Unternehmen, die alleinerziehenden Müttern eine Chance geben und sich dafür in ihren Arbeitszeitmodellen bewegen; die es verstehen, Menschen mit Behinderungen zu integrieren; die Langzeitarbeitslose, häufig ältere Menschen, testen; und die nicht zuletzt Menschen mit Migrationshintergrund gebrauchen können – zum Beispiel, weil sie sie als Ressource in ihren Internationalisierungsstrategien begreifen.

Die Mobilisierung dieser sogenannten Arbeitsmarktreserven wird kein Spaziergang. Im Gegenteil: Sie kann für die hergebrachte Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur eine erhebliche Herausforderung darstellen. Aber nur, wer sie meistert, hat eine Perspektive.

Gesundheit verbindet

Lange war das betriebliche Gesundheitsmanagement ein ungeliebtes Randthema. Die Rente mit 67 rückt es nun immer stärker ins Blickfeld der Personalarbeit. Aber sie nicht allein. Gerade hat die Bundesarbeitsministerin ihren Stress-Report veröffentlicht. Er bestätigt, was wir aus den Fehlzeitenberichten der Krankenkassen schon wissen: Die psychischen Belastungen sind das Beschwerdebild mit den größten Wachstumsraten. Immer mehr Beschäftigte (58 Prozent) machen ständig verschiedene Dinge gleichzeitig. Schon 26 Prozent können sich nie eine Mittagspause leisten. Damit wird das, was vor allem große Unternehmen an Gesundheitsfürsorge systematisch aufbauen, durch die wachsende Arbeitsverdichtung sozusagen von hinten wieder eingerissen. Gegen die E-Mail-Flut versuchen sich manche Konzerne inzwischen mit Betriebsvereinbarungen zu schützen. Ab 17 Uhr werden jetzt bei VW die dienstlichen Blackberrys abgestellt, bei Daimler werden alle E-Mails, die man während

seines Urlaubs erhält, von anderen bearbeitet und im persönlichen Posteingang gelöscht.

Das beste Fundament für eine im Wortsinn gesunde Unternehmensführung bleiben Führungskräfte, die mit sich selbst pfleglich umgehen. Zum einen zählt auch hier, wie in der Erziehung, das Vorbild. Zum anderen haben solche Cheffinnen und Chefs eher einen Blick für gesundheitliche Nöte von Mitarbeitern. In einer derartigen Umgebung kann ein systematisches Gesundheitsmanagement seine heilsame Wirkung entfalten, wie bei Heraeus in Hanau, wo schon die Azubis als Teil ihrer Ausbildung viel über das Thema Gesundheit lernen. Oder bei Boehringer Ingelheim, wo Führungskräfte Kurse zur Burn-out-Prophylaxe besuchen können.

Lebenslanges Lernen ist mehr als ein Mantra der Trainingsbranche. Es ist das, was alternde Belegschaften gesund, kreativ und wettbewerbsfähig hält. Allerdings gibt es hier einen Paradigmenwechsel. Immer mehr wird die Weiterbildung aus externen Seminaren zu-

rückverlagert in die Unternehmen. Über 100 „Corporate Universities“, wie der Siemens Learning Campus, das RWE Development Center oder die ThyssenKrupp Academy, kündigen inzwischen von dieser Entwicklung. Sie taugt aber nicht nur für die Großen. Auch Mittelständler haben Techniken wie E-Learning oder Blended Learning entdeckt, um das neue Wissen direkt an die Werkbank oder den Schreibtisch zu bringen, und zwar genau dann, wenn es benötigt wird.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht seit langem auf der Agenda der Personalpolitik. Es wächst die Zahl von Unternehmen, die stolz auf ein erfolgreich absolviertes Audit verweisen. Daran tun sie gut. Denn die größte Beschäftigungsreserve, sagen Arbeitsmarktforscher, stellen die Frauen dar, die zurzeit entweder gar nicht oder in Teilzeit beschäftigt sind. Für sie geht es um mehr als den Betriebskindergarten oder einen Tagesmütterdienst. Die Pflege der betagten Eltern wird ein immer größeres Thema. Und die stärkere Einbindung der Väter in die Kinder-



erziehung. Gefragt sind neue, flexiblere Modelle für Arbeitszeit und Arbeitsort. Hier macht die IT-Revolution vieles möglich, was früher undenkbar war. Bei Metoba, einem Spezialisten für Metalloberflächenbearbeitung in Lüdenscheid, können alleinerziehende Mütter auf diese Weise sogar in den Schichtbetrieb integriert werden – und das in technischen Berufen, wo Nachwuchs besonders knapp ist. Viel hilft auch ein entspannter Umgang mit allfälligen privaten Problemen, zum Beispiel wenn die Tochter anruft, weil die letzte Unterrichtsstunde ausgefallen und sie deshalb früher zu Hause ist. Das nichtdienstliche Telefonat am Arbeitsplatz oder eine persönliche Mail kosten nicht Produktivität, sie steigern sie – durch Mitarbeiter, die anschließend wieder den Kopf frei haben.

Integration als letzter Punkt im Bindekatalog meint nicht nur Behinderte, Menschen mit Migrationshintergrund oder Mitarbeiter auf anderen Erdteilen. Sie meint generell den Umgang mit Verschiedenheit, also das, was

in großen Unternehmen seit einigen Jahren als Diversity-Management betrieben wird. Interkulturelle Kompetenz wird hier immer mehr zur Kernfähigkeit, auch für mittelständische Unternehmen, die ja inzwischen fast alle auf dem Weltmarkt agieren.

Im Netzwerk verbünden

Im War for Talents kämpft zwar erst einmal jeder für sich allein. Unternehmen jedoch können hier eine große gesellschaftliche Kraft entwickeln. In Ostwestfalen etwa unterstützt ein Verbund von 30 Firmen, der BANG e.V., Studienabbrecher dabei, eine Berufsausbildung zu absolvieren. Im Breisgau praktiziert dies ein von der SICK AG initiiertes Arbeitgeberverbund mit randständigen Jugendlichen. Regionale Demographienetzwerke, wie sie in Deutschland immer zahlreicher entstehen, verbreitern und systematisieren diesen Prozess der Selbsthilfe. Viele Institutionen aus Politik und Gesellschaft unterstützen ihn: etwa die Bundesregierung und manche Landesregierungen mit ihren

Fachkräfteinitiativen, die Kammern mit einem umfassenden Informations- und Beratungsangebot oder die Bundesagentur mit ihrer Berufsberatungsseite „Ich bin gut“.

Karl-Heinz Schulz ist Inhaber von Mandelkern Management und Kommunikation e. K.

Aktuelle Kongresse zum Thema Fachkräftesicherung:

5. März, IHK Frankfurt am Main
3. Frankfurter Demografiekongress
„Nachwuchs für FrankfurtRheinMain“:
www.demografienetzwerk-frm.de

18. April, IHK Köln
„Fachkräfte sichern –
die Region Köln stellt sich auf“:
www.fachkraefte-jetzt.de



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

Strommarktdesign für eine erfolgreiche Energiewende

Ein faires Wettbewerbsumfeld fördert Klimaschutz und Innovationen

Von Dr. Udo Niehage

Die deutsche Energiewende ist bereits heute in Teilen ein Exportschlager. Über zwei Drittel der EU-Staaten haben das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) zum Vorbild für den Umbau des eigenen Energiesystems genommen. Aber handelt es sich hier wirklich um das erhoffte Erfolgsmodell für eine nachhaltige Energiezukunft? Die Antwort lautet: Ja, wenn der Strommarkt insgesamt zukunftsfähig umgebaut wird. Siemens bringt dazu Ideen in die Diskussion ein.

Dass an der derzeitigen gesetzlichen Ausgestaltung der Energiewende Änderungsbedarf besteht, bestreiten heute nur noch die wenigsten. Damit der Umbau des deutschen Energiesystems ein Erfolgsmodell für Nachhaltigkeit wird, gilt es jetzt, ein Wettbewerbsumfeld zu schaffen, auf dem sich unter den Kriterien Versorgungssicherheit und Innovationsförderung die kostengünstigste Lösung mit fairer Lastenverteilung etablieren kann.

Die Herausforderungen sind groß. Deutschlands Strompreise liegen schon heute deut-

lich über dem europäischen Durchschnitt. Und sie werden weiter steigen. Dies wirkt sich in der Konsequenz negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands aus und untergräbt die Akzeptanz der Energiewende in der Bevölkerung. Eine weitere Herausforderung: Versorgungssicherheit. Bis zum Jahr 2022 kann durch Stilllegungen der noch laufenden Kernkraftwerke sowie konventioneller Kraftwerke eine Kapazitätslücke von bis zu 10 Gigawatt an gesicherter Kraftwerksleistung entstehen. Zudem nimmt durch den steigenden Anteil fluktuierender Stromeinspeisung aus erneuerbaren Energien die Notwendigkeit von Netzeingriffen zur Gewährleistung der Systemstabilität stark zu.

Die steigenden Kosten für den Erhalt des Stromsystems werden überdies auf immer weniger Schultern verteilt. Systemkosten, wie beispielsweise die Kosten für das Stromnetz und die Gewährleistung von ausreichend Regelleistung zur Netzstabilität, werden über den Strompreis entrichtet. Dezentrale Strom-

erzeuger wie zum Beispiel Hausbesitzer mit PV-Anlagen auf dem Dach profitieren, indem sie durch eine deutlich geringere Stromabnahme aus dem Netz auch deutlich weniger zu dessen Erhaltungskosten beitragen, gleichzeitig aber das System als „Rückversicherung“ nutzen. Der Anteil dieser „Trittbrett“-Nutzer nimmt kontinuierlich zu.

Klimaschutz und Innovation miteinander verbinden – das ist eigentlich die Idee hinter der Energiewende. Als Nettoexporteur für Energietechnik kann Deutschland die „Schaufenster“-Wirkung der Energiewende nutzen, um die Vorteile innovativer Technologien „made in Germany“ weltweit zu zeigen. Damit dies passiert, müssen die Innovationen aber auch im Schaufenster stehen. Das aktuelle EEG setzt aber kaum Anreize, alte Anlagen durch neue und effizientere zu ersetzen. Ebenso fehlen ausreichende Investitionsanreize für Innovationen in anderen Bereichen wie intelligente Netztechnologie, Lastmanagement und Energiehandel. Und ob die von der Politik gesetzten

CO₂-Ziele bei den derzeitigen Zertifikatspreisen im CO₂-Handel erreicht werden, scheint eher zweifelhaft.

Vorschläge für ein neues Strommarktdesign

Diesen Herausforderungen zu begegnen muss das Ziel eines neuen Strommarktdesigns sein, für das Siemens einige Überlegungen in die Diskussion einbringt. Leitender Grundsatz dabei ist, dass die Ziele der Energiewende so wettbewerbsfähig und kosteneffizient wie möglich erreicht werden sollen. Die folgenden Ideen sind als Impuls zu verstehen, nicht als endgültiges Konzept. Erst aus der Summe der besten Alternativen wird ein langfristig tragfähiges Marktkonzept entstehen.

1. Vorschlag: Einspeiseverantwortung für erneuerbare Energien

Die Produzenten von Strom aus regenerativen Energiequellen werden zur Direktver-

marktung verpflichtet und müssen künftig wie alle anderen Stromerzeuger auch zuverlässig „nach Fahrplan“ einspeisen. Es entsteht ein Markt für „sicheren Strom“, bei dem nur die Strommengen abgenommen werden, für die es auch eine Nachfrage gibt.

Die fluktuierenden Erneuerbaren müssen ihr Vorhersagerisiko „versichern“, entweder durch eigene, gesicherte Kapazitäten oder auf einem Markt für „Residualenergie“, also Optionen auf flexibel zuschaltbare Leistung. Dort können flexible Kraftwerke, Speicher oder auch flexibel ab- und zuschaltbare Lasten, wie zum Beispiel große Kühlhäuser, angeboten werden.

Die Vorteile: Der Zubau erneuerbarer Energien richtet sich an ihrer Vermarktungsfähigkeit und Vorhersehbarkeit aus. Dank der neuen Einnahmemöglichkeit auf dem entstehenden Markt für „Residualenergie“ können konventionelle Kraftwerke rentabler betrieben werden, und es entstehen Anreize für Speicher oder Lastmanagement.

2. Vorschlag: Technologieförderung in Abhängigkeit vom Reifegrad

Innovative, politisch gewollte Technologien bedürfen der Förderung, um ihren Markteintritt zu ermöglichen. Ein Weg, dies volkswirtschaftlich effizient zu gestalten, ist das Prinzip der Versteigerung. Geboten wird dabei auf die (geringste) Höhe der notwendigen Einspeisevergütung, die dann für einen längeren Zeitraum fest garantiert wird. Die Gewinner der Versteigerung sind aber trotzdem an das Prinzip der Einspeiseverantwortung gebunden. Die Vorteile einer Versteigerung: Mitnahmeeffekte werden minimiert, und die erneuerbaren Energien können effizient ausgebaut werden. Zudem können Versteigerungen technologiespezifisch und auch regional ausgestaltet werden. Das Wettbewerbsprinzip sorgt dabei für eine Kostenreduzierung. Für Technologien, die die Marktreife erreichen, läuft die Förderung aus. Dies könnte sowohl für Photovoltaik als auch für Onshore-Wind gelten. Entscheidend dabei ist, eine sinn-

volle zeitliche Ausgestaltung zu finden, die verlässlich ist und genug Zeit für die Umstellung aller Akteure bietet.

3. Vorschlag: CO₂-Begrenzung

Ein marktwirtschaftlicher Weg, CO₂-Emissionen zu reduzieren, ist der Handel mit Emissionszertifikaten (ETS). Dieses in Europa gültige Modell funktioniert im Prinzip. Es hat allerdings einen erheblichen Nachteil: Aufgrund des derzeit sehr niedrigen Zertifikatspreises liefert es keine verlässlichen Signale für die Investition in neue, effiziente Technologien. Die Folge ist, dass auch in Deutschland derzeit kein Anreiz besteht, in CO₂-arme Technologien zu investieren.

Eine Einigung der EU-Mitgliedsstaaten auf eine Stärkung des ETS sowie auf ehrgeizige CO₂-Vermeidungsziele auch über 2020 hinaus wäre daher zu begrüßen. Sollte diese aufgrund der politischen Meinungsbildung innerhalb der EU nicht zustande kommen, sollte auch eine vom ETS unabhängige

CO₂-Begrenzung innerhalb des europäischen Stromsektors denkbar sein. Die Idee: Der durchschnittliche CO₂-Ausstoß des von Versorgungsunternehmen vertriebenen Stroms wird beschränkt, und sinkt ausgehend vom heutigen Wert von etwa 560 Gramm CO₂ pro Kilowattstunde auf 300 Gramm CO₂ pro Kilowattstunde bis 2030. Der Vorteil: Das langfristige verbindliche Emissionsziel gibt den Kraftwerksbetriebern Spielraum zur Optimierung ihres Kraftwerksparks und Signale für Investitionen in neue Technologien.

