





# Praxisforen 2. Halbjahr 2013



Megatrend im Fokus: Herausforderung Demographischer Wandel
Wie Unternehmen ihre Verantwortung angesichts der gesellschaftlichen Umwälzung wahrnehmen
26. September 2013, InfraServ GmbH & Co. Wiesbaden KG, Wiesbaden



Verantwortung Mensch: Innovative Konzepte zur Führungskräfteentwicklung
Wie das Management zum Treiber für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird
23. Oktober 2013, Progress-Werk Oberkirch AG, Oberkirch



Vom globalen Trend zur Lösung: Wissen schafft Innovation
Wie Wissensmanagement verantwortungsvolles und nachhaltiges unternehmerisches Handeln ermöglicht
8. November 2013, Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Herzogenaurach



Umwelt schonen, Zukunft sichern: Materialeffizienz contra Produktvielfalt Wie Unternehmen ihren Einsatz von Energie und Ressourcen überprüfen und optimieren 12. Dezember 2013, KRD Sicherheitstechnik GmbH, Geesthacht

Jetzt anmelden unter www.verantwortungzukunft.de

Die Initiatoren

F.A.Z.-INSTITUT

VERANTWORTUNG ZUKUNFT

In Kooperation mit



Die Strategischen Partner















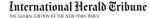
**SIEMENS** 

Die Medienpartner













## CR - lohnt sich für alle

Eine Firma fördert ein Kinderprojekt in Afrika, eine andere unterstützt Vereinsprojekte am Standort. Freigestellte Mitarbeiter besuchen während ihrer Arbeitszeit Behinderteneinrichtungen oder reinigen die Ufer eines nahegelegenen Sees. Eine Tageszeitung ruft zu Spenden für die Renaturierung eines Flusses auf. Ein Konzern schreibt einen Nachwuchspreis für junge Biologen aus.

Solche Aktionen gibt es überall in Deutschland. Und es werden immer mehr. Denn zunehmend werden sich kleine, mittlere und große Unternehmen ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung bewusst. CR (oder auch CSR) heißt dieses Engagement. Der Begriff steht für Corporate (Social) Responsibility, und viele, die in Unternehmen dafür Verantwortung tragen, haben inzwischen eine hohe Professionalität erlangt.

Doch CR ist mehr, als nur etwas Gutes zu tun und darüber zu reden. So schreibt die EU-Kommission in ihrem Grünbuch "Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen": "Corporate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft. CSR bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern einbeziehen".

Und dazu zählt heute auch, dass man seine Mitarbeiter fair behandelt, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen kontinuierlich senkt, seine Produktionsprozesse ressourcenschonend organisiert und Lieferanten überprüft. Wichtig ist, dass CR als dauerhafte Aufgabe bewertet wird. Denn nur systematisch geplante und langfristig angelegte Unternehmensstrategien sind zielführend, innovativ und wirtschaftlich erfolgreich.

Deutsche Unternehmen können sich in puncto CR heute sehen lassen. Sie sind weltweit führend und haben dem Gütesiegel "Made in Germany" damit ein weiteres Profilierungsfeld hinzugefügt. Und ihr Engagement wirkt auch im Ausland – wenn deutsche Fabriken in China westliche Sozialstandards einführen, in Afrika Kinderarbeit beenden oder in Südamerika die Urwaldrodung stoppen.

Und auch die Bundesregierung war aktiv. Der "Aktionsplan CSR" hat zum Ziel, "dass mehr Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung erkennen und nutzen, um ihre Geschäftsstrategie nachhaltig zu gestalten." Denn sozial und ökologisch vorausschauendes Wirtschaften stütze nicht nur den Gedanken der sozialen Marktwirtschaft, sondern könne Unternehmen auch Vorteile im nationalen und internationalen Wettbewerb eröffnen.

Das vorliegende Heft legt seinen Schwerpunkt auf CR. Es erläutert den Grundgedanken moderner CR, stellt Initiativen und Projekte vor, zeigt interessante Fördermöglichkeiten und möchte zum Mit- oder Nachmachen aufrufen. Ganz im Sinne unseres Leitartikels: Moderne CR steigert den unternehmerischen und den gesellschaftlichen Mehrwert gleichermaßen.



Gabriele Kalt, Verantwortliche Redakteurin





1

#### **IM GESPRÄCH**

6 Dr. Viviane Reding

Vizepräsidentin der Europäischen Kommission

Weibliches Talent nicht brach liegen lassen

24 Georg Fahrenschon

Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV)

Sparkassen stehen für sinnvolle Investitionen vor Ort



#### **MEGATRENDS**

10 Die Bürger fühlen sich schlecht informiert

Internationale CSR-Umfrage der Europäischen Kommission

14 Das Gegensatzdenken proaktiv überwinden

Moderne CR steigert den unternehmerischen und gesellschaftlichen Mehrwert

20 Elektromobilität:
einfach, sicher und komfortabel
Die Zukunft der Stromladung für E-Autos liegt
in intelligenter Infrastruktur

Das System Wald nicht überfordern
Holz, Pappe, Wellpappe: Eine nachhaltige
Nutzung lässt den Wald wachsen



32

#### **AUS DER PRAXIS**

- 28 Corporate Citizenship 2.0
  Für die BMW Group ist soziales
  Engagement kein Selbstzweck
- 32 Ganzheitlich, global, freiwillig
  Die ISO 26000 gibt Orientierung und
  Empfehlungen
- 36 Eine Branche in der Pflicht
  Die Kakaoproduktion muss
  nachhaltiger werden



AUS DER FORSCHUNG

- 38 CSR-Kommunikation
  Zwischen Pflichterfüllung
  und Problemlösung
- 42 Überwiegend kritisch

  Das Thema "Gute Unternehmensführung"
  in den Medien
- 46 Vielfalt macht erfolgreich

Diversity-Management: Ergebnisse einer Sichtung von 60 Geschäftsberichten

50 Gut zu wissen

**52** Facts & Figures

**54** Impressum



nicht brach liegen lassen

#### Mentoring und gezielte Frauenförderung sollten zu Markenzeichen von Unternehmen werden

Interview mit Dr. Viviane Reding, Vizepräsidentin der Europäischen Kommission und Kommissarin für das Ressort Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft

Sie wünschen sich die "Vereinigten Staaten von Europa", auch um wirtschaftlich weiter prosperieren zu können. Würden europäische Unternehmen davon profitieren?

Es ist im Interesse von Unternehmen, dass sie ohne Grenzen Geschäfte machen können. Der Europäische Binnenmarkt ist eine Goldgrube mit 500 Millionen potentiellen Kunden. Bei mehreren meiner Vorschläge als Justizkommissarin habe ich mich von der föderalen Struktur der USA inspirieren lassen. So zum Beispiel beim optionalen Europäischen Kaufrecht, das es europäischen Unternehmen europaweit ermöglichen würde, ihre Produkte auf der Grundlage eines Regelwerkes in allen 27 Mitgliedsstaaten anzubieten. Das spart Kosten und bringt Rechtssicherheit, ohne die nationalen Gesetze zu berühren. Die USA haben ein einheitliches Handelsgesetzbuch (Uniform Commercial Code), auf dessen Grundlage Unternehmen in allen

50 Staaten der USA Geschäfte machen können. Warum sollte das nicht auch in Europa möglich sein? Wohlgemerkt auf der Grundlage eines frei wählbaren Kaufrechts. Die Unternehmen haben die Wahl zwischen den nationalen und dem europäischen System. Aber die Wahl, Kosten zu sparen, sollten wir ihnen schon geben.

Das Gleiche gilt übrigens auch beim europäischen Datenschutz. Hier hat die Kommission vorgeschlagen, die 1995er Datenschutzrichtlinie durch eine Verordnung zu ersetzen. Ein Gesetz für einen Kontinent – anstelle eines Flickenteppichs von 27 nationalen, sich oft widersprechenden Regelungen. Das schafft Rechtssicherheit und spart Unternehmen etwa 2,3 Milliarden Euro pro Jahr.

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass Unternehmen und Mitarbeiter in bestimmten Anreizstrukturen oft rücksichtslos und egoistisch

Die Kommission hat bereits gehandelt: In der Finanzbranche haben wir schon erreicht, dass Boni und Festgehälter künftig in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen müssen. Jetzt gehen wir noch einen Schritt weiter. Ende vergangenen Jahres hat die Kommission auf Vorschlag meines Kollegen Michel Barnier einen Aktionsplan zum Gesellschaftsrecht vorgelegt, in dem mehr Transparenz auch bei der Vergütung eine wichtige Rolle spielt. Die konkreten Vorschläge werden jetzt erarbeitet.

Die Schweiz hat sich für eine Deckelung von Managergehältern entschieden. Denken Sie, das trägt dazu bei, das Gemeinwohl wieder stärker in den Blick der Unternehmenslenker zu rücken?





Ich will die Entscheidung der Schweiz nicht im Detail kommentieren. Aber wichtig ist auf jeden Fall, dass die Aktionäre ein starkes Mitspracherecht bei den Topvergütungen haben, denn wir brauchen ja nachhaltig wirtschaftende Unternehmen. Das ist auch die Linie der Kommission.

Sie waren fünf Jahre in der Kommission für das Thema Bildung zuständig. Sehen Sie Felder, in denen Unternehmen im Rahmen ihrer "Corporate Social Responsibility" etwas zur Bildung beitragen können?

Im Bereich Auslandserfahrung sehe ich noch Verbesserungsbedarf. Ich habe damals als Bildungskommissarin das Erasmus-Programm auf Nicht-EU-Staaten ausgeweitet und so Studenten die Tür geöffnet, weltweit studieren zu können. Leider sieht es bei Auslandspraktika oder Auslandsstationen während einer Ausbildung weniger gut aus.
Dabei würde laut unseren Umfragen mehr als die Hälfte unserer jungen Bürger gern Arbeitserfahrung im Ausland sammeln.
Dabei können Unternehmen mit unternehmensinternen Förderprogrammen helfen.
Auslandserfahrung ist nicht nur eine Bereicherung für die Angestellten, sondern in der Regel auch von Vorteil für die Unternehmen, da sich neue Kontakte und Märkte eröffnen.

Frauenförderung ist ein anderes Beispiel. Es gibt positive Beispiele, wie etwa Siemens, wo intern Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeboten werden. Aber leider sind solche Unternehmen eher die Ausnahme als die Regel. Bessere Möglichkeiten, um Beruf und Privatleben zu vereinbaren, Mentoring und gezielte Frauenförderung sollten zu Marken-

zeichen von Unternehmen werden. Unternehmen investieren in die Ausbildung von Talenten, aber dann wird nicht genug getan, um diese Talente zu halten. Das macht auch wirtschaftlich keinen Sinn. Da würde ich gern mehr Ambition sehen.

Die Gleichstellung der Geschlechter in den Unternehmen ist noch nicht sehr weit vorangeschritten. Vor allem in den Topetagen mangelt es noch an weiblichen Führungskräften. Was konkret planen Sie auf diesem Feld?