4. Vorschlag: Fixkostenumlage

Fixkosten des Stromsystems (z.B. Netzumlage, EEG- und KWK-Umlage) werden nicht mehr über den variablen Strompreis (Kilowattstunde), sondern über die Höhe der Anschlussleistung (Kilowatt) umgelegt. Damit werden alle Verbraucher, die das Netz zur Absicherung nutzen, adäquat an dessen Kosten beteiligt – unabhängig davon, ob sie parallel eigenen Strom erzeugen.

5. Vorschlag: Kraftwerksreserve für Versorgungssicherheit

Es wird eine Sicherheitsreserve für Kraftwerksleistung außerhalb des Marktes eingeführt. Diese besteht aus Anlagen, die nicht mehr wirtschaftlich am Markt betrieben werden können und nur aktiviert werden, wenn die Versorgungssicherheit oder die Netzstabilität akut gefährdet sind. Im Markt selbst werden Preisspitzen zugelassen, die in Zeiten hohen Strombedarfs Signale für Neubauten und für den Weiterbetrieb bestehender Kraftwerke setzen. Der Vorteil: Die Kraftwerksreserve schließt eine Lücke, die sich vor allem aus regionalen Netzengpässen und der Notwendigkeit ergibt, immer einen Puffer von Kapazität vorzuhalten, falls unerwartete Störungen auftreten.

Augenmaß und Weitblick gefragt

Für die anstehenden energiepolitischen Entscheidungen sind vor allem zwei Eigenschaften gefragt: Augenmaß und Weitblick.

Das Ziel muss ein langfristig verlässlicher Strommarkt sein, der die richtigen Investitionssignale setzt. Voraussetzung dafür ist, dass jetzt die Weichen hin zu mehr Markt und Wettbewerb im Energiesektor gestellt werden. Die Betonung liegt auf „mehr“, denn einen völlig freien Strommarkt kann es nicht geben und hat es in Deutschland auch noch nie gegeben. Aber Regulierung sollte nie mehr sein als ein System von Leitplanken für einen möglichst freien Wettbewerb unter einer Vielzahl von Akteuren.

Bis zur Bundestagswahl im Herbst 2013 wird hoffentlich ein intensiver Meinungsbildungsprozess über das zukünftige Strommarktdesign geführt. Zu Beginn der nächsten Legislaturperiode ist es dann die Aufgabe der neuen Bundesregierung, die notwendigen Reformen umgehend anzustoßen.

Dr. Udo Niehage, Leiter Government Affairs Berlin und Unternehmensbeauftragter für die Energiewende, Siemens AG

Die Energiewende muss gelingen – Deutschland ist ein Schaufenster für die Welt





GRÜNE MOBILITÄT **ENERGIZED BY**

LANXESS
Energizing Chemistry

Die weltweit zunehmende Mobilität braucht neue, nachhaltige Lösungen. Als Technologieführer in der Spezialchemie entwickeln wir Anwendungen, die „Grüne Mobilität“ erst ermöglichen: Unsere synthetischen Kautschuke erhöhen in so genannten „Grünen Reifen“ die Laufleistung und schonen Rohstoffressourcen. Und dank unserer innovativen Hightech-Kunststoffe und der von uns entwickelten Kunststoff-Metall-Hybridtechnologie kann in vielen Bereichen des Fahrzeugbaus heute auf Metall verzichtet werden. Das Ergebnis: Transportmittel werden leichter – und verbrauchen dadurch weniger. Erfahren Sie mehr über GREEN MOBILITY™ von LANXESS: www.green-mobility.com





Chinas grüne Fabrik

Das neue BMW-Werk im chinesischen Tiexi gilt als eine der nachhaltigsten Autofabriken der Welt // Deutsche Zulieferer und Partner installieren umweltfreundliche Produktionstechnologie

Von Kai Zöbelein



Fotoquelle: © BMW Group

Mit knapp einer Million Einwohnern ist Tiexi keine eigene Großstadt in China. Doch der Stadtteil von Shenyang im Norden des Landes hat etwas Besonderes: Tiexi ist seit Mitte 2012 einer von 29 BMW-Produktionsstandorten in aller Welt – und dank deutscher Anlagen- und Maschinenbauer auch einer der nachhaltigsten.

„Wir produzieren vor Ort, da wir die Fahrzeuge auch vor Ort verkaufen“, erklärt Knudt Flor, Leiter der Produktion bei BMW Brilliance Automotive. Und weil China inzwischen der weltweit wichtigste Markt für BMW geworden ist – 2012 konnte die BMW Group mehr als 320.000 Fahrzeuge im Land absetzen –, hat das Unternehmen gemeinsam mit seinem Partner Brilliance 1,5 Milliarden Euro investiert. Um nicht weiter so viele Fahrzeuge aus anderen Märkten nach China umleiten zu müssen, soll die in den chinesischen BMW-Werken in Dadong und Tiexi gefertigte Jahresproduktion ab 2014 auf über 300.000 Fahrzeuge erhöht werden.

Kreative Lösungen zur Nutzung des regionalen Klimas

Die Produktion folgt dem Markt, sagen Fachleute – doch schafft lokale Produktion auch Herausforderungen. Nicht nur was Sprache, Arbeitskultur und politische Strukturen angeht, unterscheidet sich der Standort Tiexi erheblich von einem deutschen Werk. Auch Wetter und Klima müssen bedacht werden, wenn ein Produktionsstandort nachhaltig und effizient betrieben werden soll.

„Viele gute Gründe sprachen dafür, das Werk im Nordosten Chinas zu errichten. Allerdings kann es hier im Sommer sehr heiß, im Winter eiskalt werden. Wir erleben Temperaturspannen von bis zu 70 Grad Celsius zwischen den kältesten und den heißesten Tagen im Jahr“, erklärt Michael Pritzke, der an der Planung des Werks beteiligt war. Schuld ist der Wind, der das kontinentale Klima aus dem Inneren Asien nach Tiexi trägt. Will man beim Heizen und Kühlen dennoch auf großen Energieaufwand verzichten, sind kreative Lösungen gefragt.

So geht bei der klassisch betriebenen Lüftung von Büro- und Werksgebäuden häufig Wärme verloren, da diese mit der Abluft ins Freie transportiert und durch kalte Außenluft ersetzt wird. „Wie wäre es, die Wärme, die Maschinen, Computer und Serverräume kontinuierlich erzeugen, an kühlen Tagen zu nutzen?“, fragten sich daher die Planer in der Abteilung für Energiestruktur und Technische Ausrüstung der Konzernzentrale in München. Die Lösung: In Tiexi wurden in den Lüftungsschächten Wärmeräder eingebaut. Sie ziehen die Wärme aus der Abluft heraus und setzen sie der frischen Außenluft wieder zu, die anschließend im Gebäude zirkuliert.

Wärmetauscher: Nachhaltige Heizung spart 50 Prozent der Energie

Manch überschüssige Wärme aus der Produktion gelangt aber zunächst gar nicht in die Luft. Die Zangen der Schweißroboter beispielsweise werden so heiß, dass sie mit Wasser gekühlt werden müssen. Damit auch diese Energie nicht verlorengeht, wird die

Wärme dem Kühlwasser wieder entzogen und mittels eines Wärmetauschers in die Lüftung eingespeist. Insgesamt werden mit nachhaltigen Heizmaßnahmen rund 48.000 Megawattstunden Energie pro Jahr gespart – das sind 50 Prozent der gesamten Heizenergie für die Gebäudekomplexe des Werks. Sollen die Gebäude an heißen Tagen gekühlt werden, erzeugen Grundwasserleiter kühle Luft und führen diese nach oben. Mit demselben Prinzip kann das im Jahresdurchschnitt 11 Grad Celsius warme Grundwasser im Winter als Wärmespender dienen. Muss darüber hinaus Wärme aus den Produktionsgebäuden transportiert werden, wird sie über Kühltürme an die Umgebungsluft abgegeben.

Der Wind, der die extremen klimatischen Verhältnisse im Nordosten Chinas verursacht, birgt auch eine große Chance. Ein Jahr lang wurden die genauen Windverhältnisse in Tiexi geprüft. Das Ergebnis: Binnen fünf bis zehn Jahren würde die eigene Stromerzeugung die Investition in eine Windkraftanlage refinanzieren – in zweistelliger Millionen-

höhe ohne direkte Subventionen. Gegenwärtig spielt die BMW Group in Tiexi verschiedene Szenarien durch. Zwischen 4 und 18 Megawatt Leistung könnte die Anlage liefern. Zunächst aber muss ein Pilotprojekt den Behörden vor Ort die Eigenverwendung des Stroms und eine stabile regionale Netzstabilität demonstrieren.

In jedem Fall ist es sinnvoll, Strom zu sparen. Im energieintensiven Produktionsprozess von Automobilen ist dies nicht leicht – für das neue Werk in Tiexi hat der Automobilhersteller folglich sämtliche Fertigungsschritte unter die Lupe genommen und unter den bislang erprobten Technologien die nachhaltigsten zusammengeführt.

Trockenabscheidung: Energiesparen in der Lackiererei

Die Lackiererei verschlingt im Automobilbau rund zwei Drittel des Energieverbrauchs. Um dies zu ändern, lieferte der Lackiertechnik-Spezialist Dürr aus Bietigheim bei Stuttgart

einen der weltweit nachhaltigsten „Paint Shops“ ins Werk Tiexi. Bei Dürr hat man ein Verfahren entwickelt, wie der bei jedem Lackiervorgang anfallende überschüssige Lack effizient und sauber aus der Lackierkabine entfernt werden kann. „Früher geschah dies durch einen Wasserlauf im Unterbau der Kabine. Das Wasser veränderte jedoch die Luftfeuchtigkeit, und so musste permanent frische Luft für die Kabine konditioniert werden. Das erfordert viel Energie“, erklärt Claudia Feiner, Produktmanagerin bei Dürr. Beim Verfahren der Trockenabscheidung sind hingegen Filter im Unterbau der Lackierkabine installiert. Die Filter sind mit Steinmehl versehen, an das sich die überschüssigen Lackpartikel durch einen gezielten Luftstrom anlagern. Bei diesem Vorgang wird die Kabinenluft nicht beeinflusst. Die Folge ist ein um bis zu 60 Prozent niedrigerer Energieverbrauch in der Lackierkabine.

Insgesamt können bei dem für 2014 angestrebten Produktionsvolumen von 200.000 Fahrzeugen in Tiexi Energieeinsparungen

von rund 15.000 Megawattstunden im Jahr erzielt werden. „Das Steinmehl-Lack-Gemisch kann außerdem vollständig recycelt werden und verursacht damit keinen Sondermüll“, ergänzt Claudia Feiner.

Smarte Motoren für große Presskraft

Bevor eine Karosserie jedoch geschweißt, montiert und lackiert werden kann, müssen ihre einzelnen Bestandteile geformt werden. Moderne Autos bestehen heute aus dünnerem, härterem und damit leichterem Stahl, um ihren Benzinverbrauch zu senken. Für die Formung der Bleche ist daher ein hoher Kraftaufwand erforderlich. Das Presswerk in Tiexi benötigt eine Gesamtpresskraft von über 10.000 Tonnen. Während herkömmliche Pressen von Schwungrädern oder großen hydraulischen Zylindern angetrieben werden, übernehmen dies in Tiexi fast mannshohe Servomotoren.

Diese Motoren stammen aus dem Werk der Oswald Elektromotoren GmbH, eines

100 Jahre alten Traditionsunternehmens im unterfränkischen Miltenberg. Das Besondere: Sie sind in der Lage, bei vergleichsweise geringer Drehzahl hohe Kräfte zu entfalten – die Presswerkzeuge können dadurch direkt mit hohem Druck auf die Bleche zubewegt werden, ohne dass ein Getriebe benötigt wird.

Neben dem Schwungrad macht der Torquemotor auch Kupplungs-Brems-Kombination und Antriebsriemen überflüssig. Der Pressenantrieb spart dadurch viel Energie, ist verschleißfreier und wartungsfreundlicher. Die Schuler AG, Weltmarktführer für Umformtechnik aus Baden-Württemberg, baut die flexiblen und leistungsfähigen Motoren in ihre Highspeed-Servopressen und kombiniert sie mit Energiespeichern, die unterhalb der Anlage installiert sind. Wenn die Presse die meiste Energie benötigt – nämlich während das Blech verformt wird –, liefern sie die nötige Extraportion Strom. „Außerdem kann unsere Anlage die Geschwindigkeit der Motoren regulieren und an die Bauteile, die

umgeformt werden, zum Beispiel die Außentüren, individuell anpassen. Dadurch steigt auch die Produktivität“, erklärt Klaus Linnig, Leiter des Technologiefeldes Automotive Press im Schuler-Konzern. „Bei den bisherigen mechanischen Pressen war dies nicht möglich. Sie liefen immer mit der gleichen Geschwindigkeit, als ob man eine Rennstrecke mit Tempomat abfahren würde.“

In Tiexi kommt eine ganze Servopressenlinie von Schuler zum Einsatz, das sind sechs einzelne Pressen. Pro Minute können bis zu 68 Teile damit geformt werden, deutlich mehr als bei herkömmlichen Pressen. Dennoch ist der Energieverbrauch pro Teil um rund 40 Prozent niedriger. „Beim Vergleich mit den in China weitverbreiteten hydraulischen Pressen können wir beim reinen Stromverbrauch sogar eine Einsparung von bis zu 60 Prozent erzielen sowie bis zu 30.000 Liter Hydrauliköl pro Jahr sparen“, ergänzt Ludwig Feuerecker, Leiter des Presswerks in Tiexi.

5.000 Arbeitsplätze im neuen Werk

Ob Energie, Wasser, Abfälle oder Lösungsmittel – Verbrauch und Emissionen liegen in Tiexi auf möglichst niedrigem Niveau. Das Werk gilt damit als gegenwärtig nachhaltigster Produktionsstandort für Automobile in ganz China. „Über diese Vorbildrolle freuen wir uns“, sagt Mathias Hofmann, Werksleiter in Tiexi. „Doch wir freuen uns auch auf einen fortlaufenden Dialog mit unseren Mitarbeitern, um nachhaltige Arbeitsprozesse noch stärker zu verbessern.“ Mehr als 5.000 Arbeitsplätze sind in Tiexi bereits entstanden. Über 200 kostenlose Shuttlebusse im Umkreis von 30 Kilometern bietet die BMW Group ihren Mitarbeitern, um die Werke in Tiexi und Dadong bequem zu erreichen. In der Nähe des Werks wird mit Unterstützung der Regierung darüber hinaus eine „BMW Town“ entstehen: Neben zahlreichen Wohnungen für die Mitarbeiter werden dort Geschäfte, Kindergärten, Schulen und ein Krankenhaus gebaut.

Kai Zöbelein, verantwortlich für Nachhaltigkeitskommunikation bei der BMW Group



Passgenaue Projekte für Unternehmen

World Vision entwickelt nachhaltige Hilfsprogramme für notleidende Kinder in der Welt

Interview mit Christoph Waffenschmidt, Vorstandsvorsitzender von World Vision Deutschland e.V.



Welche Ziele verfolgt World Vision?

World Vision ist ein internationales christliches Kinderhilfswerk. Es besteht seit 1950 und wurde in den Wirren des Korea-Krieges gegründet. Wir kümmern uns vor allem um Kinder in bedrängten Lebenssituationen.

In unserer Arbeit verfolgen wir zwei Ansätze. Zum einen stellt sich für Unternehmen und auch Privatpersonen häufig die Frage: Wie können wir akut helfen? Da wir in etwa 100 Ländern vertreten sind, können wir schnelle Hilfe leisten. Neben Nahrungsmittelhilfe, Gesundheits- und Trinkwasserversorgung sowie der Verteilung von Decken oder Zelten für die Opfer einer Katastrophe stehen auch in solchen Situationen Kinder im Fokus. Nach Katastrophenfällen wie beispielsweise in Haiti, Pakistan oder Japan haben wir gute Erfahrungen mit dem Aufbau von Kinderbetreuungszentren, sogenannten „Child-

friendly Spaces“ gemacht, in denen obdachlose und von ihren Eltern getrennte Kinder zur Ruhe kommen und sich von ihren traumatischen Erlebnissen erholen können. Hier können Kinder Kinder bleiben. Sie können hier spielen. Das halte ich für ungeheuer wichtig.

Zum anderen wollen wir nachhaltig helfen. So versuchen wir, Kindern in langfristigen Entwicklungsprojekten Perspektiven zu geben. Meist sind wir 15 Jahre in einer Projektregion und bauen mit den Menschen vor Ort Strukturen auf, damit langfristige Hilfe gesichert ist. Gerade dies sind Projekte, die häufig mit Hilfe von Unternehmen auf den Weg gebracht werden und auch evaluiert werden können.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

In Tansania beispielsweise haben wir mit einem Unternehmen aus der IT-Branche ein „Community Learning Center“ gegründet. Es dient als Treffpunkt, an dem Computerschulungen angeboten werden. Selbst kleine

Kinder können hier mit spielerischen Programmen rechnen lernen. Außerdem wird ein Training für Lehrer angeboten, die dann ihrerseits für den Unterricht besser ausgebildet sind. Neben der Hardware wird also auch Training angeboten. Das Projekt ist auf mehrere Jahre und damit auf Nachhaltigkeit angelegt.

World Vision wird von vielen Unternehmen unterstützt. Engagiert sich mehr der Mittelstand, oder sind es die Großunternehmen?

Wir werden von Unternehmen jeder Größe unterstützt. Im Mittelstand haben wir beispielsweise seit vielen Jahren eine Kooperation mit Jack Wolfskin aus Idstein – zunächst in Uganda, jetzt auch im Ostkongo. In beiden Regionen hat Jack Wolfskin zusammen mit dem BAP-Sänger Wolfgang Niedecken ein „Rebound-Projekt“ gestartet. Es soll ehemaligen Kindersoldaten, die fliehen konnten, oder Mädchen, die gezwungen waren, in Bordellen zu arbeiten, eine Wiedereingliederung in die Gesellschaft ermöglichen. Das Rebound-Projekt bietet zunächst einmal ein

Gelände, auf dem diese Kinder betreut werden. Neben der psychologischen Begleitung können sie an Alphabetisierungskursen teilnehmen und erhalten eine berufliche Ausbildung. World Vision sucht zudem für die Kinder Gastfamilien, damit sie im Familienverbund aufwachsen können.

Mit Panasonic Europe beispielsweise haben wir einen Global Player als Unterstützer. Panasonic ermöglicht ein ökologisches Jugendprojekt in Gegharkunik, einer der ärmsten Regionen Armeniens. Das Grenzgebiet ist gezeichnet von langen, kalten Wintern sowie dem Konflikt mit Aserbaidschan in den neunziger Jahren, der eine große Zahl an Flüchtlingen mit sich brachte. In Zusammenarbeit mit der Universität Gavar werden in Workshops Methoden vermittelt, um die Umwelt zu schützen und Möglichkeiten von Technologien zur Nutzung erneuerbarer Energien aufzuzeigen. Die konkrete Arbeit gilt dem Sevan-See, der stark verschmutzt ist. Er versorgt aber die Menschen mit Trinkwasser und frischem Fisch und produziert über ein großes Wasserkraftwerk preisgünstige Energie. Langfristig sollen mit dem Umweltprojekt die Lebensqualität und die nachhaltige Entwicklung der Region vorangetrieben werden. Und Umweltschutz beginnt mit Bildung.

Wie beginnt eine Zusammenarbeit zwischen Ihnen und einem Unternehmen? Akquirieren Sie, oder kommen die Betriebe auf Sie zu?

Unternehmen können sich direkt an uns wenden, aber wir sprechen Unternehmen auch an, die zu uns passen könnten oder ein bestimmtes Know-how haben. Meistens entwickeln wir mit den Unternehmen die Projekte passgenau. Ein Beispiel ist unser Wasserprojekt im Tschad. Hier mussten Brunnen gebaut werden – ein Vorhaben, das zu einem kleinen Familienunternehmen

gepasst hat. Wir hatten hier bereits Kontakt durch private Patenschaften und konnten die Zusammenarbeit ausbauen. Mit der finanziellen Hilfe des Betriebes konnten im Tschad die notwendigen Brunnen gebaut werden.

Überprüfen Sie die Unternehmen, mit denen Sie zusammenarbeiten, vorher? Und muss-

ten Sie einmal ein Unternehmen als Partner ablehnen?

Es gibt internationale Richtlinien, auf die wir achten, wenn wir mit Unternehmen zusammenarbeiten. Kriterien sind unter anderem die Einhaltung sozialer Standards wie der ILO-Arbeits- und Sozialstandards oder des UN Global Compact, der für Unternehmen einen



Die vietnamesischen Kinder des Kinderklubs an der Grundschule in Dong Tien lernen durch Sport und gemeinsame Spiele Sozialverhalten in der Gruppe und erfahren mehr über ihre Rechte.

Katalog von Grundwerten aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz enthält. In Deutschland gehen wir zudem in Gespräche mit den Unternehmen, schauen uns aber vorher die Informationen an, die öffentlich zugänglich sind. Bislang ist es nur selten vorgekommen, dass wir das Angebot eines Unternehmens ablehnen mussten.

Zu welchen Unternehmen würde denn World Vision als Partner passen?

Sicherlich ist ein Engagement für Betriebe geeignet, deren Fokus auf Kindern liegt. Für diese Unternehmen ist übrigens auch interessant zu erfahren: „Wie tickt die Welt für Kinder in anderen Ländern?“ Aber nicht nur für diese Unternehmen ist Mitwirkung interessant. Sondern für alle Unternehmen, die echte CSR-Arbeit machen und sich sozial verantwortlich fühlen, eine lebenswertere Welt insbesondere für Kinder aufzubauen. Wir brauchen Unternehmen aus den verschiedensten Bereichen, wie zum Beispiel der Logistik, der Forst- oder der Agrarwirtschaft, aber auch, wie bereits erwähnt, aus der IT-Branche. Interessierte Unternehmen können uns gern ansprechen.

Mit welchen Hindernissen müssen Sie rechnen?

Das Problem fängt ja schon bei der Ernährung an. Wie kann ich in Gebieten, die von

Dürre gekennzeichnet sind, den Menschen dort eine Lebensgrundlage bieten.

Ein schönes Beispiel ist das Projekt FMNR (Farmer Managed Natural Regeneration), das im Sahel seinen Anfang nahm. Ein Mitarbeiter von uns, der Australier Tony Rinaudo, hat vor 30 Jahren einen verblüffend einfachen Weg zum Kampf gegen die Wüstenbildung entdeckt. Mit der jahrzehntelangen Tradition, Wälder zu roden, Feuerholz zu schlagen, die Tiere an Baumstümpfen grasen zu lassen oder Erntefelder abzubrennen, muss gebrochen werden, um der Vegetation eine Chance zu geben. Als schwierig erwies es sich, Mitstreiter unter den afrikanischen Farmern zu finden. Doch schließlich, nach nunmehr 30 Jahren, hat Rinaudos Methode bei Farmern in acht afrikanischen Ländern Nachahmer gefunden und in diesen Regionen erfolgreich Dürren abgewendet. Denn Bauern, die die neue FMNR-Methode anwenden, ernten manchmal bis zu 50 Prozent mehr als ihre Kollegen, die nach der alten Methode Landwirtschaft betreiben.

Wir haben es in den Ländern des Südens oft mit kulturellen Gepflogenheiten oder Misstrauen zu tun, die einer Entwicklung im Wege stehen. Voraussetzung für langfristigen und nachhaltigen Erfolg ist die Frage der „Ownership“. Menschen, mit denen wir arbeiten, müssen die Projektmaßnahmen als ihre eigenen betrachten und nicht als von außen

verordnete Regeln. Nur dann funktioniert langfristige Entwicklungszusammenarbeit.

Wie unterscheiden sich die Kooperationen zwischen World Vision und Unternehmen weltweit?

World Vision USA ist das größte Länderbüro. Hier besteht eine recht vorbildliche Zusammenarbeit mit Unternehmen. Der CSR-Gedanke hat im angelsächsischen Raum eine stärkere Tradition. Sich selbst zu engagieren und weniger auf den Staat zu setzen als vielmehr auf die Zivilgesellschaft gehört hier zur Normalität. Für viele amerikanische Unternehmen ist es selbstverständlich, sich über Organisation wie die unsere für Kinder zu engagieren. Das Gleiche gilt für Kanada.

Wie engagiert sind die Europäer?

Man kann innerhalb Europas im Engagement deutlich die kulturellen Unterschiede erkennen. Frankreich beispielsweise – hier ist World Vision erst seit ein paar Jahren vertreten – hat bereits viele Aktionen rund ums Essen gestartet. Essen ist ja auch bei uns ein alltägliches Luxusgut, eine Selbstverständlichkeit. Die Franzosen legen aber bekanntermaßen noch mehr Wert auf gutes Essen, und so kommen Projekte wie „Köche kochen gegen den Hunger“ aus Frankreich. In Großbritannien ist die freiwillige Form zu helfen ähnlich stark verwurzelt wie in den

USA, und dementsprechend engagiert sind die Unternehmen. Große Unterschiede gibt es zwischen West- und Osteuropa. In Osteuropa starten wir erst jetzt.

Seit wann ist World Vision in Deutschland vertreten? Und welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

In Deutschland sind wir seit 1979 vertreten. Immer mehr Unternehmen erkennen hier die Verantwortung, die sie für die Gesellschaft tragen. Soziales Engagement macht sich bezahlt, fördert das Image und führt so auch zu attraktiveren Produkten. Unternehmen werden heute über ihren ökonomischen Erfolg hinaus auch daran gemessen, ob sie in unserer Gesellschaft verantwortungsvoll handeln. CSR ist dementsprechend ein richtiger Markt geworden. Es gibt viele Unternehmen, die hier werben. Ich fände es schön, wenn wir für uns einen anderen Begriff verwenden würden, zum Beispiel „Verantwortung übernehmen“ oder auch „Nachhaltigkeit erreichen“.

CSR bedeutet für World Vision also, ein Stück Verantwortung zu übernehmen. Warum mögen Sie den Begriff CSR nicht?

Meine Motivation lässt sich mit diesem Begriff nicht richtig beschreiben. Auch wenn wir eine Non-Profit-Organisation sind, streben wir eigentlich einen Profit an, aber einen ganz anderen.

Unser Profit ist das Wohlbefinden der Kinder. Wenn ich als Firma von dieser Welt und den Kunden dieser Welt lebe, dann habe ich auch Verantwortung und sollte etwas an die Gesellschaft zurückgeben. Das geht natürlich nicht eins zu eins. Hier ist ein größerer Blick wichtig. Wir leben aber in einer vernetzten Welt. Heute funktioniert alles global. Wir sind im Export noch immer sehr stark, wir Deutschen verdienen unser Geld mit dem Welthandel, daher sollte ein Teil des Geldes auch an die Menschen zurückgegeben werden, die unseren Wohlstand letztlich finanzieren. Denn: Das, was in Afrika passiert, betrifft uns genauso. Wir können uns davon nicht abkoppeln. Wir sind davon auch betroffen, sei es durch Flüchtlinge oder durch Steuerzahlungen. Hier ist präventives, nachhaltiges Handeln geboten, schon aus Eigeninteresse.

Warum sollten sich Unternehmen gerade bei World Vision engagieren?

World Vision ist ein internationaler, professioneller Partner. Die Spenden kommen direkt den notleidenden Menschen zugute. Das gewährleisten wir durch unsere regionalen Projekte und die lokalen Mitarbeiter. Besonders wichtig ist uns die Transparenz. Seit Jahren belegt World Vision beim „Transparenzpreis“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) einen der vorderen Plätze. Die Zeitschrift „Capital“

hat vor Weihnachten die Spendenlandschaft unter die Lupe genommen, und wir haben die höchstmögliche Wertung, fünf Sterne, erhalten.

Welche Möglichkeiten bieten Sie konkret?

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und World Vision kann sich auf einzelne Aktionen beziehen. Wir können jedoch auch mit individuell zugeschnittenen Projekten langfristig Partner sein. Das ist vor allem dann interessant, wenn ein Betrieb Wert auf ein ganz bestimmtes Thema legt, sei es Bildung, medizinische Versorgung oder Ernährung.

Die Projekte werden dann gemeinsam ausgesucht. Für ein Unternehmen, das sich mit mehr als 30.000 Euro engagieren möchte, können wir eigene Projekte anbieten, die dann ausschließlich über dieses Unternehmen finanziert werden. Die Unternehmen erhalten ausführliche Projektvorschläge, Fortschritts- und Abschlussberichte. Außerdem entwickeln wir gemeinsam Konzepte zur Einbindung von Mitarbeitern und Kunden. Das Wichtigste dabei ist die individuelle Beratung, um ein passendes Projekt auszuwählen und eine Zusammenarbeit zu gestalten.

Die Fragen stellte **Gabriele Kalt**.