Ich habe vorgeschlagen, dass weibliches Talent genutzt wird. 60 Prozent der Universitätsabschlüsse werden von Frauen gemacht, aber diese Frauen finden wir in den Führungsetagen nicht wieder. In einer alternden Gesellschaft können wir es uns nicht leisten, weibliches Talent brach liegen zu lassen.

Deshalb eben der Quotenvorschlag der Kommission, der übrigens sehr vernünftig ist. Er betrifft nur Aufsichtsräte großer börsennotierter Firmen – und er sorgt nur für ein faires Verfahren, nicht für Quotenfrauen. Das "unterrepräsentierte Geschlecht" (also im Klartext die Frau) kommt nur bei mindestens gleicher Qualifikation zum Zuge.

Ich freue mich, dass der regulatorische Druck zu wirken scheint: Nicht nur in Deutschland, sondern europaweit steigt die Zahl von Frauen in Topjobs. Die gläserne Decke bekommt Risse. Das ist ein vielversprechender Anfang. Der Kommissionsvorschlag zur Quote ist nun in den Händen von Europaparlament und Rat, die gemeinsam darüber entscheiden werden.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.





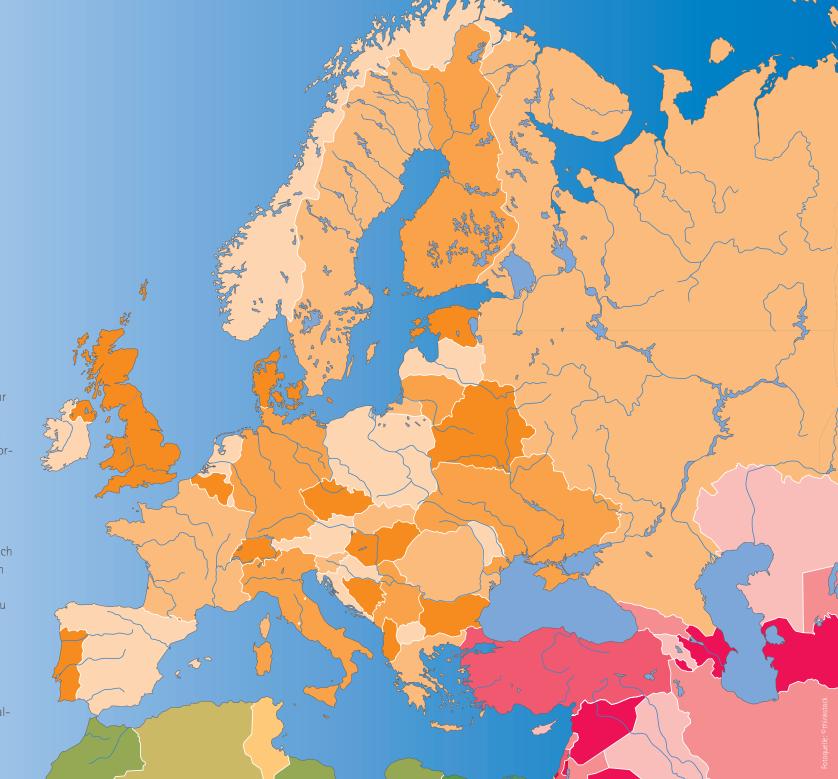
# Die Bürger fühlen sich schlecht informiert

Was wissen und denken die Menschen über den Einfluss von Unternehmen auf die Gesellschaft? // Die wichtigsten Ergebnisse aus einer internationalen CSR-Umfrage der Europäischen Kommission

Etwas mehr als die Hälfte der europäischen Bürger glaubt, dass Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Vier von zehn Europäern meinen hingegen, dass Unternehmen einen negativen Einfluss haben. Die Europäer zeigen sich bei der Bewertung des Einflusses von Unternehmen skeptischer als die Bürger anderer großer Volkswirtschaften. Die wichtigsten Ergebnisse:

- ➤ Die Europäer sind geteilter Meinung darüber, ob der Einfluss der Unternehmen insgesamt positiv oder negativ ist: 52 Prozent denken, dass der Einfluss der Unternehmen auf die Gesellschaft insgesamt positiv ist, während 41 Prozent meinen, er sei negativ.
- ➤ Im Vergleich zur EU bewerten Befragte aus nichteuropäischen Ländern den Einfluss der Unternehmen auf die Gesellschaft insgesamt sehr viel häufiger als positiv. Beispielsweise denken 79 Prozent der brasilianischen Befragten, dass Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben.
- ➤ In den EU-27-Ländern zeigt sich allerdings eine breite Fächerung der öffentlichen Meinung. Diese reicht von 85 Prozent der Befragten in Dänemark, die meinen, der Einfluss der Unternehmen auf die Gesellschaft sei insgesamt positiv, bis hin zu 36 Prozent Zustimmung zu dieser Ansicht unter den Befragten in Italien und Slowenien.
- ➤ Die öffentliche Meinung ist in der Frage gespalten, ob Unternehmen ihrem Einfluss auf die Gesellschaft aktuell mehr oder weniger Beachtung schenken als vor zehn Jahren: 40 Prozent der Europäer sagen, dass diese Beachtung gestiegen sei, 39 Prozent meinen hingegen, sie sei zurückgegangen.
- ➤ Die Befragten in nichteuropäischen Staaten beurteilen die Beachtung, die Unternehmen ihrem Einfluss auf die Gesellschaft schenken, im Allgemeinen optimistischer als die Europäer: Mehr als die Hälfte der Befragten in Brasilien (74 Prozent), China (65 Prozent), Indien (62 Prozent) und der Türkei (57 Prozent) gibt an, diese Beachtung sei gestiegen.
- ➤ Lebensmittelhersteller und landwirtschaftliche Unternehmen (70 Prozent) sowie Einzelhandel und Supermärkte (67 Prozent) werden von den Europäern am ehesten als die Gruppen gesehen, die Anstrengungen unternehmen, um sich verantwortungsbewusst gegenüber der Gesellschaft zu verhalten. Banken und Finanzunternehmen sowie Unternehmen der Bergbau-, Öl- und Gasindustrie werden am seltensten als Unternehmen betrachtet, die solcherlei Anstrengungen unternehmen (beide 34 Prozent).

Die Europäer denken, dass sich kleine und mittlere Unternehmen eher als große Unternehmen darum bemühen, sich verantwortungsbewusst zu verhalten.



- ➤ Die europäischen Befragten neigen sehr viel eher zu der Aussage, dass KMUs (71 Prozent) Anstrengungen unternehmen, um sich gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu verhalten, als sie dies großen Firmen zutrauen (48 Prozent).
- ➤ Die Befragten in der EU und den USA sind die Einzigen, die häufiger zu der Meinung neigen, dass KMUs im Vergleich zu großen Firmen mehr Anstrengungen unternehmen, um sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst zu verhalten. In Brasilien, Indien und der Türkei ist die Situation umgekehrt: Die Befragten geben eher an, dass große Unternehmen sich um solche Anstrengungen bemühen. In China ist der auf kleine und mittlere Unternehmen entfal-



lende Anteil identisch mit dem Anteil großer Unternehmen (68 Prozent).

➤ Mehr als die Hälfte der Europäer, die in einem Unternehmen arbeiten, gibt an, dass ihr Unternehmen Maßnahmen ergriffen hat, um sich gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu verhalten, die sie für wirksam halten (53 Prozent). Es sind jedoch die Befragten in den Vereinigten Staaten, die diese Antwort am häufigsten geben (67 Prozent).

In Europa existiert eine Informationslücke: Obwohl 79 Prozent der Befragten sagen, dass sie daran interessiert sind, was Unternehmen tun, um sich verantwortungsbewusst zu verhalten, geben nur 36 Prozent an, dass sie sich darüber informiert fühlen.

- ➤ Nur etwas mehr als ein Drittel der Europäer (36 Prozent) sagt, dass sie sich darüber informiert fühlen, was Unternehmen im Hinblick auf gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Verhalten tun, während 62 Prozent angeben, dass sie sich nicht informiert fühlen.
- ➤ Das bedeutet nicht, dass die Europäer hierfür kein Interesse hegen – 79 Prozent geben an, dass sie daran interessiert sind, was Unternehmen tun, um sich gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewusst zu verhalten. Die Befragten in den Vereinigten Staaten interessieren sich sogar noch häufiger für dieses Thema (87 Prozent).
- ➤ Betrachtet man die Aspekte Information und Interesse gemeinsam, zeigt sich, dass

sich fast die Hälfte der Befragten (47 Prozent) nicht darüber informiert fühlt, was Unternehmen tun, um sich gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu verhalten, obwohl sie an diesen Informationen interessiert ist. Im Vergleich dazu sagen in China und der Türkei nur 10 Prozent bzw. 6 Prozent der Befragten, dass sie sich nicht darüber informiert fühlen, was Unternehmen in diesem Bereich tun, aber an diesen Informationen interessiert sind.

➤ Befragte in Indien (69 Prozent), den Vereinigten Staaten (63 Prozent) und Brasilien (57 Prozent) fühlen sich häufiger darüber informiert, was Unternehmen tun, um sich gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu verhalten, als Befragte in der EU (36 Prozent).

In der EU und anderen großen Volkswirtschaften wird die Schaffung von Arbeitsplätzen als positivste Auswirkung der Unternehmen auf die Gesellschaft betrachtet.

➤ Die Europäer betrachten die Schaffung von Arbeitsplätzen (57 Prozent) als den positivsten Einfluss der Unternehmen auf die Gesellschaft, in einigem Abstand folgen der Beitrag zum Wirtschaftswachstum (32 Prozent) und die Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Beschäftigte (31 Prozent). In allen 27 EU-Ländern ist die Schaffung von Arbeitsplätzen die am häufigsten genannte positive Auswirkung der Unternehmen auf die Gesellschaft. Dies gilt auch für die nichteuropäischen Länder.

➤ Die Europäer betrachten die Korruption (41 Prozent), die Verringerung der Zahl der Beschäftigten (39 Prozent) und die Umweltverschmutzung (ebenfalls 39 Prozent) als die größten negativen Auswirkungen der Unternehmen auf die Gesellschaft. Die Korruption wird in Indien (71 Prozent) und China (65 Prozent) im Vergleich zur EU sehr viel häufiger genannt.

EU-Bürger denken, dass die Bürger durch ihre Kaufentscheidungen Einfluss auf das Handeln der Unternehmen ausüben sollten.

➤ Dass die Bürger durch ihre Kaufentscheidungen das Handeln der Unternehmen beeinflussen sollten, meinen 49 Prozent der Europäer. Weitere Einflussbereiche

sind nach Ansicht der Europäer die Geschäftsführung der Unternehmen (40 Prozent) und öffentliche Stellen (36 Prozent).