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

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 – 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

International Herald Tribune

THE GLOBAL EDITION OF THE NEW YORK TIMES



Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftssteuerung

Mehr Transparenz, mehr Messbarkeit, mehr Erfolg mit integrierter Berichterstattung

Von Hendrik Fink und Aissata Touré

Nachhaltigkeit steht auf der Agenda vieler Unternehmen. Zunehmend erkennen sie die Bedeutung von nachhaltigem Handeln für den langfristigen Erfolg. Für eine stärkere Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftssteuerung bedarf es allerdings vielfach besserer Informationen über die konkreten Auswirkungen der Nachhaltigkeitsaktivitäten auf den finanziellen Erfolg der Unternehmen.

Das IIRC-Rahmenkonzept

Im September 2011 hat der International Integrated Reporting Council (IIRC), eine internationale Organisation, der Vertreter aus dem öffentlichen Bereich, internationalen Unternehmen, NGOs, Prüfungsgesellschaften, Investoren- und Analystenvereini-

gungen und Standardsetzern angehören, ein Diskussionspapier für ein Rahmenkonzept zur integrierten Berichterstattung veröffentlicht. Ziel dieses Rahmenkonzepts ist es, eine Berichterstattung zu entwickeln, die finanzielle, umweltbezogene, soziale und auf die Unternehmensführung bezogene Informationen stärker verzahnt. Mit einem Netzwerk aus mittlerweile über 80 Unternehmen aus aller Welt und über 30 globalen institutionellen Investoren testet der IIRC im Rahmen eines über 2,5-jährigen Pilotprogramms die Prinzipien, Inhalte und praktische Umsetzbarkeit des Rahmenkonzepts sowie Vor- und Nachteile, um hieraus ein tragfähiges Konzept zu entwickeln. Der Veröffentlichung des Diskussionspapiers folgte im Dezember 2012 der Entwurf

eines Rahmenkonzepts. Die Veröffentlichung einer finalen Version ist für Dezember 2013 angekündigt.

Integrierte Berichterstattung stellt den Kern des Unternehmens und seine strategische Ausrichtung in den Mittelpunkt und fordert eine verzahnte Abbildung von Strategie, Geschäftsmodell, Leistung, Erfolg und Unternehmensführung. Ziel ist die Vermittlung eines umfassenden Bildes, das den Adressaten eine Einschätzung ermöglicht, ob das Unternehmen fähig ist, langfristig Wert zu schaffen und zu erhalten. Die hierbei geforderte Transparenz stellt hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit, Qualität und Verlässlichkeit aller relevanten Daten, einschließlich der nicht-finanziellen Informationen.

Oft steht zunächst die Frage im Fokus, wie die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die in der Regel in einem separaten Bericht erfolgt, mit der Finanzberichterstattung verknüpft werden kann. Schnell stoßen Unternehmen aber auf die weitreichenden Implikationen und Fragestellungen, die eine Integration aufwirft: Häufig liegen die nichtfinanziellen Informationen nicht in der erforderlichen Qualität und Zeit oder auch gar nicht vor. Im Vergleich zum Finanzbereich bestehen keine etablierten Prozesse und Managementinformationssysteme für die Nachhaltigkeitsdaten. Zudem gestaltet sich die Erhebung und Messbarkeit in vielerlei Hinsicht deutlich komplexer. Aus Unternehmenssicht stellen sich die folgenden Fragen:



- Welches sind die für eine integrierte Betrachtung und Geschäftssteuerung relevanten nichtfinanziellen Werttreiber?
- Welches sind die aus Stakeholder-Sicht relevanten Themen?
- Wie können diese Themen adressiert werden?
- Welche Informationen sind erforderlich, um die Effekte ergriffener Maßnahmen für die interne Steuerung sowie für die Stakeholder greifbar zu machen?

In der Finanzberichterstattung gibt es etablierte Key Performance Indicators (KPIs), die sich aus nach einheitlichen Standards ermittelten Größen ableiten lassen. Im Bereich der nichtfinanziellen Informationen ist dies nicht zuletzt aufgrund der vielfältigen Einflussfak-

toren nicht immer der Fall. So unterschiedlich Ausrichtung, Branche und Geschäftsmodell des Unternehmens, so unterschiedlich die relevanten Werttreiber und auch die Stakeholder-Erwartungen.

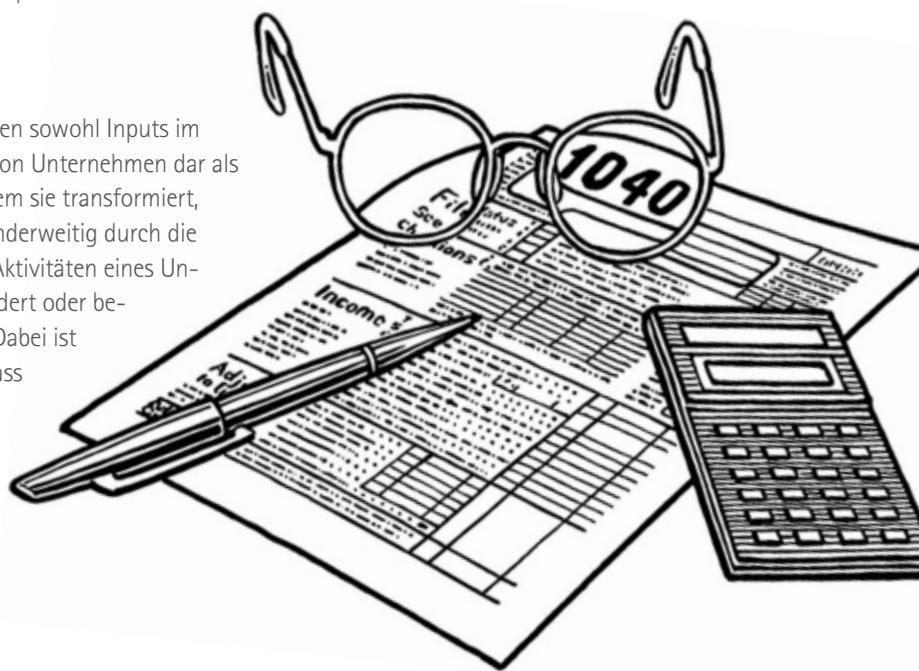
Erweiterter Kapitalbegriff

Der IIRC versucht, diesem Umstand durch ein Konzept der Kapitalien, die für das Geschäftsmodell relevant sind und auf den Unternehmenserfolg wirken, Rechnung zu tragen. Die im Rahmenkonzept benannten Kapitalien sind:

- finanzielles Kapital
- Produktionskapital
- Humankapital

- intellektuelles Kapital
- Naturkapital
- soziales Kapital

Die Kapitalien stellen sowohl Inputs im Geschäftsmodell von Unternehmen dar als auch Outputs, indem sie transformiert, verbraucht oder anderweitig durch die wertschaffenden Aktivitäten eines Unternehmens verändert oder beeinflusst werden. Dabei ist von Bedeutung, dass diejenigen Kapitalien in Wechselbeziehungen zueinander stehen, deren Berücksichtigung





als wesentlich für die erfolgreiche Ausrichtung des Geschäftsmodells und die Fähigkeit des Unternehmens, langfristig Wert zu schaffen und zu erhalten, angesehen wird.

Ein Beispiel aus dem IIRC-Framework ist die Investition in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. Sie reduziert zunächst das finanzielle Kapital, erhöht aber in der Regel das Humankapital: Die Mitarbeiter sind besser ausgebildet, arbeiten effektiver und leisten somit einen Beitrag zum finanziellen Erfolg und zur Wertschaffung des Unternehmens. Natürlich sind nicht alle Kapitalien gleichermaßen für alle Unternehmen relevant und anwendbar. Daher kommt es darauf an, dass jedes Unternehmen die für seine Geschäftstätigkeit relevanten Kapitalien

definiert und deren Zusammenspiel versteht. Das Konzept soll Unternehmen als Fundament dienen, sich der Identifikation der relevanten Werttreiber in den einzelnen Bereichen systematisch zu nähern, die Zusammenhänge zwischen dem finanziellen Kapital und den weiteren Kapitalien herzustellen und die Berichterstattung zutreffend auszurichten. Der IIRC nennt KPIs und in einzelnen Fällen auch die Monetarisierung als geeignete Möglichkeiten zur Darstellung der Auswirkungen, macht hierzu aber keine weiteren Vorgaben.

Herausforderung „Messbarkeit“

Die meisten Unternehmen wissen, welche Kapitalien grundsätzlich für ihr Geschäfts-

modell eine Rolle spielen, und berücksichtigen sie entsprechend bei der Ausrichtung ihrer Unternehmensaktivitäten. Im Zuge der in den vergangenen Jahren zunehmenden Nachhaltigkeitsberichterstattung haben Unternehmen in relevanten Bereichen, beispielsweise bei CO₂-Emissionen, bereits die Voraussetzungen für eine regelmäßige Datenerhebung von KPIs geschaffen. Die systematische Definition und Darstellung von Wechselbeziehungen zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Leistung ist jedoch die Ausnahme und nur aus ausgewählten Beispielen, wie zum Beispiel der von PUMA veröffentlichten ökologischen Gewinn- und Verlust-Rechnung, bekannt. Im Zuge der Entwicklung hin zu einer stärkeren Integration nichtfinanzieller Aspekte in die Steue-

rung und Berichterstattung beschäftigen sich jedoch immer mehr Unternehmen mit diesen Fragestellungen.

Doch wie können nichtfinanzielle KPIs erhoben, messbar gemacht und als Grundlage für die Steuerung verwendet werden? Die Herausforderungen liegen dabei vielfach in der Entwicklung und Anwendung geeigneter Methoden zu deren Erfassung und Bewertung. Gleichzeitig ist es wichtig, den Business-Case der ökologischen und sozialen Themen greifbarer zu machen. Dies kann über das Konzept der Kapitalien geschehen, durch das der Einfluss nichtfinanzieller Faktoren auf die finanzielle Leistung und den Unternehmenswert verdeutlicht werden soll. Es entwickeln sich hierzu gerade verschiede-



ne Ansätze, die von ersten Unternehmen aufgegriffen werden.

Mehr Transparenz

Eine ökologische Gewinn-und-Verlust-Rechnung kann beispielsweise offenlegen, welche Umweltkosten durch die Herstellung bestimmter Produkte entstehen, angefangen bei den Rohstoffen bis hin zur Entsorgung der Produkte. Dabei werden auch externe Effekte, die durch die Geschäftstätigkeit hervorgerufen werden, internalisiert. Durch die Berechnungen wird deutlich, wie abhängig ein Unternehmen von natürlichen Ressourcen ist und wie groß die Umweltauswirkungen durch die Geschäftstätigkeit sind. Die Ergebnisse bieten eine gute Entscheidungs-

grundlage, wie mit dieser Abhängigkeit im Rahmen einer risiko- und umweltbewussten Unternehmenssteuerung umgegangen werden kann, und finden Eingang in Investitionsentscheidungen.

Andere Unternehmen, die nicht gleich eine umfassende ökologische Gewinn-und-Verlust-Rechnung aufstellen möchten, analysieren den Einfluss von sozialen und ökologischen Faktoren auf ihre eigene Geschäftstätigkeit. Dabei sind erst einmal nur die Auswirkungen bewertungsrelevant, die sich auch unmittelbar in den Cashflows der Unternehmen niederschlagen werden.

Solche Ansätze der Erhebung und Monetarisierung eignen sich gut, um die Effekte der

unternehmerischen Tätigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette und die Wechselwirkungen zwischen den Kapitalien greifbar zu machen, und dies nicht nur für den Bereich Umwelt, sondern auch mit Blick auf soziales oder intellektuelles Kapital. Bei einigen Unternehmen werden ökologische Themen einen größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, bei anderen eher die sozialen.

Mit der wachsenden Bereitschaft der Unternehmen, im Sinne besserer Steuerung und Kommunikation neue Wege zu gehen, werden sich auch für die Erhebung der Informationen geeignete Ansätze entwickeln. Die integrierte Berichterstattung ist Treiber für die (Weiter-)Entwicklung solcher Ansätze und wird dazu

beitragen, dass der „Business-Case“ von Nachhaltigkeit deutlicher wird. Allein durch die breite Diskussion des IIRC-Rahmenkonzepts entsteht ein besseres Verständnis davon, welche Bedeutung die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung hat. Die Verabschiedung des Rahmenkonzepts und dessen Anwendung durch große Unternehmen weltweit können diese Entwicklung weiter fördern und Unternehmen helfen, noch besser die verschiedenen Werttreiber und ihren Einfluss zu verstehen, zu erheben und zu kommunizieren.

Hendrik Fink, Partner,
Sustainability Services, PwC

Aissata Touré, Senior Manager,
Sustainability Services, PwC



Geballte Finanzmacht

Beim „Carbon Disclosure Project“ schließen sich globale Kapitalanleger zusammen // Umweltdaten von Unternehmen entscheiden mit über Investitionen in Billionenhöhe

Von Gabriele Kalt

Auf den ersten Blick kommt der Name ganz unspektakulär daher: „Carbon Disclosure Project“ heißt eine Initiative, die sich im Jahr 2002 gegründet hat. Der Name klingt eher technisch, scheint eines von vielen Klimaprojekten zu sein und wirkt, als wäre es etwas für Chemiker, Umweltschützer oder Klimaprofessoren. Noch dazu wird dieses „Projekt“ von einer gemeinnützigen Organisation getragen, die lediglich Daten auf freiwilliger Basis sammelt.

Das Who's who der Finanzbranche

Doch ein zweiter Blick lässt aufmerken. Denn hinter dem sperrigen Begriff steckt mehr als nur ein weiteres Umweltprogramm. Vielmehr bezeichnet er eine Initiative, mit der sich Unternehmen befassen sollten. Denn das „Carbon Disclosure Project“ ist die größte Investoreninitiative der Welt. 551 institutionelle Investoren stehen dahinter.

Und diese prüfen sehr sorgfältig, wo sie ihr Geld anlegen. Insgesamt verwalten sie

ein Vermögen von über 71 Billionen US-Dollar. Auf der Internetseite www.cd-project.net findet sich die beeindruckende Liste der Unterzeichner – ein Who's who der internationalen Finanzbranche. Asset-Management-Gesellschaften, Private-Equity-Firmen und Banken sind darunter ebenso vertreten wie Versicherungen, Pensionsfonds und andere Großanleger. Kaum ein namhafter Kapitalmarktakteur, der hier fehlt. Waren es 2004 noch rund 100 Gesellschaften mit einem Kapital von rund 10 Billionen US-Dollar, waren es 2007 bereits über 300 mit einem verwalteten Vermögen von 40 Billionen US-Dollar. Und auch diese Zahl hat sich inzwischen nahezu verdoppelt. Tendenz weiter steigend.

Und spätestens jetzt sollten Unternehmen aufmerksam werden. Denn wenn sich das globale Kapital so einvernehmlich zusammenschließt und gemeinsam verkündet, dass es seine Investitionsentscheidungen an einer gemeinsamen Sache ausrichtet,

dann geht es nicht nur um einen allgemeinen Trend. Dann geht es um Geld. Um viel Geld, das angelegt sein will.

Doch was genau ist das „Carbon Disclosure Projekt“ (CDP)? Zunächst einmal ist es der Name einer gleichnamigen Non-Profit-Organisation mit Sitz in London. Sie finanziert sich nach eigenen Angaben durch Sponsoren, Mitgliedsbeiträge und Partnerschaften. Das CDP hat es sich zur Aufgabe gemacht, von Unternehmen aller Art Daten zu sammeln, die Aufschluss über deren Strategie zum Klimawandel geben.

Verweigerung hat Konsequenzen

Auch in diesem Jahr fordert das Programm wieder rund 6.000 der weltweit größten Unternehmen auf, ihre Klimastrategien und Treibhausgasemissionen sowie ihren Energieverbrauch offenzulegen. Der standardisierte Fragebogen besteht dabei aus vier Teilen: Im ersten Teil soll das Management einschätzen, welche Risiken dem Unternehmen durch den

globalen Klimawandel drohen. Danach erfolgt eine systematische Erfassung der Treibhausgasemissionen des Unternehmens. Außerdem werden die Vorstände aufgefordert, ihre Strategie in Bezug auf die Risiken zu erläutern sowie ihre Corporate Governance offenzulegen.

Zwar ist die Beantwortung dieser Fragen freiwillig, doch nimmt der internationale Druck zu, weil sich ein Wettbewerb der Unternehmen um vorbildliches Verhalten etabliert hat. So nehmen die im DAX 30 vertretenen Unternehmen fast vollständig teil, in den anderen deutschen Börsensegmenten ist die Quote aber noch deutlich geringer. Die Bereitschaft zur Teilnahme nimmt aber zu, denn das CDP veröffentlicht eine Liste mit Firmen, die sich nicht beteiligen. Und das kann Konsequenzen haben. So schreibt Aviva Investors: „Liefert ein Unternehmen keine Daten an CDP, knüpfen wir in Einzelfällen unsere Zustimmung zur Entlastung des Vorstands an die zukünftige CDP-Teilnahme.“

Verantwortung dokumentieren

Positive Anreize schafft der von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC entwickelte Klimaschutz-Leadership-Index. Er listet die Unternehmen mit den besten Bewertungen auf. Und viele, die sich grundsätzlich als führend in ihren Branchen empfinden, wollen auch hier ihre Innovationsführerschaft und unternehmerische Verantwortung dokumentieren. So haben es sieben deutsche Firmen nicht nur in den deutschsprachigen, sondern auch in den Global Carbon Disclosure Leadership Index geschafft. Es sind die Konzerne Allianz, BASF, Bayer, BMW, Daimler, Deutsche Post und Siemens.

Die erfassten Daten stellt das CDP seinen unterstützenden Investoren (und damit einem beachtlichen Teil des Kapitalmarkts) zur Verfügung, damit sie ihre Investitionsentscheidungen auch auf der Basis von verantwortlichem Unternehmenshandeln treffen können. Paul Simpson, der CEO des Projekts, begründet seinen Erfolg im Bericht

2012 „Investieren im Kontext von Klimaschutz“: „Stetig wächst der Druck auf Unternehmen, Geschäftsmodelle langfristig auszurichten. Die derzeit beispiellose Schuldenkrise schafft Verständnis dafür, dass Kurzsichtigkeit ein bewährtes Wirtschaftssystem an den Rand des Abgrunds treiben kann.“

Ganze Wirtschaftsmärkte seien in den vergangenen Jahren massiv unter Druck geraten, was daran erinnere, „dass das Umweltsystem durch die Erschöpfung der weltweit limitierten Ressourcen und Treibhausgasemissionen gefährdet ist“. Simpson plädiert dafür, „dass wir die Kosten künftiger Umweltschäden in unsere heutigen Entscheidungen einbeziehen, indem wir einen effektiven Preis für CO₂ einführen“.

Investoren wollen ihre Risiken senken

Das „Carbon Disclosure Project“ hat also in erster Linie mit den zunehmenden Risiken zu tun, denen Investoren durch den Klimawandel ausgesetzt sind: „Investoren haben

allen Grund zur Sorge. Die ökonomischen Kosten des Klimawandels drohen höher auszufallen, als dies bei Verfolgung eines optimalen Politikpfades notwendig wäre. Und über eine früher oder später stattfindende Internalisierung dieser Kosten werden es auch die Investoren sein, die die Folgen in Form niedrigerer Portfoliowerte und geschmälerter Renditen werden tragen müssen. Betroffen sind dabei insbesondere

die großen institutionellen Kapitalsammelstellen (Versicherungen, Pensionsfonds), die aufgrund ihrer Größe als ‚Universal Owner‘ agieren und damit das systematische, das heißt nicht diversifizierbare Risiko des Klimawandels voll zu spüren bekommen“, schreibt Paul Simpson weiter.

Damit Investoren ihre Erwartungen an die Unternehmen sachlich fundiert formulieren

könnten, sei eben ein hohes Maß an Transparenz erforderlich: „Trotz der vielen anderen Themen, die sich aktuell auf der Prioritätenliste der Investoren ganz weit nach vorn geschoben haben, war es angesichts der Ungewissheit über die zukünftigen politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen wohl noch nie so wichtig wie heute, von den Unternehmen zu erfahren, wie sie sich strategisch aufgestellt haben, um den Herausforderungen des notwendigen Transformationsprozesses zu einer CO₂-armen Wirtschaft zu begegnen und im Wettbewerb auf der Kosten- und der Marktseite bestehen zu können“, schreiben die Projektverantwortlichen.

CDP-Initiative weitet sich aus

CDP-Initiative weitet sich aus

In den vergangenen Jahren hat das CDP seine Aktivitäten stark ausgeweitet. So

Carbon Disclosure Leadership Index (deutschsprachiger Raum) 2012

Unternehmen	Land	Industriegruppe	Index	CDS*	Vorjahr
Nestlé	Schweiz	Consumer Staples	SMI®	100	91
Bayer AG	Deutschland	Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences	DAX	100	99
BASF SE	Deutschland	Energy & Materials	DAX	99	93
BMW AG	Deutschland	Automobiles & Components	DAX	99	96
Daimler AG	Deutschland	Automobiles & Components	DAX	99	78
Siemens AG	Deutschland	Industrials	DAX	98	97
Allianz SE	Deutschland	Insurance	DAX	97	92
Deutsche Post AG	Deutschland	Transportation	DAX	97	99
UBS	Schweiz	Banks	SMI®	97	91
Swiss Re	Schweiz	Insurance	SMI®	95	91

Unternehmen	Land	Industriegruppe	Index	CDS*	Vorjahr
Holcim Ltd	Schweiz	Energy & Materials	SMI®	93	79
Linde AG	Deutschland	Energy & Materials	DAX	93	63
adidas AG	Deutschland	Consumer Discretionary	DAX	91	64
Novartis	Schweiz	Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences	SMI®	91	94
VERBUND AG	Österreich	Utilities	ATX	91	84
Deutsche Bank AG	Deutschland	Banks	DAX	90	82
SAP AG	Deutschland	Software & Services	DAX	90	96
Deutsche Börse AG	Deutschland	Diversified Financials	DAX	89	86
Georg Fischer	Schweiz	Industrials	SMIM®	88	52
Symrise AG	Deutschland	Energy & Materials	MDAX	88	63

wurden 2010 erstmals Daten über den Wasserverbrauch erfasst. Im Rahmen des „CDP Water Disclosure Program“ können Unternehmen ihr Wassermanagement verbessern, indem sie sich zum Beispiel mit anderen vergleichen. Darüber hinaus wurde die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen intensiviert. So werden heute auch Städte und Behörden einbezogen – unter anderem mit dem Ziel, eine höhere Energie-

effizienz im staatlichen Beschaffungswesen zu erreichen und die Lieferketten zu optimieren.

Und auch der Mittelstand steht inzwischen auf der Liste von CDP. Denn viele kleinere Firmen haben zwar Fortschritte gemacht, doch klimarelevante Themen werden hier noch sehr oberflächlich behandelt. So heißt es im Bericht 2012 zum deutschsprachigen

Raum: „Im Gegensatz zu den Blue Chips werden klimarelevante Themen oftmals eher intuitiv und weniger strategisch angegangen. Besser als nichts! Doch nach der Pflicht kommt bekanntlich die Kür, insbesondere was die zielgerichtete Umsetzung und vor allem die Kommunikation einschließt. Allerdings ist die Klimaberichterstattung sowohl in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht noch stark verbesserungswürdig.“ **gk**

Der aktuelle Fragebogen findet sich unter:

<https://www.cdproject.net/CDP%20Questionnaire%20Documents/Investor-CDP-2012-Information-Request-German.pdf>

Informationen über Deutschland, Österreich und die Schweiz bietet der Bericht 2012 unter:

<https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-DACH-350-Report-2012.pdf>

Unternehmen	Land	Industriegruppe	Index	CDS*	Vorjahr
TUI AG	Deutschland	Consumer Discretionary	MDAX	88	90
LANXESS AG	Deutschland	Energy Et Materials	MDAX	87	64
Österreichische Post AG	Österreich	Transportation	ATX	86	26
Credit Suisse	Schweiz	Banks	SMI®	85	81
Swisscom	Schweiz	Telecommunication Services	SMI®	85	85
MAN SE	Deutschland	Industrials	DAX	84	73
METRO AG	Deutschland	Consumer Discretionary	DAX	84	90
PSP Swiss Property AG	Schweiz	Real Estate	SMIM®	84	n/a
Syngenta International AG	Schweiz	Energy Et Materials	SMI®	84	88
Vontobel Holding AG	Schweiz	Banks	Sonstige	84	73

Unternehmen	Land	Industriegruppe	Index	CDS*	Vorjahr
HOCHTIEF AG	Deutschland	Capital Goods	MDAX	83	74
Continental AG	Deutschland	Automobiles Et Components	MDAX	82	64
Munich Re	Deutschland	Insurance	DAX	82	79
Deutsche Telekom AG	Deutschland	Telecommunication Services	DAX	81	79
Fraport AG	Deutschland	Transportation	MDAX	81	74
ThyssenKrupp AG	Deutschland	Industrials	DAX	81	67

*Carbon Disclosure Score

Quelle: Investieren im Kontext von Klimaschutz.
CDP Deutschland, Österreich, Schweiz 350 Klimawandel-Bericht 2012
(<https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-DACH-350-Report-2012.pdf>)

Faire Regeln für die Weltwirtschaft

Der UN Global Compact wirbt um weitere Mitglieder zur Gestaltung einer gerechten Globalisierung

Von Gabriele Kalt

Eigentlich – so sollte man meinen – ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die Rücksicht auf Menschen und Umwelt nimmt, selbstverständlich geworden. Themen wie Klimawandel, Menschenrechte, Ressourcennutzung oder Diversity werden im Management ausführlich diskutiert. Großkonzerne wie BMW, Deutsche Post, Henkel oder RWE haben sie in den Kern ihrer Unternehmensstrategie gerückt sowie CR-Grundsätze und konkrete Ziele definiert, deren Umsetzung und Kontrolle sie durch klassische Managementtools sicherstellen.

Ihre Erkenntnis: Ohne verantwortliches Handeln lassen sich Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Investoren heute nicht mehr davon überzeugen, dass sie es mit einem modernen und zukunftsfähigen Unternehmen zu tun haben. Und mit diesem Image steht und fällt nicht selten auch der wirtschaftliche Erfolg der Zukunft. Doch trotz aller Fortschritte geht die Zahl der Unternehmen, die den wirtschaftlichen Erfolg als einziges strategisches Ziel defi-

niert haben, weltweit wohl noch in die Hunderttausende. Und so werben die Vereinten Nationen weiterhin aktiv für den UN Global Compact – einen Pakt zur Gestaltung von fairen Regeln für die Weltwirtschaft.

Der Global Compact ist eine strategische Initiative für Unternehmen und nichtstaatliche Organisationen, die sich verpflichten, ihre Tätigkeit und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien auszurichten. Er bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, eine konstruktive Rolle bei der Gestaltung einer gerechten Globalisierung zu übernehmen. Entstanden sind kompetente lokale und thematische Netzwerke, mit deren Akteuren sich Neumitglieder austauschen können, um praktische Lösungsansätze für ihre Geschäftsfelder zu entwickeln.

Der Nutzen dieser Netzwerke spiegelt sich laut UN in dem lebhaften Wachstum des Global Compact wider. Mit mehr als 8.700 Teilnehmern aus über 140 Ländern sei er die weltweit größte Initiative gesellschaftlich

engagierter Unternehmen und anderer Stakeholder. Deutsche Unternehmen zählen zu den Akteuren der ersten Stunde. Nach Angaben des Deutschen Global Compact Netzwerks nehmen mittlerweile fast 200 deutsche Firmen am Global Compact teil – davon 24 der DAX-30 sowie viele mittelständische und auch kleine Unternehmen (Eine vollständige Liste der deutschen Teilnehmer findet sich unter <http://www.globalcompact.de/teilnehmer>).

Teilnehmen kann jedes Unternehmen, das sich den zehn Prinzipien verpflichtet sieht und auch bereit ist, öffentlich über seine Fortschritte zu informieren. Ausgeschlossen sind allerdings Firmen, die gegen wichtige Grundsätze der Vereinten Nationen verstoßen. Dazu zählen etwa Unternehmen, die Minen oder Streubomben herstellen, oder solche, die von der UN auf eine schwarze Liste gesetzt wurden. Schwierig wird es auch für Unternehmen, die gegen andere UN-Anliegen verstoßen. So lehnt der Global Compact, der die Ziele der Weltgesundheits-

organisation unterstützt, zum Beispiel auch Tabakunternehmen als Mitglieder ab.

Der Beitritt ist einfach. Interessierte Unternehmen müssen dem Generalsekretär der Vereinten Nationen eine vom CEO oder Hauptgeschäftsführer unterzeichnete Erklärung senden, in der sie sich verpflichten, den Global Compact und seine Prinzipien zu unterstützen. Den Worten müssen dann auch Taten folgen. Die Firma muss Änderungen in ihrem Geschäftsbetrieb einleiten, um den Global Compact und seine Prinzipien zum Bestandteil der Strategie, der Kultur und der täglichen Arbeit des Unternehmens zu machen.