➤ Die Befragten in Indien (70 Prozent), den Vereinigten Staaten (59 Prozent), Brasilien (45 Prozent) und der Türkei (29 Prozent) neigen ebenfalls am ehesten zu der Ansicht, dass die Bürger selbst den größten Einfluss auf das Handeln der Unternehmen ausüben sollten. Befragte in China nennen hingegen am häufigsten öffentliche Stellen (42 Prozent). gk

#### Anlage der globalen CSR-Studie

Die soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) wird von der Europäischen Kommission als "Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft" definiert und unterstützt die Strategie Europa 2020 und ihre Ziele für "intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum".

Um die Integration der CSR in der Geschäftspraxis in der gesamten Europäischen Union voranzutreiben, hat die Kommission im Oktober 2011 eine neue Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) veröffentlicht. Ziel dieser Strategie ist es, positive Auswirkungen der Unternehmen auf die Gesellschaft zu verstärken und mögliche negative Auswirkungen zu verhindern oder zu minimieren. Die Strategie enthält auch einen Aktionsplan für den Zeitraum 2011–2014, der folgende Punkte umfasst:

- ➤ die CSR in der EU und in den einzelnen Mitgliedsstaaten ins Blickfeld rücken; verantwortliches Geschäftsgebaren bekanntmachen und belohnen;
- ➤ die Entwicklung des Vertrauens von Bürgern in Unternehmen verfolgen und dokumentieren;
- ➤ Regulierungsmechanismen verbessern und auf die Entwicklung einer neuen Gesetzgebung zur CSR hinarbeiten:
- > CSR-Konzepte der EU und weltweit existierende Konzepte besser aufeinander abstimmen.

Im Rahmen der Arbeit zu diesem Aktionsprogramm wurde eine Umfrage konzipiert, die die Ansichten der Europäer sowie der Bürger ausgewählter anderer Nationen zum Einfluss der Unternehmen auf die Gesellschaft untersucht. Zunächst analysiert der Bericht die Ergebnisse für die gesamte EU, dann werden diese mit den Ergebnissen einer weltweiten Befragung verglichen. Die Umfrage wurde zwischen dem 22. Oktober und dem 23. November 2012 vom Netzwerk TNS Political & Social in den 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sowie in Kroatien, Israel, der Türkei, Brasilien, den Vereinigten Staaten, China und Indien durchgeführt. Mehr als 32.000 Befragte aus verschiedenen sozialen und demographischen Gruppen wurden im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission telefonisch in ihrer Muttersprache interviewt (mit Ausnahme von Indien, wo die Interviews persönlich stattfanden).



Die gegenwärtigen sozialen und ökologischen, aber insbesondere auch die wirtschaftlichen Herausforderungen zeigen, dass die Frage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft fundamental für das Funktionieren unseres marktwirtschaftlichen Systems ist. Adam Smith hat bereits vor über 200 Jahren im Angesicht der damaligen Krisen sinngemäß darauf hingewiesen, dass, wenn ein Unternehmer sein eigenes Interesse verfolgt, er häufig das Interesse der Gesellschaft wirksamer fördert, als wenn er sich wirklich vornimmt, es zu fördern. Daraus folgt auch, dass eine gesellschaftliche Verantwortung nur dann im Unternehmen nachhaltig verankert werden kann, wenn sie fest in die Unternehmensstrategie integriert, mit den unternehmerischen Interessen verknüpft und somit im gesamten Wertschöpfungsprozess verankert ist. Und eben nicht - wie so oft praktiziert in Form einer Scheckbuchmentalität – als "Nice-to-have" jenseits der "eigentlichen" betriebswirtschaftlichen Tätigkeit gesehen wird.

Neben der fundamentalen Frage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft hat sich auch die internationale Debatte um die unternehmerische Verantwortung systematisch verändert. So gibt es mittlerweile internationale

Guidelines und Prinzipen (UN Global Compact, ILO, ISO 26.000, OECD), die das Thema "Verantwortliche Unternehmensführung" von der Strategie bis zur Implementierung anleiten. Auch in Europa hat sich, insbesondere nach der ersten EU-Definition zu CSR im Jahr 2001, das Thema CSR kontinuierlich weiterentwickelt. So definiert die EU Corporate Social Responsibility als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden können, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.

#### Freiwillig, aber nicht beliebig

Die damit verbundene Verantwortungsübernahme ist zwar freiwillig, aber nicht beliebig, so das CSR-Forum der deutschen Bundesregierung. Die vielen Diskussionen und Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen das Entstehen eines neuen Paradigmas: die Notwendigkeit bzw. die Chance, die aktuellen Geschäftsmodelle und Unternehmensprozesse außer auf die vorherrschenden wirtschaftlichen auch auf ökologische und soziale Kriterien hin auszurichten, indem das gegenwärtige Gegensatzdenken zwischen Wirtschaft und Gesellschaft produktiv überwunden wird (z.B. durch Innovation, neue Formen der Wertschöpfung sowie intelligente Managementsysteme).

Es ist mittlerweile unbestritten, dass unternehmerische Prozesse mannigfaltige Wirkungen auf ihr gesellschaftliches Umfeld haben. Somit gehört es zur Kernaufgabe eines jeden verantwortlichen Unternehmers, diese Wirkungszusammenhänge sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis zu reflektieren und bewusst zu steuern. Dazu bedarf es neuer Managementansätze, die das bisherige - oft rein auf monetäre Fragen beschränkte – betriebswirtschaftliche Denken sowie die daraus entwickelten Managementinstrumente erweitern bzw. weiterentwickeln. Eine neue konstruktive Sicht auf den positiven Beitrag von unternehmerischer Verantwortung für das eigene Geschäft sowie die Weiterentwicklung der Gesellschaft helfen, den alten Dualismus zwischen Ethik und Ökonomik zu überwinden. Diese neue Orientierung beruht auf der Annahme, dass Unternehmertum nur dann adäguat rekonstruiert werden kann, wenn sowohl die

individuelle Komponente "Gewinn" (Business Case) als auch die gesellschaftliche Funktion "Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft" (Social Case) des Unternehmens gleichermaßen berücksichtigt werden.

#### Teil der Gesellschaft

Die Eingangsfrage nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft kann somit wie folgt beantwortet werden: Durch unternehmerisches Handeln soll sowohl Mehrwert für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen selbst generiert werden. Ein Ziel, welches bei immer mehr Entscheidungsträgern auf Zustimmung stößt. Dies ist auch ganz im Sinne der ursprünglichen Intention der sozialen Marktwirtschaft. Diese baut im Kern darauf auf, dass unternehmerisches Handeln immer auch gesellschaftlich "zustimmungsfähig" sein sollte. Durch die zunehmende Transparenz wird sich unternehmerisches Handeln in Zukunft immer mehr an diesem Kriterium messen lassen müssen: Inwieweit sind gesellschaftliche Interessen in der Unternehmensstrategie und den -prozessen berücksichtigt? Ohne explizite CSR-Strategie bleiben Unternehmen dabei meist hinter dem möglichen Nutzen eines verantwortlichen Wirtschaftens zurück, das heißt, die aus der



Verantwortungsdiskussion resultierenden Chancen werden nicht in vollem Umfang genutzt.

Damit ist auch klar, dass CSR nicht nur – wie von manchen Kritikern dem Konzept CSR vorgeworfen – reine PR oder "Greenwashing" sein kann und darf.

Vielmehr setzt ein modernes CSR-Verständnis voraus, dass Unternehmen sich als Teil der Gesellschaft definieren und mögliche Konfliktfelder zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt systematisch identifizieren und mit den Stakeholdern kommunizieren. Ziel nachhaltiger Unternehmensführung ("Sustainable Ent-

repreneurship") ist es, durch intelligente Managementansätze beziehungsweise durch Produkt- und Prozessinnovationen mögliche Konfliktfelder konstruktiv aufzulösen oder auf ein Minimum zu reduzieren. Positiv ausgedrückt: Es liegt im Verantwortungsbereich eines Betriebs, durch unternehmerisches Handeln und Innovationsmanagement eine Win-win-Situation für alle Beteiligten und Betroffenen herzustellen – im Innovationsmanagement spricht man hier vom "Sweet Spot" (Abb. 1: CSR und

Innovationsmanagement).

Durch den bewussten Finsatz seiner Kernkompetenzen gilt es – zum Beispiel durch Innovationsprozesse –, die Nachhaltigkeitsanforderungen (Ökologie, Soziales und Wirtschaftlichkeit) in Einklang mit den Unternehmensinteressen zu bringen. Ziel ist es, durch neue Produkte und Services sowie neue Geschäftsmodelle einen Wettbewerbsvorteil am Markt zu erreichen. Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sind dann kein Gegensatz mehr – sondern zwei Seiten einer Medaille. Als Leitlinien für die unternehmerische Nachhaltigkeit und Verantwortungsübernahme können bereits existierende internationale Standards, die Rahmenbedingungen der sozialen Marktwirtschaft sowie die Leitidee des ehrbaren Kaufmanns

herangezogen werden. CSR wird in all diesen Konzepten als eine Frage des zukunftsgerichteten Innovations- und Wertschöpfungsmanagements und nicht mehr als eine Frage des Verzichts und der bloßen Selbstbeschränkung gesehen. Damit ist auch klar, dass CSR weit über reine Compliance, also die Gesetzeseinhaltung, hinausgeht und vielmehr mit Themen wie Entrepreneurship und Innovation in Zusammenhang steht.

#### Proaktive CSR weiterentwickeln

Diese veränderte Sichtweise zur Kenntnis nehmend, stehen nunmehr viele Unternehmen vor der Herausforderung, die rein defensive "Compliance-orientierte Verantwortungsübernahme" zu einer umfassenden "proaktiven und chancenorientierten CSR-Sichtweise" weiterzuentwickeln (Abb. 2: Spannbreite von CSR-Ansätzen). In der Realität existieren unterschiedliche CSR-Ausrichtungen, je nach Branche, Unternehmensgröße und Reifegrad des Managements. Auch sind oft verschiedene Ansätze und CSR-Verständnisse innerhalb ein und desselben Unternehmens vorhanden. Um diese verschiedenen Anforderungen und Perspektiven zu integrieren, setzen Unternehmen immer mehr auf ein integriertes



# Abb. 2: Spannbreite von CSR-Ansätzen Proaktive CSR Kosten/Risikoorientierung Spannbreite von CSR-Ansätzen Chancenorientierung Compliance Risikomanagement Messung von UnternehmensImpact Spenden Spenden ReputationsPhilanthropie Reputationsmanagement Messung von Sozialen Werten Messung von Sozialen Werten Messung von Sozialen Werten Strategie und Kerngeschäft Innovation Schwerpunkt: License-toOperate Schwerpunkt: Risikominimierung Robb. 2: Spannbreite von CSR-Ansätzen Wertschöpfungsmanagement Nachhaltige Wertschöpfungsketten Innovation Strategie und Kerngeschäft Innovation Stakeholdermanagement Schwerpunkt: Unternehmenskultur/-ethik Schwerpunkt: Unternehmenskultur/-ethik Schwerpunkt: Unternehmenskultur/-ethik Schwerpunkt: Unternehmenskultur/-ethik Schwerpunkt: Operate

Nachhaltigkeitsmanagement, welches die unternehmerische Verantwortung systematisch in allen Managementprozessen verankert.