Außerdem sind öffentliche Bekenntnisse zum Geist der Vereinbarung gefragt. So sollten sich die Unterzeichner durch Presseerklärungen, Reden und ähnliche Verlautbarungen öffentlich für den Global Compact und seine Prinzipien einsetzen und ihre wichtigsten Zielgruppen wie Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten jähr-

lich darüber informieren, wie sie den Global Compact und seine Prinzipien umsetzen.

Die (meist jährliche) Fortschrittsmitteilung (Communication on Progress, COP) ist ein wichtiges Instrument, mit dem das Unternehmen zeigen kann, wie es sich konkret für Menschenrechte oder die Umwelt engagiert. Und auch wenn der Inhalt im Wesentlichen unverbindlich ist, so haben sich diese Berichte doch zunehmend zur Lektüre von Investoren und potentiellen Kunden entwickelt. Legt ein Unternehmen keine COP vor, wird es als „non-communicating“ eingestuft und letztendlich aus dem Global Compact ausgeschlossen – ein notwendiger Schritt, mit dem die Glaubwürdigkeit der Initiative gewahrt bleibt. **gk**

Das Online-Anmeldeformular und eine Muster-Beitrittserklärung finden sich unter „How to Participate“ auf der Website des UN Global Compact (<http://www.unglobalcompact.org>).



UN Global Compact – die zehn Gebote verantwortungsvoller Unternehmensführung

Dem UN Global Compact liegen zehn Prinzipien zugrunde.
Sie betreffen die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

Unternehmen sollen ...

1. den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten
2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen
3. die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren
4. sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen
5. sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen
6. sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen
7. im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen
8. Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern
9. die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen
10. gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung

Was ist der UN Global Compact?

- eine freiwillige Initiative zur Förderung nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlichen Engagements
- ein Wertekatalog auf der Grundlage universell anerkannter Prinzipien
- ein Netzwerk von Unternehmen und Stakeholdern
- ein Forum für gemeinsames Lernen und Erfahrungsaustausch

Was ist der UN Global Compact nicht?

- rechtsverbindlich
- eine Möglichkeit, Unternehmen zu überwachen und zu steuern
- eine Norm, ein Managementsystem oder ein Verhaltenskodex
- ein Kontrollgremium oder ein PR-Instrument

Quelle: United Nations Global Compact (<http://www.unglobalcompact.org>)



Leben 3.0

18. April 2013

THE SQUAIRE

Flughafen Frankfurt/Main

Treffpunkt Zukunft

Arbeit & Bildung
Gesundheit & Ernährung
Mobilität, Stadt & Raum
Wohnen & Freizeit

Schirmherr
Florian Rentsch
Hessischer Minister für
Wirtschaft, Verkehr und
Landesentwicklung

www.lebendreipunktnull.net

Jetzt
anmelden!

Initiatoren und Veranstalter

E.A.Z.-INSTITUT

INNOVATIONSPROJEKTE



Förderer



Veranstaltungspartner



Partner



Hauptmedienpartner



Medienpartner



kommunikationsmanager



Kofinanziert durch





Praktikable Grundlage – die Fraport AG befolgt den UN Global Compact

Otto Geiß, Leiter Zentralbereich Compliance, Werte- und Risikomanagement, Fraport AG, über den UN Global Compact

Die Fraport AG hat bereits 2007 den UN Global Compact unterschrieben. Was war der Grund?

Unternehmerisches wie generell jedes menschliche Handeln muss sich vor allgemeingültigen Werten und Prinzipien rechtfertigen können. Deshalb hat sich die Fraport AG 2007 dem UN Global Compact angeschlossen. Wir fühlen uns den Menschenrechten verpflichtet, agieren im Bewusstsein unserer Verantwortung für die Umwelt, und schließlich sehen wir im Kampf gegen die Korruption einen wesentlichen Baustein für nachhaltig erfolgreiche Volkswirtschaften.

Das klingt gut, möglicherweise aber auch nur wie ein nicht wirklich nachprüfbares Lippenbekenntnis. Deshalb stellen wir den ethischen Werten eine unternehmerische Ratio zur Seite. Die Fraport AG hat außerhalb des Heimatstandorts in 21 Ländern investiert bzw. betreibt dort Verkehrsinfrastruktur oder operative Einheiten. Deshalb sind wir darauf angewiesen, nachhaltig, das heißt dauerhaft

im Geschäft bleiben zu können. Infrastruktur ist teuer, das beachtliche finanzielle Engagement muss eine realistische Chance haben, sich langfristig zu amortisieren. Das geht nur mit glaubhaft vertretenen, weil in der Praxis angewendeten Prinzipien ethischen Handelns.

Welche konkreten Erfahrungen haben sie gemacht?

Die Fraport AG steht als Infrastrukturbetreiber am Heimatstandort Frankfurt am Main im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit. Aber auch im Ausland werden Investoren – so willkommen sie auch sind – daraufhin überprüft, ob und wie sich ihr wirtschaftliches Handeln auf Prinzipien zurückführen lässt, die über das unmittelbare Einzelinteresse hinaus Gültigkeit haben.

Hierzu liefert der UN Global Compact eine sehr gute und praktikable Grundlage, weil er ethische Standards postuliert, für ihre Bewertung aber auch konkrete Handlungs-

felder beschreibt. Dieses klare Bekenntnis führt in unseren wesentlichen Konzerngesellschaften dazu, dass die Firmen als Leuchttürme und Vorbilder in den jeweiligen Ländern wahrgenommen werden. Insbesondere der Schwerpunkt, den der UN Global Compact auf die Bekämpfung von Korruption legt, leistet einen wichtigen Beitrag zu einer nachvollziehbar prinzipientreuen Geschäftstätigkeit. Das hat auch seine Bedeutung für weitere wirtschaftliche Engagements und wird von uns als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen.

Haben Sie die Prinzipien konkret in den Unternehmensalltag integriert?

Um die Prinzipien des Global Compact für den Unternehmensalltag operabel zu machen, haben wir ein „Sustainability Board“ eingerichtet, das sich turnusmäßig mit Fragen der Nachhaltigkeit beschäftigt und jederzeit als Ansprechpartner für einschlägige Fragen bereitsteht. Mit dem Wertemanagement und seinen Antikorruptions-

richtlinien haben wir in den vergangenen Jahren eine wertebasierte Unternehmenskultur in die wesentlichen Geschäftsprozesse integriert und zu einem Bestandteil von Entscheidungen gemacht. Um den Prinzipien des UN Global Compact ein noch stärkeres Gewicht zu verleihen, haben wir im Januar 2013 einen neuen Verhaltenskodex für Beschäftigte und Lieferanten ausgegeben, der sukzessive im Fraport-Konzern eingeführt wird. Im Mittelpunkt stehen hier Compliance, das Engagement für gute Arbeitsbedingungen und die Einhaltung der Menschenrechte.

Sie erstellen in jedem Jahr einen Fortschrittsbericht. Wie sieht das Reporting aus?

Das Reporting über die Anwendung des Global Compact haben wir in den Nachhaltigkeitsbericht, der jährlich vorgelegt wird, integriert. Darin wird auch die Erklärung der „Global Reporting Initiative“ abgedruckt, die die Anwendung der Prinzipien bei uns überprüft.

Corporate Responsibility

Demographischer Wandel:
Zukunft verantwortungsvoll gestalten

2013



Beteiligte Unternehmen

- 3M Deutschland GmbH
- AGCO Corporation
- Bayer AG
- BP Europa SE
- Celanese
- Coca-Cola Deutschland
- ExxonMobil Central Europe
- Ford-Werke GmbH
- Fraport AG
- Intel GmbH
- LANXESS AG
- McDonald's Deutschland Inc.
- Monster Worldwide Deutschland GmbH
- Pfizer Deutschland GmbH
- PRAESTA
- Procter & Gamble Germany
- Unternehmensgruppe Tengelmann

Mit Expertenbeiträgen
aus der Wissenschaft und von
namhaften Unternehmen

Beteiligte Experten

- Bertelsmann Stiftung
- Demographie aktiv – die Initiative
- Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH (GfAH)
- Institut der deutschen Wirtschaft (IW)
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
- Mandelkern Management & Kommunikation e.K.
- Markt und Mittelstand – Das Wachstumsmagazin
- Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
- Rockitbiz Stiftung

AmCham GERMANY Verantwortung Zukunft

F.A.Z.-INSTITUT
FÜR MANAGEMENT, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

Bestellschrift:
F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199 ■ 60326 Frankfurt am Main ■ Tel.: (0 69) 75 91-21 29 ■ Fax: (0 69) 75 91-19 66
E-Mail: branchen@faz-institut.de ■ www.branchendienste.de

Auf dem Weg zur „personalisierten Medizin“?

Aktuelle Trends in der Medikamentenentwicklung

Von Dr. Matthias Rischer

Bedingt durch den Kostendruck in den Gesundheitssystemen, durch die Zulassung von neuen, sehr teuren biologischen Arzneimitteln und durch die Forderung nach patientenspezifischen Therapieschemata („personalisierte Medizin“) hat sich der therapeutische Ansatz in vielen medizinischen Indikationen in den vergangenen Jahren signifikant verändert.

Innovation gefährdet

Um den Kostenanstieg im deutschen Gesundheitssystem zu begrenzen, wurde am 1. Januar 2011 das Gesetz zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes (AMNOG) verabschiedet. Das Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG) bewertet unter der Direktive des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) den therapeutischen Nutzen eines neu entwickelten und zugelassenen Arzneimittels. Nur wenn der Nutzen eines neuen Arzneimittels gegeben ist, kann ein höherer Preis als bei der Standardtherapie festgelegt werden, an-

sonsten droht die Eingruppierung in bekannte Wirkstoffgruppen mit niedrigerem Preisniveau.

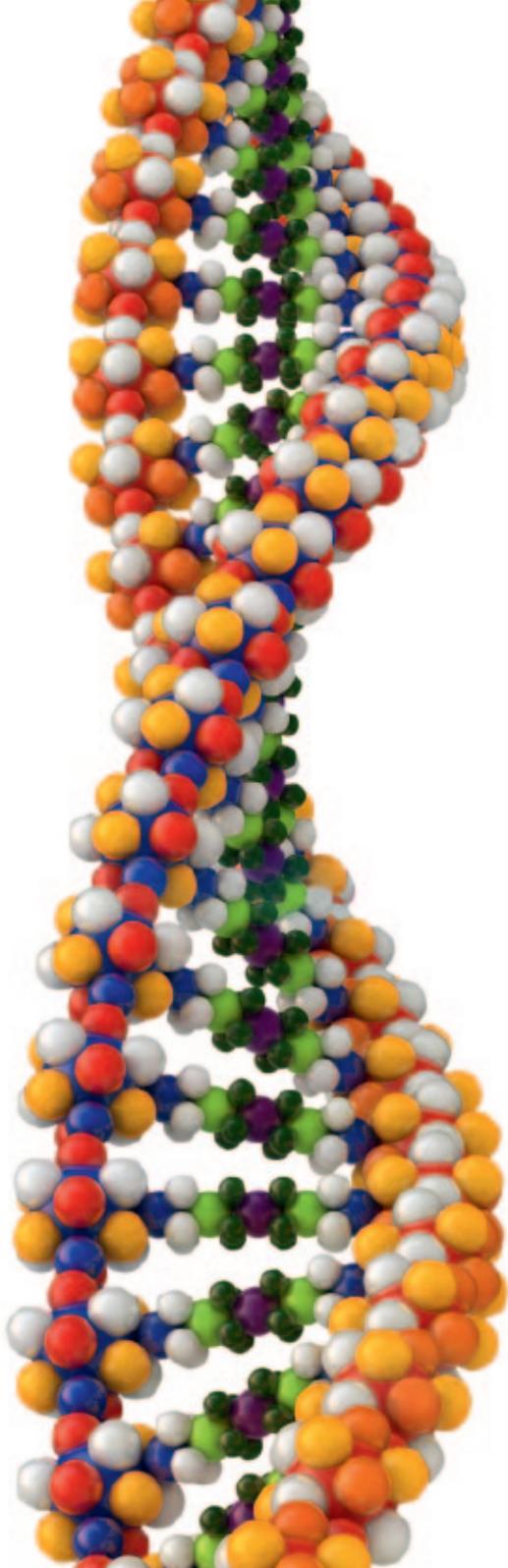
Ein neues Arzneimittel zu entwickeln dauert 10 bis 15 Jahre, die Ausgaben dafür belaufen sich mittlerweile auf durchschnittlich 800 Millionen US-Dollar. Die pharmazeutischen Unternehmen sind gezwungen, diese enormen Ausgaben innerhalb der Patentlaufzeit von 20 bis 25 Jahren zu amortisieren und entsprechende Gewinne zu realisieren. Hinzu kommen die steigenden behördlichen und gesetzlichen Anforderungen.

Die Diskussion des IQWiG und G-BA im vergangenen Jahr über die Medikamente Trajenta (Boehringer/Lilly) in der Diabetes-therapie oder Fampyra (GSK) in der Therapie von Multipler Sklerose mit teils negativem Ausgang für die Pharmaunternehmen gibt Anlass zur Sorge. Allerdings wurde am Beispiel des Medikaments Esbriet (InterMune) zur Therapie einer seltenen Form von Fibrose deutlich, dass eine anfänglich negative Be-

wertung final in ein positives Assessment münden kann. Insofern bleibt zu hoffen, dass sich die Verhandlungspartner bei zukünftigen zugelassenen Arzneimitteln annähern und alle Aspekte bei der Bewertung angemessen berücksichtigen, um nicht die Einführung von innovativen Arzneimitteln auf dem deutschen Markt zu behindern und damit die F&E-Aktivitäten in den Unternehmen weiter zu gefährden.

Biologische Arzneimittel

Inzwischen nehmen biologische Arzneimittel einen Anteil von etwa 30 Prozent der neuen Wirkstoffe und von bis zu 50 Prozent in den Forschungspipelines einiger forschender Unternehmen ein. Ein wichtiger Vertreter dieser Klasse ist beispielsweise das Medikament Avastin (Roche), das im Jahr 2004 zur Behandlung von Darmkrebs eingeführt wurde und 2011 in der fünften Krebsindikation (Eierstockkrebs) zugelassen wurde. Das Medikament enthält einen biotechnologisch hergestellten humanisierten Antikörper, der



gezielt im Tumorgewebe die Neubildung von Blutgefäßen unterbinden soll. Mit mehr als 500 laufenden klinischen Studien im gesamten Entwicklungsprogramm wird hier ein enormer Aufwand betrieben, der sich natürlich neben den Herstellungskosten im Preis der Therapie niederschlägt. So liegen die Jahrestherapiekosten von Avastin in der Brustkrebstherapie deutlich über den Standardtherapiekosten, und nicht immer tritt bei jeder Therapie der lebensverlängernde Effekt ein.

Hier greift ein Punkt, den Befürworter der personalisierten Medizin wie Prof. Dr. Theo Dingermann von der Goethe-Universität in Frankfurt am Main gern anführen. Trotz angewandter Statistik bei den klinischen Prüfungen eines Medikaments gibt es natürlich immer wieder Non-Responder, das heißt Patienten, bei denen ein Medikament nur teilweise oder gar nicht anspricht. Als Beispiel wird oft Tamoxifen angeführt, ein altbewährter Wirkstoff, der in der Behandlung von Brust- und Eierstockkrebs seit vielen Jahren angewandt wird. Bei einigen Frauen ist aller-

dings das in der Leber notwendige Enzym zur Aktivierung des Wirkstoffs mutiert und daher unwirksam, mitunter unter Umständen fatalen Konsequenzen für die einzelnen Patientinnen. Auf der anderen Seite ist es oft schwierig, diese Genmutationen trotz großer Fortschritte in der Genomik nachzuweisen oder spezifische Biomarker zu entwickeln. Ein gelungenes Beispiel ist Herceptin (Roche) in der Brustkrebstherapie, wo durch ein vorheriges Screening der Patientinnen mit einem Biomarker die Wahrscheinlichkeit, dass die Patientin auf die Therapie anspricht, deutlich erhöht wird. Die Anwendung dieses Konzepts muss daher sicher eine Fall-zu-Fall-Entscheidung sein und kann nicht in einer generellen Forderung bei der Medikamentenentwicklung resultieren, um nicht die oben erwähnte Kostendiskussion weiter in die falsche Richtung zu treiben.

Gentherapie als Chance

Abschließend sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Zulassung des Medikaments Glybe-

ra (UniQure) 2012 einen weiteren Meilenstein markiert. Das Medikament wurde zur Behandlung der Lipoproteinlipase (LPL)-Defizienz zugelassen, einer sehr seltenen Erbkrankheit, die mit erhöhten Fettwerten im Blut einhergeht. Glybera führt ein gesundes LPL-Gen in den Körper ein und ist damit das erste gentherapeutisch zugelassene Medikament in der westlichen Welt. Welchen Anteil die Gentherapie in den nächsten Jahren einnehmen wird, bleibt abzuwarten.

Kleine Wirkstoffmoleküle

Eingeläutet durch die kombinatorische Chemie vor etwa 20 Jahren, haben die pharmazeutischen Unternehmen mit Hilfe von automatisierten Ansätzen im sogenannten Hochdurchsatz-Screening (HTS) enorme Substanzdatenbanken angelegt. Die Erwartung, dass sich durch diese Verfahren geeignete Wirkstoffkandidaten für die klinischen Prüfungen deutlich schneller auffinden und die Entwicklungszeiten verkürzen lassen, hat sich letztendlich nicht erfüllt. Die aufgebau-

ten Substanzdatenbanken ermöglichen es jedoch, eine Vielzahl von Substanzen sehr effizient in verschiedenen medizinischen Indikationen zu testen. Allerdings haben sich die Eigenschaften der neuen Wirkstoffe – bedingt durch die Anwendung dieser Methoden und die Verschiebung der Targets, an die die neuen Wirkstoffe andocken sollen – deutlich verändert.

Als Beispiel sei hier das Medikament Glivec (Novartis) angeführt, das 2001 zur Therapie einer Leukämieform in den Markt eingeführt wurde. Glivec hemmt ein spezifisches Protein in der Signalkaskade in der Zelle. Dadurch soll letztendlich ein Absterben der Tumorzellen herbeigeführt werden. Insgesamt elf weitere dieser selektiven Hemmstoffe sind mittlerweile zugelassen und repräsentieren eine sehr interessante Klasse innerhalb der sogenannten kleinen Wirkstoffmoleküle (Small Molecules). Diese stehen inzwischen in Konkurrenz zu den großen biologischen Wirkstoffen (Antikörper-basierend), die bereits im ersten Abschnitt beleuchtet wurden.

Während die Small Molecules früher in der Regel sehr gut wasserlöslich waren und sehr schnell vom Körper aufgenommen wurden, sind 50 bis 70 Prozent der neuen Wirkstoffe wasserunlöslich und werden nur in sehr geringem Maße vom Körper aufgenommen. Daher kommt der technologischen Verarbeitung, das heißt der richtigen „Verpackung“ dieser neuen Wirkstoffe, eine enorme Bedeutung zu.

Neue Technologien

Mit der Frage nach der richtigen „Verpackung“ beschäftigt sich auch die Firma Losan Pharma mit Sitz in Neuenburg bei Freiburg. Lösungen bieten beispielsweise innovative Technologien wie die Nanotechnologie und die Heißschmelzextrusion. Ziel ist es hier, durch Einbettung von Wirkstoffnanopartikeln in eine Tabletten- oder Kapselmatrix die Löslichkeit und damit die Aufnahme des entsprechenden Wirkstoffs im Körper signifikant zu verbessern. Wirkstoffnanopartikel weisen eine sehr kleine

Teilchengröße auf (im Mittel ca. 150 Nanometer) und werden daher schnell vom Körper aufgenommen. Dadurch dass die Wirkstoffnanopartikel fest an die weiteren Stoffe in der Tablettenmatrix gebunden sind, ist sowohl bei der Herstellung als auch in der Anwendung beim Patienten keinerlei Gefährdungspotential vorhanden. Die Wirkstoffe werden auch nicht in ihrem generellen Wirkspektrum beeinflusst, sondern die Applikation als Nanopartikel ermöglicht eine schnellere und vollständigere Aufnahme des Wirkstoffes. Bei der Implementierung dieser Technologien wurde darauf geachtet, diese neuen Konzepte wirksam und effizient in bestehende Produktionsprozesse zu integrieren.

Auch hohe Dosierungen von Medikamenten können bei Losan abgebildet werden. Dazu werden die fertigen Pulvermischungen nicht zu Tabletten verarbeitet, sondern in spezielle Sticks abgefüllt. Diese lassen sich leicht öffnen, und der Inhalt kann je nach Wirkstoff und Formulierung auch ohne Wasser

eingenommen werden. Es wurden Wirkstoffdosierungen bis zu 3.000 Milligramm in einem Stick realisiert. Das ermöglicht vor allem älteren Patienten eine einfache Einnahme. Darüber hinaus misst Losan auch dem Aspekt des Geschmacks beim Einnehmen eine große Bedeutung bei. Gerade bei Kindern oder älteren Patienten ist dieser Aspekt besonders wichtig, um eine regelmäßige Einnahme zu gewährleisten.

Veränderte Entwicklungsstrategie

Insgesamt bleibt festzustellen, dass viele neue Aspekte in die Therapie eingeflossen sind und die Therapiemöglichkeiten bereichert haben. Die Zeiten, in denen ein Medikament einen Milliardenmarkt erschließen kann (Blockbuster), scheinen der Vergangenheit anzugehören und durch Medikamente abgelöst zu werden, die hochspezialisierte Anwendungsgebiete besetzen. Es wäre wünschenswert, wenn keiner der aufgezeigten neuen Aspekte von vornherein abgewürgt wird, denn der medizinische

Fortschritt vollzieht sich immer in kleinen Schritten. Technologische Aspekte sind heute mehr denn je bei einer erfolgreichen Medikamentenentwicklung zu berücksichtigen. Sie werden einen zunehmenden Anteil an der Entwicklungsstrategie einnehmen und auch dem demographischen Wandel Rechnung tragen. Innovativ aufgestellte mittelständische Unternehmen wie Losan Pharma werden ihren Beitrag dazu leisten.

Die Diskussionen über die Therapiekosten und den therapeutischen Nutzen bei steigenden regulatorischen Anforderungen werden auch in den nächsten Jahren intensiv geführt werden. Es bleibt abzuwarten, ob nicht doch die Small Molecules in Kombination mit neuen Technologien eine Renaissance erleben werden.

Dr. Matthias Rischer, Direktor Drug Delivery & Innovationsprojekte, Losan Pharma GmbH

Neue Spielregeln für Unternehmen: Was bringt die geplante EU-Datenschutz-Grundverordnung?

14. März 2013 | Atrium der F.A.Z. in Berlin

Hochkarätige Vertreter aus Unternehmen, Politik, Verbraucher- und Datenschutz diskutieren die Auswirkungen auf Wirtschaft und Verbraucher in Deutschland und in der EU

Keynote Sprecher



Dr. Viviane Reding
Vizepräsidentin,
Europäische Kommission



Cornelia Rogall-Grothe
Staatssekretärin,
Bundesministerium
des Innern

Anmeldung unter:

www.faz-institut.de/veranstaltungen/eu-datenschutz-grundverordnung

Telefon: (069) 75 91-32 09 | E-Mail: strategieforum@faz-institut.de

Veranstalter:



F.A.Z.-INSTITUT
FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

Medienpartner:

kommunikationsmanager



Simulierte Welten

Das Höchstleistungsrechenzentrum Stuttgart (HLRS) erzeugt virtuelle Umgebungen

Von Professor Dr. Michael Resch

Computersimulation gilt neben dem logischen Denken sowie dem Experiment als die dritte Säule der Erkenntnis. Durch die Verwendung mathematischer Modelle der Natur und den Einsatz schneller Rechner erlaubt sie Vorhersagen, die ohne sie nicht oder nicht einfach möglich wären. Eingesetzt wird sie überall dort, wo Experimente zu gefährlich sind oder unmöglich.

Wie zum Beispiel im Höchstleistungsrechenzentrum Stuttgart (HLRS), einer weltweit einzigartigen Einrichtung, die Wissenschaft und Industrie Zugang zu Supercomputern bietet. Es wurde 1995 unter dem Dach der Universität Stuttgart gegründet und ist seit dem Jahr 1996 das erste deutsche Bundeshöchstleistungsrechenzentrum. Das HLRS beherbergt unter anderem Europas schnellsten industriell genutzten Supercomputer. Neben dem eigentlichen Betrieb der Großrechner gibt es auch eigene Forschungen in den Bereichen Höchstleistungsrechnen und Visualisierung.

Die Forschungsanlage stößt inzwischen auch auf das Interesse der Öffentlichkeit. Vor allem das Schaufenster der Anlage, die sogenannte „Cave“ (Cave Automatic Virtual Environment), fasziniert. Die „Cave“ ist ein 3-D-Visualisierungszentrum. Im Grunde handelt es sich um einen großen Raum aus Acryl und Glas, der über fünf Projektionsflächen – drei Wände, Decke und Boden – verfügt. Durch modernste Technik werden so dreidimensionale Darstellungen von komplexen Rechenergebnissen möglich. Konkret heißt das: Der Raum erzeugt eine virtuelle Umgebung. Der Forscher kann sich in den Raum begeben und in der künstlichen Welt bewegen. Virtuelle Reisen durch Wälder, Flussläufe oder Innenstädte sind ebenso möglich wie Erkundungstouren durch den menschlichen Körper oder Einblicke ins Innenleben eines Verbrennungsmotors.

Ein typisches Beispiel ist die Klimasimulation: Experimente mit dem Weltklima sind nicht möglich. Wer trotzdem etwas über die Zukunft des blauen Planeten erfahren möchte,

muss also zur Mathematik und zum Rechner greifen. Wenn der Bericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) endlich vorliegt, liegen hinter den Wissenschaftlern nicht nur lange Debatten, sondern auch Hunderte Millionen Rechnerstunden.

Die Grundidee ist einfach. Verfügt man über ein mathematisches Modell für Vorgänge in der Natur, kann man mit mathematischen Gleichungen beschreiben, wie sich diese Vorgänge in Zukunft entwickeln werden. Da die so gefundenen Gleichungen aber meist komplex und nicht einfach zu lösen sind, bedient man sich sogenannter Annäherungsmethoden. Statt überall, berechnet man die Lösung des Problems nur an wenigen Punkten. Beim Weltklima können das 100 Millionen Punkte und mehr sein. Die Berechnung derart vieler Punkte erfordert schnelle Rechner. Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat dabei geholfen, die Berechnungen immer besser zu machen. Wir können heute etwa eine Million Mal schneller rechnen als noch vor 25 Jahren. In etwa

zehn Jahren werden die Rechner wieder etwa tausendmal so schnell sein wie heute.

Dies führt zu sehr viel besseren Rechenergebnissen, aber auch dazu, dass wir die Ergebnisse nicht mehr überschauen können. Immerhin sprechen wir von Milliarden von Zahlen, in denen sich die Berechnung der Zukunft im Rechner ausdrückt. Doch auch hier hilft die Computertechnik. Mit schnellen Graphikkarten werden im Cave aus Milliarden Zahlen bewegte bunte Bilder. Was bei Jugendlichen als attraktive Spiele Eingang in die Rechner findet, wird am Höchstleistungsrechenzentrum Stuttgart als Visualisierungsumgebung genutzt. Auf der Basis modernster Grafikkarten werden auf fünf Wänden die Ergebnisse von Simulationen dreidimensional dargestellt. Der Betrachter findet sich damit in einer virtuellen Welt wieder, in der er erkunden kann, was in Zukunft auf ihn zukommt.

**Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Dr. h.c. Michael M. Resch,
Direktor, Höchstleistungsrechenzentrum an der
Universität Stuttgart**

GUT ZU WISSEN

Nachhaltigkeitsrat verleiht Qualitätssiegel.

Bereits zum dritten Mal prämiert der Nachhaltigkeitsrat insgesamt 100 besonders zukunftsweisende Projekte und Impulse mit dem Siegel „Werkstatt N“. Dabei werden nachhaltige Ansätze aus den Bereichen Kunst, Bildung, Umweltschutz, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft ausgezeichnet. Das Qualitätssiegel wird immer nur für ein Jahr vergeben und erweist sich oftmals als Türöffner für die bessere Vernetzung der Projekte. (Die Werkstatt N-Projekte und -Impulse werden auf der Webseite www.werkstatt-n.de vorgestellt)

Nachhaltigkeitsleistung – Wunsch und Wirklichkeit. Die Zertifizierungsgesellschaft GUTcert hat 27 CSR- und Nachhaltigkeitsberichte des aktuellen IÖW/future Rankings analysiert: Viele sind gut – keiner ist perfekt. CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte entsprechen nicht immer der Unternehmenswirklichkeit. Sollen ihre Aussagen als Auskunft über die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens dienen, reicht es nicht, nach erwähnten Indikatoren zu fahnden. Vielmehr ist systematisch zu hinterfragen, ob die kommunizierten guten Absichten auch tatsächlich gelebt werden. Die Berichte müssen auf konkrete Schritte geprüft werden, wie die angestrebte Verbesserung umgesetzt und kontrolliert wird. Der GUTcert-NachhaltigkeitsCheck umfasst 81 Indikatoren und beruht unter anderem auf den GRI-Kriterien und der ISO 26000. Bisher von Unternehmen genutzt, um in internen Assessments den Stand ihrer nachhaltigen Entwicklung zu bestimmen, wurde er jetzt erstmals auf Berichte angewandt, um als Spiegel der Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen zu fungieren – mit erstaunlichen Ergebnissen. Spitzenreiter des IÖW/future Rankings rücken weiter nach hinten, da die Wirklichkeit hinter der Fassade zurückbleibt. Strategien und Ziele haben die meisten Unternehmen – ob diese jedoch pünktlich und erfolgreich umgesetzt werden, ein unabhängiges Controlling darüber wacht und die Geschäftsführung die Fäden fest in der Hand hält, bleibt meist offen. (<http://www.gut-cert.de/nachhaltigkeitsstudie.html>)

Umweltbewusstsein in Deutschland. Der Umweltschutz steht aus Sicht der Bevölkerung auf Platz 2 der wichtigsten politischen Aufgaben – direkt nach der Sorge um die wirtschaftliche Entwicklung im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise. Das hat die neue Repräsentativumfrage „Umweltbewusstsein in Deutschland 2012“ im Auftrag von Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt ergeben. Für 35 Prozent der Befragten ist der Schutz der Umwelt eines der wichtigsten politischen Probleme der Gegenwart – das bedeutet einen Anstieg um 20 Prozent in den letzten zwei Jahren.