Verantwortliches Handeln in diesem umfassenden Sinne beinhaltet:

1) die Einhaltung von Gesetzen, Branchenstandards und internationalen Vereinbarungen (Corporate Governance und Compliance)

- 2) die Übernahme von sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft (nachhaltiges Management)
- 3) gesellschaftliches Engagement, welches über das eigentliche Kern-

#### **SIEMENS**



Wir können die Energiewende nur weiter voranbringen ...



geschäft hinausgehen kann (Corporate Citizenship), jedoch mit den jeweiligen unternehmerischen Kernkompetenzen, Ressourcen und Mitarbeitern verknüpft sein sollte

4) die Gestaltung der eigenen Marktbedingungen durch Branchenvereinbarungen oder verantwortliches Lobbying (Abb. 3: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) Bei der Frage der Corporate Governance stehen insbesondere Compliance-Themen sowie Fragen der verantwortlichen Unternehmenssteuerung im Mittelpunkt. Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung umfasst meist Spendenaktivitäten, Mitarbeiterengagement (Corporate Volunteering) sowie soziales, kulturelles oder ökologisches Engagement im regionalen Umfeld. Insbesondere im Mittelstand ist diese Art des Engagements tief verwurzelt und daher weit verbreitet.

Verantwortliches Lobbying und Branchenstandards zielen auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen ab.

Der Kern von CSR und Nachhaltigkeitsmanagement (Grafik 3 – grün unterlegt) sind jedoch die nachhaltige Gestaltung des eigenen Geschäftsmodells sowie die Übernahme von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit für das eigene Handeln (die sogenannte Triple-Bottom-Line). Diese Verantwortungsübernahme im Markt ist zentral für das Nachhaltigkeitsmanagement eines jeden Unternehmens.

#### Neuausrichtung

CSR hat sich in den letzten Jahren von einem rein punktuellen Unternehmensengagement (Sponsoring und Spenden) sowie rechtlicher Compliance zu einem expliziten Verantwortungsmanagement im Kerngeschäft entlang der drei Säulen Ökonomie, Soziales, Ökologie entwickelt (CSR 2.0). Dabei ist nicht mehr die Frage, wie der Gewinn verwendet wird, zentral, sondern die Frage, wie dieser erwirtschaftet wird. In der aktuellen Diskussion rückt nun die generelle Frage des Beitrags von Unternehmen zu gesellschaftlichen Innovationsprozessen (Social Innovation) in den Mittelpunkt. Diese bewusste strategische Positionierung

in der Gesellschaft (Business in Society) hat zum Ziel, den gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert gleichzeitig zu steigern (Shared Value). Unternehmen als "verantwortliche Bürger" der Gesellschaft (Corporate Citizens) werden somit nicht mehr als Problem wahrgenommen, sondern liefern Lösungsbeiträge zu den drängendsten Herausforderungen unserer Zeit. Diese Neuausrichtung der Unternehmen ist der eigentliche und fundamentale Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft.

Dr. René Schmidpeter ist wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für humane Marktwirtschaft in Salzburg und lehrt "Corporate Social Responsibility" an Universitäten im In- und Ausland. Kontakt: rene.schmidpeter@qmx.de

Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hrsg.)

#### Corporate Social Responsibility

Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis

Dieses Standardwerk der CSR-Managementliteratur zeigt in 50 innovativen Beiträgen konkrete Ansätze, wie eine konsistente CSR-Strategie im Unternehmen entwickelt und daraus gezielt Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Es beschreibt Wirtschaft und Gesellschaft nicht als Gegensatz, sondern begreift nachhaltiges Wirtschaften als Investition in die Zukunft. ISBN: 978-3-642-25398-0. Erscheinungsjahr 2012. 812 Seiten.





Bei der Energiewende geht es um viel mehr als den Ausstieg aus der Kernenergie und das Erreichen von Klimazielen. Lebenswichtige Teile der Infrastruktur unseres Landes sind neu zu gestalten. Eine nachhaltige, sichere und bezahlbare Energieversorgung ist für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft ebenso entscheidend wie für die Lebensqualität jedes Einzelnen. Eine historische Herausforderung. Und die einzigartige Gelegen-

heit, Vorreiter innovativer Entwicklungen zu werden. Siemens bietet Lösungen für sämtliche Handlungsfelder des Energiesystems – vom Privathaushalt bis zur länderübergreifenden Stromautobahn. Und wir haben die Erfahrung, alles intelligent zu vernetzen. Die Antworten für die Energiewende sind da. Und die Zeit für neue Wege ist jetzt. Denn die Welt von morgen braucht unsere Antworten schon heute.

# ... wenn wir gemeinsam passende Lösungen erarbeiten.

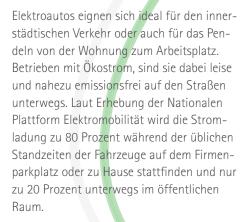
Deutschland geht neue Wege. Mit Antworten für die Energiewende.



# Elektromobilität: einfach, sicher und komfortabel

Die Zukunft der Stromladung für E-Autos liegt in intelligenter Infrastruktur

Von Dr. Dietrich Gemmel



So können heute schon alltägliche Reichweitenanforderungen für den größten Teil des Verkehrs durch Elektromobilität erfüllt werden. Und der Trend zieht langsam an. RWE Effizienz ist mit über 2.000 intelligenten

Ladepunkten einer der größten Ladestationsbetreiber Europas, 2012 wurde über dieses Netz Energie für fast 4 Millionen emissionsfreie Kilometer geladen.

Für die breite Akzeptanz von Elektrofahrzeugen muss die Nutzung der Ladestationen – sei es für die Firmenflotte, zu Hause oder unterwegs – immer einfach, sicher und komfortabel möglich sein. Der Standardisierung der Ladeinfrastruktur und der Schnittstelle zwischen Fahrzeug und Stromnetz kommt eine große Bedeutung zu. Und um erneuerbare Energien als Treibstoff flächendeckend verwenden zu können, sind intelligentes Laden (Smart Charging) und damit die Einbindung der Elektrofahrzeuge in die Netze der Zukunft (Smart Grids) erforderlich.

#### Standards im Kommen

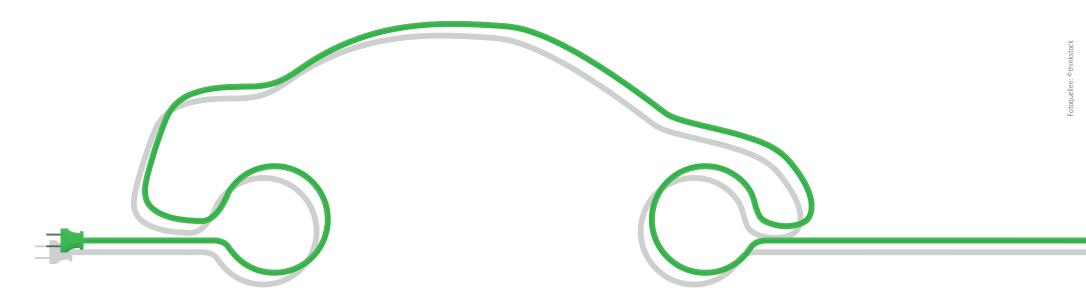
Bereits im Januar wurde der Typ-2-Stecker für Elektromobilität als Standardstecker in den Entwurf der EU-Direktive zu alternativen Antrieben aufgenommen. Mit diesem siebenpoligen Steckerstandard ist für langsames bis schnelles Wechselstromladen immer eine hohe Sicherheit gegeben. So erfolgt das Einstecken und Abziehen des Steckers zum Beispiel stromlos.

Auch die Kommunikation mit dem E-Fahrzeug wird über den Stecker möglich. Für diese Datenkommunikation an der Ladesäule zeichnet sich nun die Einigung auf eine internationale Norm ab. Es ist der Standard, der den reibungslosen Austausch von Daten

zwischen Elektroautos, Ladestationen und Stromnetzen ermöglichen wird. Eine positive Entwicklung, denn die Zukunft der Stromladung liegt in intelligenter, vernetzter Infrastruktur.

#### E-Autos als Helfer der Energiewende

Ladende E-Autos werden helfen, die Last aus Erzeugungsschwankungen bei erneuerbaren Energien zu verschieben. Dies wird als netzverträgliches Laden bezeichnet. Hier ist es für den Infrastrukturbetreiber notwendig, einige Parameter des Fahrzeugs und des Batterieladestands sowie der Anforderungen des Nutzers mitgeteilt zu bekommen. Der Datenaustausch erfolgt über die Ladestation als Vermittler zwischen Elektrofahrzeugen



und Stromnetzen. Diese intelligente Abstimmung bleibt eine Grundvoraussetzung dafür, Elektromobilität in die Energiewende einzubinden. Perspektivisch können sich Elektroautos zu Stromzwischenspeichern entwickeln.

#### Effizientes Laden im Unternehmen

Auch eine Flotte von Elektrofahrzeugen im Unternehmen lädt sicher und schnell an smarten Ladestationen. Der Fuhrparkmanager erhält Transparenz über alle Ladevorgänge. Bestehen für ein unternehmensinternes Stromnetz Lastgrenzen oder andere Beschränkungen, wird dies durch ein IT-Backend-System bei der Steuerung der Ladepunkte berücksichtigt.

Der Verbrauch von im Unternehmen erzeugter regenerativer Energie erhält Vorrang vor der Ladung aus dem Netz. Smart Charging ermöglicht nachhaltig handelnden Unternehmen ein Energiemanagement, das sich an der Minimierung von Kosten und CO<sub>2</sub>-Ausstoß orientiert. Und der Datenaustausch beim Ladevorgang ist auch der Schlüssel für die Betrachtung von geschlossenen Benutzergruppen, den effizienten Einsatz von E-Pool-Fahrzeugen oder eine Verbindung der Elektrofahrzeuge zu Flottenmanagementsystemen.

#### Komfort macht den Unterschied

Elektroautos bedeuten für den Verbraucher ein Plus an Komfort in der Mobilität. Beim Datenaustausch an der Ladestation entsteht ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Informationstechnologien, die Elektromobilität mit dem mobilen Internet und die Ladebox im Carport mit der intelligenten Hausautomation oder der eigenen Solaranlage verbinden. Elektromobilisten erhalten von ihrem Infrastrukturanbieter in Zukunft die Möglichkeit, die Qualität der von ihnen geladenen Energie zu bestimmen.