CSR ist schlecht gemanagt. Die Ergebnisse der Reputation Institute 2012 CSR RepTrak 100 Studie zeigen, dass unter den 100 Unternehmen mit der besten Reputation der Welt zwar viel Geld in Corporate Social Responsibility (CSR)-Initiativen investiert wird, diese Ausgaben aber in vielen Fällen wenig konkrete Wirkung zeigen. „Um in der Reputation Economy erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen Kunden und Stakeholder, die ihnen vertrauen und die ihnen Unterstützung gewährleisten. CSR ist ein wichtiger Treiber für Vertrauen und für Reputation. Man kann offensichtlich nicht vom Tod von CSR sprechen. Dass 50-60 Prozent der Verbraucher unsicher sind, ob die größten Unternehmen der Welt gute „corporate citizens“ sind, zeigt jedoch deutlich das schlechte Management von CSR-Investitionen“, so Kasper Nielsen, Executive Partner des Reputation Institute. 60 Prozent der 47.000 Befragten in den 15 analysierten Märkten der 2012 CSR RepTrak 100 Studie hegten Zweifel daran, dass Unternehmen gute „corporate citizens“ sind, die wohltätige Zwecke unterstützen und sich umweltbewusst verhalten. Vier Prozent glauben sogar, dass Unternehmen definitiv nicht vertraut werden kann.

Betriebliche Kinderbetreuung. Das Bundesfamilienministerium hat ein neues Förderprogramm mit Anreizen zum Ausbau betrieblicher Kinderbetreuung vorgestellt. „Zwei Drittel der Mütter sagen, ihr Betrieb sollte eine eigene Kinderbetreuung für die Mitarbeiter anbieten“, zitiert die Bundesfamilienministerin Kristina Schröder aus den Studienergebnissen des „Monitor Familienleben“. Gefördert werden Unternehmen aller Branchen, aber auch Körperschaften, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen und privaten Rechts wie beispielsweise Hochschulen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können von dem Förderprogramm des Bundesfamilienministeriums profitieren. Denn gefördert werden auch Verbundlösungen von mehreren Unternehmen, die sich zur Schaffung neuer Kinderbetreuungsplätze zusammenschließen. Der Förderungszeitraum liegt bei zwei Jahren. Jeder geschaffene Ganztagsbetreuungsplatz wird mit 400 Euro pro Monat bezuschusst. Das Programm richtet sich an Kinder bis zum vollendeten dritten Lebensjahr.

Unser Auto von morgen. In einer repräsentativen Umfrage in sieben europäischen Ländern – Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Niederlande, Österreich und Spanien – hat AutoScout24 über 8.800 Menschen nach ihren Wünschen an das Auto der Zukunft befragt. Die Priorität ist klar: 93 Prozent der Europäer ist maximale Sicherheit wichtig. An zweiter Stelle steht preiswerte Mobilität mit 89 Prozent. Nur Spanien und Österreich setzen hier andere Prioritäten: Während die Spanier größeren Wert auf Komfort legen, wollen die Österreicher nach einem sicheren vor allem ein umweltfreundliches Auto. Auf Platz drei folgen in Europa mit jeweils 86 Prozent der Komfort und die Nachhaltigkeit. Ein vielseitiges und alltagstaugliches Auto ist 79 Prozent der Befragten wichtig. Mit 35 Prozent weit abgeschlagen in Europa: Der Wunsch nach einem Auto als Statussymbol.

Deutscher Nachhaltigkeitskodex.

Seit seiner Veröffentlichung 2011 haben 39 Unternehmen Entsprechenserklärungen zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) vorgelegt. Die aktuellsten Unterzeichner sind Südhessische Energie AG (HSE), Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) sowie die HypoVereinsbank. Damit haben 19 Aktiengesellschaften, fünf öffentliche Unternehmen und eine Wissenschaftsorganisation ein deutlich sichtbares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit abgegeben.

FACTS & FIGURES

// Akzeptanz von Großprojekten – Orientierung schaffen in der Diskussion um Bürgerbeteiligung

2012 Studie (RWE AG)

Die Diskussion um Bürgerbeteiligung bei Infrastruktur und Großprojekten nimmt seit geraumer Zeit eine exponierte Stellung in der öffentlichen und politischen Debatte ein. Projekte wie Stuttgart 21 oder das Nein der Bevölkerung zur geplanten neuen Startbahn am Flughafen München rücken dieses Thema immer wieder in den Fokus. Hat sich Deutschland tatsächlich zur „Dagegen-Republik“ entwickelt? Was zeichnet die aktuellen Proteste aus? Welche Rolle spielen die unterschiedlichen Beteiligten – Unternehmen, Genehmigungsbehörden, Politik, Medien, Bürgerinitiativen/NGOs, betroffene Bürger – in diesem Prozess? Welche Verantwortung tragen sie? Wie kann Bürgerbeteiligung bedarfsgerecht und zielführend gestaltet werden?

Ziel der Untersuchung des Energieversorgers RWE ist es, die Diskussion rund um das Thema Bürgerpartizipation aus verschiede-

nen gesellschaftlichen Blickwinkeln zu beleuchten und Orientierung zu schaffen. Dabei umfasst Bürgerbeteiligung ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Neben formellen Beteiligungsmöglichkeiten wie der direkten Demokratie oder der im Verwaltungsrecht vorgesehenen Bürgerbeteiligung – etwa in der Bauleitplanung – finden auch immer mehr informelle Formen der Beteiligung Anwendung. Diese reichen von Bürgerpanels und Internetteilnahme über runde Tische und Mediationen bis hin zu Planungszellen.

Es geht deshalb nun für alle Seiten darum, an einer besseren Umsetzung der Bürgerpartizipation zu arbeiten und sie vor allem zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Form in die Projektplanung zu integrieren. Um den Prozess in den kommenden Jahren konstruktiv zu gestalten, ist es grundlegend wichtig, die Hintergründe der Bürgerbeteiligung zu verstehen und ein Gefühl für den Gestaltungsspielraum bei der Verwirklichung von Großprojekten zu bekommen.

<http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/1716208/data/1701408/4/rwe/ueber->

[rwe/akzeptanzstudie/Akzeptanzstudie-als-PDF-herunterladen.pdf](#) //

// Öffentlichkeitsbeteiligung in Planungs- und Genehmigungsverfahren neu denken

2012 Publikation (Umweltbundesamt / DLR / Öko-Institut)

Stuttgart 21, die Debatten zum Fluglärm in Berlin und Frankfurt sowie der für die Energiewende notwendige Ausbau der Netzinfrastrukturen haben in der Diskussion um Planungs- und Genehmigungsverfahren einen Paradigmenwechsel eingeleitet. Es geht zunehmend um die Frage, wie die Beschleunigung von Verfahren mit einer verbesserten Qualität und vor allem mit mehr Akzeptanz für die getroffenen Entscheidungen verbunden werden kann. Eine effiziente und effektive Öffentlichkeitsbeteiligung fördert alle drei Elemente. Sie macht Entscheidungen nachvollziehbar und transparent, ermöglicht – auch und gerade aus Umweltsicht – bessere Lösungen und kann die Dauer von öffentlicher Planung sowie

der Zulassung und Durchführung von Vorhaben verkürzen.

Es hat aber auch ein Perspektivwechsel stattgefunden: Während verzögerte Verfahren aus Sicht des Umweltschutzes auch die Chance boten, umweltschädigende Vorhaben ganz abzuwenden, tritt die Umweltseite heute selbst offensiv für Vorhaben des Umweltschutzes ein, die ein entscheidender Motor des Strukturwandels in Richtung Nachhaltigkeit sind. Doch sind auch diese Vorhaben selbst, etwa beim Ausbau der erneuerbaren Energien, einer Kritik der Bevölkerung ausgesetzt. Hierin besteht aber vor allem eine große Chance, nämlich die früher eingeforderte Beteiligungskultur nun auch auf Kernanliegen des Umweltschutzes anzuwenden. Aus Sicht des Klima- und Ressourcenschutzes besteht damit im Hinblick auf den erforderlichen Stromnetzausbau und auf Infrastrukturprojekte (z.B. Speicherbecken, Windparks) ein besonderes Interesse an der Akzeptanz in der Öffentlichkeit, um die Dauer der Planungs- und Zulassungsverfahren und ihrer Umsetzung so gering wie möglich zu halten. Bessere Lösungen bei Planungen (z.B. Bundesverkehrswege-

plan, Raumordnungsplan) und Projekten senken die Belastungen der Umwelt und der Gesundheit und werden damit dem Schutz der Umwelt und den Interessen der Bürgerinnen und Bürger besser gerecht.

<http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4370.pdf> //

// Corporate Citizenship – Was tun deutsche Großunternehmen?

2012 Studie (PwC)

„In der Mehrzahl noch ziellos“ nennt Andreas Menke, als Vorstandsmitglied bei PwC für den Bereich Sustainability Services verantwortlich, die Corporate-Citizenship-Aktivitäten deutscher Unternehmen. Für die Studie „Corporate Citizenship – Was tun deutsche Großunternehmen?“ befragte PwC ein Fünftel der 500 größten deutschen Unternehmen. Weniger als 40 Prozent von ihnen gaben an, Ziele für ihre Corporate-Citizenship-Aktivitäten zu definieren; und nur etwa jedes fünfte Unternehmen evaluiert Corporate-Citizenship-Projekte.

„Mit ihrer häufig schwach ausgeprägten Steuerung von Corporate Citizenship verschenken Unternehmen wertvolle Chancen“, meint Menke: Noch glaubwürdiger als bisher könnten Unternehmen beispielsweise agieren, wenn sie ihre Corporate-Citizenship-Aktivitäten an den Kernkompetenzen des Unternehmens ausrichteten. Noch größere gesellschaftliche Wirkung könnten sie erzielen, wenn sie unterschiedliche Aktivitäten gezielt miteinander verzahnten.

„Die schwache Steuerung ist umso erstaunlicher, da Corporate Citizenship in zwei von drei Unternehmen als überdurchschnittlich wichtig angesehen wird“, fügt Menke an. Auf einer Skala von 1 für „überhaupt nicht wichtig“ bis 10 für „sehr wichtig“ bewerten die befragten Entscheider aus deutschen Topunternehmen das Thema Corporate Citizenship im Durchschnitt mit der Note 6,4. Mehr als 40 Prozent der Befragten stufen Corporate Citizenship sogar zwischen 8 und der Maximalbewertung 10 ein.

Als größte Herausforderung im Bereich von Corporate Citizenship nennen die Be-

fragten die Planung, Messung und Steuerung von Corporate Citizenship. Fast zwei Drittel der Umfrageteilnehmer bewerten sie als „eher große Herausforderung“. Ebenso fordernd empfinden es die Befragten sicherzustellen, dass Corporate Citizenship mit den Unternehmenszielen konform geht. Zudem wird die Wirkung gesellschaftlichen Engagements entsprechend selten tatsächlich gemessen: Nur zehn der hundert befragten Unternehmen gaben an, „immer“ eine Wirkungsmessung durchzuführen.

http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC_Corporate_Citizenship.pdf //

// CSR WeltWeit. Die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Unternehmen im Ausland

2012 (Bertelsmann Stiftung)

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen ist für viele Unternehmen in Deutschland gelebte Praxis. Mit der Globalisierung hat die Frage, wie Unternehmen weltweit zu Wohlstand sowie zu sozialem

und ökologischem Fortschritt beitragen können, zunehmend an Bedeutung gewonnen. Tatsächlich schaffen deutsche Unternehmen im Rahmen ihrer Direktinvestitionen im Ausland Arbeitsplätze und ermöglichen höhere Sozialstandards, mehr Umweltschutz, bessere Bildung und damit insgesamt eine Erhöhung des Lebensniveaus der Menschen. Damit leisten deutsche Unternehmen durch ihr freiwilliges Engagement in vielen Teilen der Welt einen wichtigen Beitrag zur sozialen Gestaltung der Globalisierung.

Die vorliegende Publikation untersucht, mit welchen Schwerpunktsetzungen deutsche Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung im Ausland wahrnehmen. Dabei werden zunächst die Handlungsfelder in den Blick genommen, in denen die Unternehmen aktiv sind. Gleichzeitig wurde für die vorliegende Publikation ein Branchenansatz gewählt.

http://www.csr-weltweit.de/fileadmin/inhalte/publikationen/CSR_Weltweit_Ein_Branchenvergleich.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

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
5th INTERNATIONAL CONFERENCE ON
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
OCTOBER 4-6, 2012 - BERLIN

GGS
GIESSEN 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 IGEPÄ)

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.

Wann ist ein Geldinstitut gut für Deutschland?

Wenn es Investitionen ermöglicht, die sich für die Umwelt rentieren.



Sparkassen fördern den Wachstumsmarkt Umwelt. Mit ihren Finanzierungs- und Beratungsangeboten unterstützen sie den Ausbau innovativer Klimaschutztechnologien. Gemeinsam mit ihren Kunden tragen sie so zu einer erfolgreichen Energiewende in Deutschland bei. Das ist gut für die Wirtschaft und gut für die Umwelt. www.gut-fuer-deutschland.de



HELMUT SCHMIDT
JOURNALISTENPREIS

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

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

Helmut Schmidt, Bundeskanzler a. D.

DER HELMUT SCHMIDT-JOURNALISTENPREIS 2013

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

Einsendeschluss ist der 30. Juni 2013.

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

GESTIFTET VON DER

ING DiBa