Schon heute finden Fahrer von Elektrofahrzeugen die nächste Lademöglichkeit in einem Stationsfinder im Internet und können dort in Echtzeit einsehen, ob eine Ladestation frei oder belegt ist. Sie nutzen Services wie SMS-Payment oder Plug & Charge, ein Verfahren, bei dem der Ladevorgang durch das einfache Verbinden von Auto und Ladesäule automa-

tisch gestartet wird, und verfolgen danach den Stand der geladenen Energie auf dem Mobiltelefon via App.

Öffentliche Infrastruktur ist ebenfalls an ein IT-Backend angeschlossen und unterstützt diesen Komfort. In dem Berliner Unternehmen Hubject arbeiten Energieversorger, Automobilhersteller und Industrieunternehmen zum Beispiel konkret an einem einheitlichen E-Roaming-Modell, durch das der Zugang zu einem größtmöglichen Netz von Ladestationen möglich werden wird – für leises, sauberes Fahren und grenzenlose Elektromobilität.

Dr. Dietrich Gemmel, Vorsitzender der Geschäftsführung der RWE Effizienz GmbH



bedeutung zu. So entzieht der deutsche Wald durch das Pflanzenwachstum der Luft jährlich 110 Millionen Tonnen Kohlendioxid. Das entspricht in etwa einem Achtel des jährlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoßes deutscher Autos, Fabriken und Haushalte.

In Zeiten der Abkehr von Nuklearenergie, schrumpfender fossiler Rohstoffvorräte und steigender Energiepreise übt der Zugriff auf den Energiespeicher Wald eine unverhoffte Anziehungskraft aus. Von professionellen Holzpelletherstellern bis zu "Lustheizern", die den häuslichen Kamin mit heimischem Gehölz befeuern wollen – immer mehr Nachfrager interessieren sich für Holz auch als Brennmaterial.

#### Stoffkreisläufe ausbauen

Ökologisch orientierte Forstexperten beobachten diese Entwicklung mit Skepsis. Rainer Kant, Forstreferent bei der Umweltorganisation B.A.U.M. e.V.: "Die Wälder sind durch den zunehmenden Nutzungsdruck an der Grenze ihrer Leistungskraft. Eine ökologische und naturnahe Waldbewirtschaftung mit bodenschonenden Ernteverfahren würde langfristig unsere Wälder stabilisieren. Auch die Klimaschutzfunktion und damit die CO<sub>2</sub>-Aufnahme der

Wälder kann verbessert werden, wenn der Holzeinschlag deutlich unterhalb des Zuwachses liegt und der Vorrat an Holz pro Hektar insgesamt angehoben wird."

Für Kant muss Nachhaltigkeit immer in Zusammenhang mit Suffizienz gesehen werden: "Wir müssen maßhalten und dürfen die Waldökosysteme nicht überfordern, damit Wälder in der Lage sind, sich zu regenerieren, um die Ressourcen auch langfristig zur Verfügung stellen zu können."

Um die von Kant befürchtete Übernutzung zu vermeiden, ist ein Ausbau des Kreislaufwirtschaftsprinzips unerlässlich. Vorbild ist das Papierrecycling. So bestätigt das Bundesumweltamt, dass die Steigerung des Altpapiereinsatzes in der Papierindustrie von 49 auf 70 Prozent in den vergangenen 20 Jahren zu einer deutlichen Verringerung der Umweltbelastungen geführt hat. Vorreiter dieser Entwicklung sind Verpackungen aus Wellpappe, die inzwischen zu rund 80 Prozent aus Recyclingrohstoffen bestehen.

Die Hersteller papierbasierter Verpackungen arbeiten daran, den bestehenden Kreislauf weiter zu optimieren. Auf dem Weg dahin verlassen sie sich allerdings nicht allein auf eigene Erfahrungen. Mit der Gründung der Dialogplattform Forum Ökologisch Verpacken (FÖV) bitten die Verpackungsunternehmen Experten aus Umweltorganisationen, Politik und Wissenschaft sowie von den verpackenden Industriezweigen an einen Tisch, um Erkenntnisse für den weiteren Ausbau und die Verbesserung des ökologisch vorteilhaften Kreislaufprinzips zu gewinnen.

FÖV-Vorsitzender R. Dieter Kögler: "Wir wollen mit Informationsaustausch und wissenschaftlichen Erhebungen auch anderen Wirtschaftsbereichen Impulse geben, wie das Kreislaufprinzip und die möglichst klimaneutrale Nutzung nachwachsender Rohstoffe die eigene ökologische Ausrichtung unterstützen können."

#### Ziel: klimaneutrale Verpackungen

Unter Berücksichtigung des ständig verbesserten Papierrecyclings ist die Nutzung von Holzfasern für die Wellpappenproduktion auch nach Ansicht des Forstexperten Kant mit den langfristigen Zielen der Waldwirtschaft vereinbar. "Ein Material wie die Wellpappe ist in Bezug auf ihre ökologischen Qualitäten hervorragend aufgestellt. Nachweislich nachhaltig bewirtschaftete Wälder mit höherwertiger Zertifizierung als Quelle des Rohmaterials, Energieeffizienz bei der Herstellung und ein geschlossener Recyclingkreislauf sind klare Pluspunkte. Bei weiteren Optimierungen im Herstellungsprozess ist es durchaus vorstellbar, das Wellpappe das erste klimaneutrale Verpackungsmaterial wird", so Kant.

Dr. Oliver Wolfrum, Geschäftsführer des Verbandes der Wellpappen-Industrie e. V.

#### Ökologisch verpacken: Beispiel Wellpappe

Verbraucher wollen Recyclingverpackungen

Eine Studie der GfK Panel Services kommt zu dem Schluss, dass Verbraucher papierbasierte Verpackungen bevorzugen. Für insgesamt drei Viertel der Befragten sei es wichtig, dass Verpackungen recycelbar sind. Der Altpapieranteil bei der Herstellung von Wellpappenrohpapieren wächst seit Jahren kontinuierlich an. Rund 80 Prozent dieser Papiere bestehen in Deutschland aus Recyclingmaterial, in der Schweiz sind es 74 und in Österreich 78 Prozent. Den Rest machen Frischfasern aus.

# Sparkassen stehen für sinnvolle Investitionen in Unternehmen vor Ort

"Unsere Vision ist, die Sparkasse der Zukunft zu einer Bürgersparkasse zu machen."

Interview mit Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes DSGV



Die Sparkassen legen sehr viel Wert auf ihr gemeinwohlorientiertes Engagement. Wie wichtig ist in Zeiten der Krise Corporate Social Responsibility für die Geschäftsphilosophie der Institute?

Es ist ein essentieller Teil unserer Philosophie - unabhängig von der aktuellen Krise: Sparkassen sind mehr als Kreditinstitute. Gegründet vor über 200 Jahren aus der Bürgerbewegung heraus, waren sie schon immer Institute, die ganz nah an den Sorgen und Wünschen der Bürger waren. Dabei haben von Anfang an drei Aspekte eine besondere Rolle gespielt: Erstens ging es darum. allen Bevölkerungsschichten sichere Anlage- und vor allem Vorsorgemöglichkeiten zu bieten, zweitens, einen grundlegenden Wandel für jeden Einzelnen erfolgreich gestalten zu helfen, und drittens, aus der örtlichen Bürgerschaft heraus das Schicksal in die eigene Hand zu nehmen. Jeder sollte eine verlässliche wirtschaftliche Existenz aufbauen können. Diese Grundgedanken haben die Sparkassen gemeinsam mit ihren Kunden durch die wechselvolle deutsche Geschichte begleitet.

Wie ist es möglich gewesen, diese Philosophie durch die so unterschiedlichen Zeiten bis heute konsequent durchzuhalten?

Indem wir unsere Grundüberzeugungen genutzt haben, um die verschiedenen Abschnitte der deutschen Geschichte aktiv mitzugestalten. Sparkassen haben unterschiedliche Gesellschaftsformen, Kriege, Finanzturbulenzen oder Währungsreformen überstanden. Gerade in schwierigen Zeiten haben sie die Menschen in unserem Land bei dem immer wieder nötigen Aufbau nach Kräften unterstützt. Dadurch hat sich eine

besonders enge Bindung der Deutschen zu ihren Sparkassen ergeben, die wir gerade heute wieder ganz besonders spüren. Es waren die Sparkassen, die in den vergangenen Krisenjahren ab 2007 der Stabilitätsanker der deutschen Wirtschaft waren. Ein Geschäftsmodell, das von vielen zu Beginn des Jahrhunderts, in Zeiten der New Economy, belächelt wurde, hat in jüngster Zeit eine enorme Renaissance erlebt und gilt heute als moderner denn je.

Also ist es für Sie etwas ganz Normales, dass die Sparkassen in nahezu allen Umfragen immer wieder das größte Vertrauen in der Kreditwirtschaft genießen?

Normal darf so etwas natürlich niemals werden. Wir müssen uns das Vertrauen unserer Kunden Tag für Tag neu verdienen. Aber die Menschen spüren, dass Sparkassen kulturelle Institutionen sind, die für Stabilität durch Sparen und für sinnvolle Investitionen in Unternehmen vor Ort stehen – und für eine dezentrale Einbeziehung vieler Menschen in

das Wirtschafts-, Gesellschafts- und damit auch in das politische System. Sparkassen sind nah an der Realwirtschaft. Auf diese Weise gestalten sie aktiv die Entwicklung der einzelnen Regionen in Deutschland. Die Instrumente dieses Wirkens mögen sich im Laufe der Jahrzehnte etwas ändern, die Ziele dieser Geschäftsphilosophie bleiben aber erhalten.

#### Erwarten Sie von den Wettbewerbern, dass sie sich ein Stück weit den Sparkassen anpassen?

Wenn die Finanzkrise eines gezeigt hat, dann doch, dass die Kreditwirtschaft mitten in der Gesellschaft stehen muss und sich nicht über sie erheben darf, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Wenn Wettbewerber jetzt von sich in ihrer Kundenansprache behaupten, "sie hätten verstanden", dann soll damit genau das verdeutlicht werden. Die Kreditwirtschaft hat eine dienende Funktion, sie darf niemals nur Selbstzweck sein. Sparkassen hatten schon immer ein transparentes

Geschäftsmodell. Sie sammeln Einlagen in ihrer jeweiligen Region ein und bringen diese Mittel in der gleichen Region in Form von Krediten für Privat- oder Firmenkunden wieder in den Wirtschaftskreislauf. Das heißt, die Menschen können sicher sein, dass ihr Geld in ihrem nächsten Umfeld wieder zum Einsatz kommt. Das ist ein besonders nachhaltiges Geschäftsmodell, von dem nicht nur die Sparkassen und unsere Kunden profitieren. Auch die Menschen, die keine Kundenbeziehung zu einer Sparkasse haben, profitieren von unserem Geschäftsmodell. Das ist einzigartig. Und das wollen wir künftig noch weiter ausbauen.

#### Wie wollen Sie das machen?

Wir machen uns Gedanken darüber, wie wir die Menschen vor Ort noch stärker in unser eigenes Geschäftsmodell einbinden können. Ein nachhaltiges und transparentes Geschäftsmodell ist wichtig – das haben wir schon heute. Unsere Vision ist, die Sparkasse der Zukunft zu einer Bürgersparkasse zu

machen, bei der die Kunden in der Filiale bedient werden, wo sie ihren Berater aber auch über das Internet erreichen können. Wir wollen unsere Kunden im Netz nicht allein lassen, sondern mit ihrem vertrauten Berater zusammenbringen. Einen ersten Schritt haben wir jetzt mit dem Online-Bürgerdialog getan. Auf der Plattform www.meine.sparkasse, de haben wir den Menschen dieses Landes ein Dialogangebot gemacht. Wir wollen uns mit möglichst vielen Bürgerinnen und Bürgern darüber austauschen, wie eine moderne Finanzwirtschaft ihr Leben vor Ort konkret verbessern kann. Aber es geht natürlich auch darum, wie wir die Sparkassen noch besser machen können. Natürlich werden alle Fragen im Bürgerdialog auch beantwortet. Dabei stellen wir uns auch kritischen und unbequemen Themen. Verbesserungsvorschläge werden von uns aufgenommen und in den entsprechenden Gremien diskutiert. Was möglich ist, wird dann auch umgesetzt.

Der Ansatz, die Menschen stärker mit einzubinden, entscheidet sich von der Gemein-

wohlorientierung früherer Tage. Fahren Sie Ihr Engagement in anderen Bereichen, wie z.B. der Förderung von Kunst und Kultur, dafür zurück?

Nein, natürlich nicht. Die Förderung von Kunst und Kultur, aber auch von Sport und Sozialem, gehört zum Selbstverständnis der Sparkassen-Finanzgruppe. Sparkassen sind gemeinwohlorientiert, das heißt, sie verstehen es als ihre Aufgabe, ihre Regionen über ihre unmittelbare Geschäftstätigkeit hinaus zu unterstützen. Gewinne der Institute, die nicht als Rücklagen beispielsweise zum Eigenkapitalaufbau benötigt werden, stellen die Institute direkt oder indirekt über die aktuell 730 Stiftungen der Sparkassen-Finanzgruppe für gemeinwohlorientierte Zwecke zur Verfügung. In der deutschen Wirtschaft sind wir damit der größte Förderer gemeinnütziger Projekte. Allein im vergangenen Jahr wurden rund 500 Millionen Euro in diesem Bereich investiert. Dieses Engagement getreu dem Motto "Tue Gutes und rede darüber" bleibt erhalten. Aber in einer modernen Gesellschaft



mit zahlreichen neuen Herausforderungen müssen die Sparkassen ihr Engagement vor Ort fortentwickeln.

#### Gibt es besondere Projekte, bei denen Bürger und Sparkassen gemeinsam neue Wege gehen können?

Das größte gesamtgesellschaftliche Projekt der nächsten Jahre ist sicherlich die Energiewende. Neben dem Neubau von Anlagen zur klimafreundlichen Energieerzeugung müssen die Versorgungsnetze den veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Der Finanzierungsbedarf ist gewaltig – er reicht nach unterschiedlichen Schätzungen von rund 250 bis fast 400 Milliarden Euro. Bei der Finanzierung der dezentralen Energiewende vor Ort in den Kommunen kommt den Sparkassen eine enorme Bedeutung zu. Sie verstehen sich als der Finanzierungspartner für Privat- und Firmenkunden ebenso wie für die Kommunen, wenn es um Investitionen in Energieeffizienz und erneuerbare Energien geht. Dafür werden eigene Kreditmittel vergeben, aber auch Förderkredite der KfW. Hier haben unsere Institute schon heute einen Anteil von gut 40 Prozent.

#### Haben Sie ein Beispiel, das zeigt, wie Sparkassen und Bürger für die Energiewende zusammen etwas bewegen können?

Zunächst einmal ist das Verständnis wichtig, dass die Energiewende nur gelingen kann, wenn neben der Schaffung von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch die allgemeine Öffentlichkeit von ihrer Notwendigkeit überzeugt ist; wenn für den Einzelnen greifbar wird, welchen Beitrag er leisten kann und welche Auswirkungen die Energiewende für ihn hat. Die Sparkasse Mainz hat zusammen mit einem Solarmodulhersteller sowie den Mainzer Stadtwerken den Bürgern erstmals die Möglichkeit gegeben, in Solarenergie zu investieren – auch wenn sie nicht über ein eigenes Hausdach verfügen. Um Mainzer Solarbürger zu werden, genügte eine Mindesteinlage von 1.000 Euro in den "Bürger-Solarsparbrief". Über eine Laufzeit

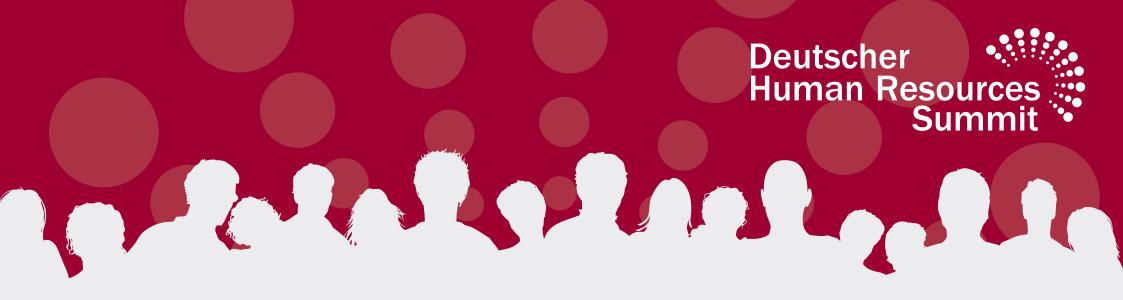
von fünf Jahren werden attraktive Zinsen gewährt. Dabei ist der Zinsertrag nicht an den Ertrag der Photovoltaikanlage gebunden.

Das limitierte Kontingent des Sparbriefs entspricht dem Investitionsvolumen der Photovoltaikanlagen und bietet damit eine wirklich nachhaltige Geldanlage. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Kooperationen zwischen Sparkassen und Stadtwerken, um die kommunale Energiewende zu finanzieren.

#### Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Möglichkeiten, konkrete Projekte vor Ort anzuschieben?

Viele Kommunen sind in einer schwierigen finanziellen Situation. Die Folge ist, dass viele Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge von der jeweiligen Kommune nicht mehr finanziert werden können. Auch in diesem Bereich gibt es bei den Sparkassen Überlegungen zu helfen. Möglich wären beispielsweise sogenannte Crowdfunding-

Projekte, bei denen ein Teil der Mittel von den Bürgern, ein anderer Teil von der Sparkasse aufgebracht wird. Einzelne Projekte gibt es auch in diesem Bereich bereits: So fehlten in Gummersbach 300.000 Euro für die Sanierung des Freibades. In einer einzigen Aktion sammelte das Geldinstitut binnen weniger Wochen die geforderte Summe von 200.000 Euro. Weitere 100.000 Euro steuerte die Sparkasse selbst bei. Das ist ein gelungenes Beispiel, wie einzelne Projekte vor Ort von Bürgern und Sparkasse gemeinsam gestemmt werden können. Vor wenigen Tagen erst haben die Sparkassen eine Crowdfunding-Plattform gegründet, mit der interne Abstimmungs- und Finanzierungsprozesse besser steuerbar und transparenter gemacht werden sollen. Die Verantwortlichen der verschiedenen Sparkassen-Institute erhalten hier eine Übersicht über aktuelle ldeen in der Finanzgruppe und können auch eigene Vorschläge einreichen. Je nach Bedarf und eigenem Ermessen können sie sich dann an den einzelnen Ideen finanziell beteiligen.



# 4. Deutscher Human Resources Summit

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche

- geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste -

"Freiheit und Ordnung"

24./25. Oktober 2013 | Frankfurt am Main

Weitere Informationen:

www.deutscher-hr-summit.de

Veranstalter



F.A.Z.-INSTITUT



Mitveranstalter











Mit freundlicher Unterstützung von







# Corporate Citizenship 2.0

Für die BMW Group ist soziales Engagement kein Selbstzweck

Von Bill McAndrews

Eigentum verpflichtet. So steht es in Artikel 14 des deutschen Grundgesetzes. Dies lässt sich weiter fassen und konstatieren: Auch Unternehmertum verpflichtet – vor allem einen erfolgreich agierenden Global Player wie die BMW Group. Was aber bedeutet diese Verantwortlichkeit konkret? Oder anders gefragt: Was leisten wir, um als Premiumhersteller Mobilität weltweit voranzubringen und dabei sowohl bei Logistik und Produktion als auch beim Kraftstoffverbrauch unserer Fahrzeuge "Zeichen" zu setzen? Und wie engagiert sind wir, wenn es darum geht, die Entwicklung von Gesellschaften und Kulturen rund um den Globus zu unterstützen? Wie können wir Probleme und Notsituationen erkennen, um dann an den als "richtig" erkannten Schnittstellen das Notwendige zu tun?

#### Kompetenzen gezielt nutzen

Spätestens mit der Einführung der BMW-Nachhaltigkeits-Richtlinien hat die BMW Group soziales und ökologisches Handeln als Teil ihres Anspruchs definiert. Wir begreifen

uns als Corporate Citizen und fühlen uns damit – jenseits unserer eigentlichen Aufgaben – verpflichtet, weltweit zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen. Im Fokus stehen dabei Ansätze, die international übertragbar sind und nach dem Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" eine spürbare Langzeitwirkung entfalten. Und: Wir wollen sieht man von akuten Notsituationen ab -Menschen und Institutionen vor allem dort unterstützen, wo wir uns auskennen. Deshalb sind wir der festen Überzeugung, dass es wichtig ist, eine Problemlage möglichst vor Ort kennengelernt zu haben, um dann selbst oder mit Hilfe sozialer Institutionen, die als "Enabler" Lösungen umsetzen, etwas bewirken zu können. Dass die BMW Group mit 28 Produktionsstätten und einem Vertriebsnetzwerk mit über 140 Ländervertretungen ein weltumspannendes Unternehmen ist, ist ein Standortvorteil, den wir intensiv nutzen. Und dass in der BMW Group mehr als 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 90 Nationen "unter einem Dach" zusammenarbeiten, ist ein nicht nur aus unternehmerischer Sicht unschätzbarer Wert. Unsere Reputation vor Ort und die Verzahnung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kulturen und Gesellschaftsbereichen sind die entscheidenden "Links", die zu den richtigen Schnittstellen führen.

#### Verlinkung in die Gesellschaften

Wir kennen auch dank unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort viele der soziokulturellen Bedingungen der Länder, in denen wir tätig sind. Und diese Expertise wollen und werden wir (weiterhin) für unser gesellschaftliches Engagement nutzen. Dazu gehören die 19.000 Schulwege für Münchener Schulkinder, die jedes Jahr durch Schulwegpläne sicherer gemacht werden, weil die BMW Group die Mittel dafür bereitstellt, ebenso wie beispielsweise die Unterstützung für 150.000 Kinder, die mit Hilfe der BMW Group in Indien durch den sogenannten "Magic Bus" betreut werden: Wo immer der "Magic Bus" halt macht, können von Armut betroffene Heranwachsende spielerisch ihre Potentiale entdecken. "Young Leaders" der BMW Stiftung Herbert Quandt fördern den Magic Bus dabei zusätzlich durch ihr Knowhow und ihr persönliches Netzwerk. Ein anderes Beispiel ist ein südkoreanisches Projekt: BMW-Händler investieren zusammen mit der nationalen Vertriebsgesellschaft und ihren Kunden in den "BMW Korea Future Fund", um Initiativen zu umweltfreundlicher Mobili-



tät und den akademischen Austausch zu fördern. Oder: Im Workplace-Programm der BMW Group in Südafrika arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich Personal und Sozialwesen der BMW Group mit an der Eindämmung von HIV und seinen schrecklichen Folgen.

#### Intercultural Innovation Award

Wir wollen vor allem dort helfen, wo wir uns auskennen – weil wir glauben, dass wir so am meisten bewirken können. Künftig konzentrieren wir unser Engagement vor allem auf die zwei Bereiche Ressourceneffizienz sowie interkulturelle Innovationen/soziale Inklusion. Leuchtturmprojekt dabei ist der "Intercultural Innovation Award", dessen Ziel es unter anderem ist, mit den Finalisten eine Gemeinschaft aufzubauen, die ihrerseits eine Vielzahl engagierter Menschen mitziehen kann. Bereits von 1997 bis 2010 hat die BMW

Group mit Hilfe des "BMW Group Award für Interkulturelles Lernen" weltweit zahlreiche Projekte und Persönlichkeiten unterstützt, die eine nachhaltige, offene Beziehung zwischen den Völkergemeinschaften fördern. Seit dem Jahr 2011 übernimmt nun der "Intercultural Innovation Award" diese Vorreiterrolle. Der Preis resultiert aus der intensiven Kooperation der BMW Group mit der United Nations Alliance of Civilizations (UNAOC) und prämiert besonders innovative Projekte, die den Dialog und das interkulturelle Verständnis ausbauen. "Ich schätze die Vorreiterrolle sehr, die die BMW Group bei der Unterstützung des Award einnimmt, sowie die Projekte, die ausgezeichnet werden", so UN-Generalsekretär Ban Ki-moon bei der diesjährigen Preisverleihung Ende Februar in Wien.

Die fünf Ersten des diesjährigen Intercultural Innovation Award erhalten nicht nur finanzielle Hilfestellung zur Weiterentwicklung ihrer Projekte in Höhe von insgesamt 100.000 US-Dollar, sondern werden auch durch die UNAOC und die BMW Group beim Ausbau der Projekte und deren Übertragung auf andere Kontexte unterstützt. Das Spektrum der Hilfestellung reicht dabei von Fundraising über Personalplanung bis hin zu Public Relations und Marketing. Zudem sollen zukünftig über das Corporate Volunteering Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BMW Group eingebunden werden. Sie werden die konkrete Umsetzung ausgezeichneter interkultureller

Ideen zusätzlich fördern. Weiter: Die Preisträger werden in die World Intercultural Facility for Innovation (WIFI) aufgenommen. Die WIFI ist eine Plattform, auf der sich die Projektverantwortlichen mit potentiellen Spendern und Mentoren vernetzen können. Zudem ermöglicht WIFI den Dialog mit anderen Alumni. Dank der Koordination des WIFI-Teams werden die Preisträger an Konferenzen, Schulungen und Workshops teilnehmen, mit Entscheidungsträgern und Spendern in Kontakt kommen, oder sie werden durch spezielle Beratungsleistungen unterstützt, die auf die individuellen Anforderungen zugeschnitten sind.

#### Premiumanspruch: Corporate Citizenship

Aber es wäre zu kurz gegriffen, wenn ein auf Gewinn und Wertsteigerung ausgelegtes Unternehmen wie die BMW Group ökologisches und soziales Engagement wie den Award oder andere der Dutzenden von Sozialprojekten als Selbstzweck begreifen würde. Weil wir soziales Engagement als natürlichen Teil des Premiumanspruchs etablieren, gehört es zu unserem Selbstverständnis als Corporate Citizen, unternehmerische und technische Entwicklungen und gesellschaftliche Verpflichtung intelligent miteinander zu verbinden. Unser Anspruch ist, führender Anbieter von Premiumprodukten und Dienstleistungen für individuelle Mobilität in der Welt zu sein

und diesen Premiumanspruch auch auf nachhaltiges soziales Engagement zu erweitern. Damit hat sich die BMW Group frühzeitig einen zusätzlichen, wirtschaftlichen Vorteil erarbeitet. Wenn wir etwa dazu beitragen, Ungleichheiten zu reduzieren, verstehen wir das jeweilige Sozialgefüge vor Ort noch besser. Zudem trägt das gesteigerte interkulturelle Verständnis dazu bei, bisher noch nicht erreichte Zielgruppen zu gewinnen und in neuen Lösungsräumen zu denken. Vor allem aber: Interkulturelle Verständigung schafft jenen sozialen Frieden, den Wachs-

tumsmärkte benötigen, um Unternehmen wie der BMW Group, ihren nationalen Gesellschaften und jedem einzelnen Mitarbeiter eine stabile ökonomische Entwicklung zu ermöglichen. Kurz: Unser gesellschaftliches Engagement ist für uns eine essentielle Grundlage für unser erfolgreiches Agieren als Global Player.

Bill McAndrews, Leiter Konzernkommunikationsstrategie, Unternehmens- und Marktkommunikation der BMW Group; Schirmherr des "Intercultural Innovation Award"



# Infrastrukturtag

Chancen und Risiken der Assetklasse

1. Juli 2013 The Squaire, Frankfurt am Main

> Anmeldung und weitere Informationen zur Veranstaltung unter

www.infrastrukturtag.de

Initiatoren

F.A.Z.-INSTITUT

IRE BS Immobilienakademie

International Real Estate Business School Universität Regensburg

Partner

C/M/S/Hasche Sigle



Medienpartner







"Schikanierte Leiharbeiter – Amazon feuert Sicherheitsdienst" schrieb Ende Februar der "Spiegel" und knüpfte mit seiner Geschichte an die ARD-Reportage "Ausgeliefert – Leiharbeit bei Amazon" an. Dahinter stand die Meldung, dass der Versandhändler mit dem Sicherheitsdienst "H.E.S.S." zusammengearbeitet hatte, der unter anderem die Unterbringung von Zeitarbeitern für das Versandhaus managte. Gezeigt worden war, wie diese Firma, die auch Verbindungen zur Hooligan-, Rockerund rechtsextremen Szene hatte, ausländische Leiharbeiter schikanierte. Amazon kündigte der Firma, um sich seinen Ruf nicht ruinieren zu lassen, und schrieb: "Amazon ist verantwortlich dafür, dass alle Beschäftigten unserer Logistikzentren jederzeit sicher sind und mit Respekt und Würde behandelt werden". Ein Schritt im Nachhinein, der nur noch wenig half gegen den Shitstorm im Web und die Facebook-Protestseite: "Amazon, nein danke."

Am gleichen Tag beherrschte auch der "Pferdefleisch-Skandal" die Medien. Das sei eine "Sauerei", empörte sich Verbraucherministe-

rin Ilse Aigner über Pferdefleisch in Fertiggerichten. In "Bild" und ARD und kündigte sie an, der "Fleisch-Mafia" zu Leibe zu rücken. Viele Firmen und Produkte wurden genannt. Für Nestlé, Eismann, Lidl, Schröder, Real, Aldi, Edeka und Zulieferer wie Gusto, Dreistern, Schypke oder Copack wurde die mediale Empörung zum Pranger. Und auch, wenn vermutlich vor allem der Handel selbst zu den Betrogenen gezählt werden musste, so waren die negativen Schlagzeilen doch auch für ihn und seine Reputation verheerend.

#### Konkrete Maßnahmen zum Handeln

Skandale wie diese begleiten den aufmerksamen Zeitungsleser ständig. Verantwortliche Unternehmen fragen sich im Zeitalter der Mediengesellschaft heute, wie sie ihren "guten Ruf" und damit ihren Geschäftserfolg durch konkretes Handeln schützen können. Verhalten wir uns gesellschaftlich verantwortlich? Welche Maßnahmen können wir ergreifen? Welche Unternehmens- und Verantwortungskultur muss meine Organisation aufweisen?

Auch wenn Unternehmen und Organisationen aufgrund ihrer Größe oder Branche, aufgrund ihrer Eigentümerstruktur oder Herkunft sehr unterschiedliche Voraussetzungen aufweisen, so gibt es doch grundsätzliche Verhaltensweisen, die – je nach individueller Adaption – konkret weiterhelfen können.

#### ISO 26000 – globale Akzeptanz

Ein Leitfaden mit Beispielen und Empfehlungen hierzu wurde von der Internationalen Standard Organisation (ISO) entwickelt und Ende 2010 vorgestellt. Rund 450 Experten aus über 80 Ländern haben mitgewirkt. Unter dem Namen ISO 26000 wurde damit erstmals ein Leitfaden geschaffen, der es Organisationen und Unternehmen aller Größen und Branchen ermöglicht, ihre gesellschaftliche Verantwortung systematisch zu überprüfen und anzupassen.

Was genau regelt diese "Norm"? Das Bundesarbeitsministerium hat hierzu unter dem Titel "Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen" eine umfassende Broschüre für Unternehmen veröffentlicht. Diese möchte Organisationen aller Art mit den Zielen, Inhalten und der Struktur der DIN ISO 26000 vertraut machen. Darin heißt es: "Die DIN ISO 26000 geht von der Prämisse aus, dass alle Arten von Organisationen von einer verantwortlichen Organisationsführung profitieren. Verantwortliches Handeln schafft beispielsweise Vertrauen bei Mitarbeitern, Kunden, Spendern, Partnern, dem Kapitalmarkt und dem gesellschaftlichen Umfeld:

- ➤ Vertrauen vergrößert die positive Akzeptanz der Organisation im lokalen Umfeld und schafft eine gute Grundlage, auf der mögliche Konflikte konstruktiv und erfolgreich gelöst werden können.
- Vertrauen bindet Vertragspartner, Spender und Kunden und hilft neue hinzuzugewinnen.
- ➤ Vertrauen hilft Organisationen, die besten Köpfe für sich zu gewinnen und Mitarbeiter zu halten.

Darüber hinaus wirkt gesellschaftlich verantwortliche Organisationsführung nach innen und kann helfen, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation zu stärken und Prozesse zu optimieren." Zugleich könne das Umsetzen der DIN ISO 26000 Teil des Risikomanagements einer Organisation sein. Denn das Erkennen von Risiken sei die Voraussetzung, um sie frühzeitig verhindern zu können.

#### Für jede Organisation anwendbar

Jede Organisation soll anerkennen, dass ihre Entscheidungen und Tätigkeiten immer Aus-

wirkungen auf die Gesellschaft und Umwelt haben. Davon ausgehend, sollte jede Organisation ihre Aktivitäten so gestalten, dass sie betroffene Interessen berücksichtigt und zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Darüber hinaus sollte jedes Unternehmen eine Perspektive über eine Generation hinaus entwickeln, die dazu beiträgt, die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen, den sozialen Zusammenhalt zu stärken und das wirtschaftliche Leistungsvermögen zu fördern, damit auch für kommende Generationen Wohlstand gesichert werden kann.

Anders ausgedrückt: Eine Organisation sollte sich nach innen und außen verantwortlich und "anständig" verhalten. Diese Auffassung stehe in Deutschland zum Beispiel in der Tradition des Leitbilds eines "ehrbaren Kaufmanns". Um diesen Anspruch auch im 21. Jahrhundert einzulösen, empfiehlt DIN ISO 26000 Organisationen, ihr Verhalten an bestimmten Grundsätzen. Kernthemen und Handlungsfeldern auszurichten. Die Norm ist für jede Organisation anwendbar und verzichtet auf detaillierte Vorgaben. Darin liegt zugleich eine besondere Herausforderung bei ihrer Anwendung: Die Empfehlungen der Norm müssen spezifisch auf die eigene Organisation übertragen und angepasst werden.

Insgesamt bestimmen sieben Grundsätze die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verant-

wortung. Diese sind ausführlich beschrieben und lauten:

- 1. Rechenschaftspflicht
- 2. Transparenz
- 3. Ethisches Verhalten
- 4. Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen
- 5. Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- 6. Achtung internationaler Verhaltensstandards sowie
- 7. Achtung der Menschenrechte

Um das Ausmaß ihrer gesellschaftlichen Verantwortung erkennen und Schwerpunkte setzen zu können, sollte sich eine Organisation mit den folgenden sieben Kernthemen auseinandersetzen:

- 1. Organisationsführung
- 2. Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
- 3. Menschenrechte
- 4. Konsumentenanliegen
- 5. Arbeitspraktiken
- 6. Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft
- 7. Umwelt

#### Handlungsfelder geben Orientierung

Jedes Kernthema wird in verschiedene konkrete Bereiche aufgefächert. Insgesamt sind es 37 Handlungsfelder, an denen sich Unternehmen orientieren können. Zu jedem



Handlungsfeld sind neben einer kurzen Beschreibung entsprechende Erwartungen aufgeführt, die an gesellschaftlich verantwortliches Verhalten von Organisationen gerichtet werden. Damit entsteht ein sehr praxisnahes Kompendium, das für Unternehmen und Organisationen eine leicht zu adaptierende Vorlage für eigene Entscheidungen liefert.

Die DIN ISO 26000 empfiehlt,

- ➤ sich einen Überblick über Beziehungen und Voraussetzungen zu verschaffen. Dafür sollten Art, Zweck und Größe der Organisation, Art der Aktivitäten, Aufbau, Standorte, Beschäftigungsstruktur, Mission, Vision, Werte und Grundsätze betrachtet und analysiert werden:
- ➤ eine Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) durchzuführen. Dabei ist die Gesamtsituation der Organisation mit gebührender Sorgfalt zu prüfen hinsichtlich der tatsächlichen und möglichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf ihre Anspruchsgruppen und die Gesellschaft:
- die Handlungsfelder der DIN ISO 26000 darauf hin zu pr
  üfen, ob sie zutreffen (Relevanz) und wie wichtig sie sind (Wesentlichkeit);

- ➤ den Einflussbereich der Organisation zu bestimmen. Dabei sind zum Beispiel ausschlaggebend: Inhaberschaft und Organisationsführung, wirtschaftliche Beziehung, gesetzliche/politische Befugnis sowie die öffentliche Meinung;
- ➤ Prioritäten zu bestimmen. In den als relevant und wesentlich eingeschätzten Handlungsfeldern werden konkrete Prioritäten festgelegt, um die gesellschaftliche Verantwortung umzusetzen. Die Ziele werden innerhalb der Organisation verankert und es werden Möglichkeiten geschaffen, sie in das Tagesgeschäft einzubinden.

#### CSR hilft den Unternehmen

Für Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen gehört die DIN ISO 26000 unbedingt zum Handwerkszeuge moderner Unternehmen. Sie empfiehlt:

"CSR hilft nicht nur der Gesellschaft, sondern vor allem den Unternehmen selbst:
Es ist kein Zufall, wenn nachhaltig wirtschaftende Betriebe überdurchschnittlich gut im Wettbewerb dastehen. Denn Unternehmen handeln im eigenen Interesse, wenn sie durch Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihren Fachkräftebedarf sichern, durch Energiesparmaßnahmen Produktionskosten senken oder durch soziales

Engagement die Identifikation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter stärken. Nicht zuletzt verbessert eine überzeugende CSR-Strategie das Ansehen des Unternehmens in der Branche, bei Kunden und in der Gesellschaft insgesamt."

Wie breit die Unterstützung auch in der Wirtschaft ist, zeigt die Einbeziehung vieler wichtiger Gruppierungen. So wurde im Deutschen Institut für Normung ein Ausschuss gegründet, in dem unter anderem Vertreter der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA), des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), von Oxfam, der Stiftung Warentest, des Verbraucherzentrale Bundesverbandes sowie des Bundesarbeitsministeriums mitarbeiten. gk

#### Weiterführende Informationen:

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. , Am DIN-Platz, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, Telefon: +49 30 2601-0. Internet: www.din.de, www.sr.din.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Information, Publikation, Redaktion, 53107 Bonn. csr@bmas.bund.de.

#### Links:

http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\_upload/Downloads/ueber\_csr/Die\_DIN\_ISO\_26000\_Leitfaden\_zur\_gesellschaftlichen\_Vera.pdf

http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/iso-26000-norm-standardisiert-corporate-social-responsibility/

http://www.business-wissen.de/?id=8601

http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/iso-26000-unternehmen-profitieren-von-der-auseinandersetzung-mit-der-neuen-leitlinie.jhtml

http://www.pwc.de/de\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/Brosch\_Nachhaltigkeit\_2010.pdf

http://www.din.de/cmd?bcrumblevel=1&cmstextid=128884&tlevel=tpl-artikel&languageid=de

http://www.boersennews.de/nachrichten/artikel/asia-pulp-undamp-paper-group-app-setzt-sich-hoehere-nachhaltigkeitsziele-mit-der-iso-26000-norm/249488646



# NEUERSCHEINUNG



AHRBUCH 2013 INOVATION

> Innovationstreiber für Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft

FACTS: 160 SEITEN HARDCOVER PREIS: 29,90 EURO

ISBN: 978-3-89981-784-4



Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft geben in Gastbeiträgen einen umfassenden Einblick in Trends rund um Innovation und Wachstum. Unter den Autoren finden sich ausgewiesene Experten und Meinungsführer, unter anderem Hans-Jörg Bullinger, Peter Gruss, Matthias Wissmann und Dieter Kempf.

## Sichern Sie sich Ihr Exemplar:







### Eine Branche in der Pflicht

Die Kakaoproduktion muss nachhaltiger werden // Dafür müssen die Produzenten gemeinsame Lösungen und nicht Einzelinteressen in den Vordergrund stellen

Von Thomas Bittinger

Der Anbau von Kakao, dem wichtigsten Rohstoff für Schokolade, hat mit besonders schwierigen Rahmenbedingungen zu kämpfen. So kommen über 90 Prozent der Weltkakaoernte aus politisch wie wirtschaftlich instabilen Regionen Westafrikas und Indonesiens: Dort bewirtschaften Kleinbauern mit meist geringen Kenntnissen und mangelnden Ressourcen in der Regel Kleinstfarmen von nur wenigen Hektar Größe. Damit den Lebensunterhalt für die oft fünfbis achtköpfigen Familien zu bestreiten ist kaum möglich, und für Investitionen in die eigenen Betriebe bleibt erst recht nichts übrig. So ist ein Großteil der weltweit rund fünf bis sechs Millionen Kakaobauern in einem Teufelskreis aus ausgelaugten Böden, alternden Bäumen, Schädlingen sowie dadurch weiter sinkenden Erträgen gefangen. Ein Weg aus der Armut, mit dem Kakaobauern ihren Kindern eine Zukunft bieten können, scheint oft unendlich weit.

Doch ist dies nicht nur ein soziales und ökologisches Drama, sondern hat auch eine

brisante ökonomische Dimension, wie Zahlen der Internationalen Kakao-Organisation (ICCO) zeigen: So wird die Nachfrage nach Kakao das Angebot bis zum Jahr 2020 um etwa 1 Million Tonnen – das entspricht einem Viertel der Weltkakaoernte – übersteigen; allein für 2012 wird ein Rückgang der globalen Kakaobohnenproduktion um rund 8 Prozent prognostiziert.

Deshalb muss sich an der Art und Weise des Kakaoanbaus und am Handeln aller Beteiligten grundlegend etwas ändern, wenn wir auch morgen noch ausreichend Kakao beziehen wollen – vor allem aber auch, um Perspektiven für die rund 40 Millionen Menschen auf der Welt zu schaffen, für die die Nutzpflanze Kakao die zentrale Grundlage ihres Lebensunterhalts darstellt.

Dabei gibt es aufgrund der Komplexität des Problems keine einfache Lösung. Allerdings weist die global weiter steigende Nachfrage nach Kakao einen eindeutigen Weg: Denn diese ist nur mit höheren Erträgen pro Hektar zu erfüllen, was einen nachhaltigen Kakaoanbau in einem ökologischen, sozialen und ökonomischen Sinne unabdingbar macht.

Der wichtigste Ansatzpunkt ist hierbei, die Produktivität und damit die Erträge der kleinbäuerlichen Betriebe durch Schulungen in modernen, ressourcenschonenden Anbaumethoden, aber auch durch den Zugang zu besserem Pflanzmaterial und Düngemitteln nachhaltig zu erhöhen. Denn mit einem höheren Einkommen können die Kakaobauern nicht nur in ihre Betriebe investieren, sondern auch ihre Familien und lokalen Gemeinschaften unterstützen, die Schulausbildung der Kinder und Gesundheitsversorgung finanzieren und somit ihre Lebensbedingungen insgesamt verbessern. Zugleich sinkt durch eine höhere Produktivität der Flächenbedarf, was den Bauern die Möglichkeit zum Anbau auch anderer Kulturen eröffnet und die biologische Vielfalt insgesamt fördert. Die bisherigen Erfahrungen hierzu sind ermutigend: So zeigen Schulungs- und Förderprogramme aus Indonesien und der

Elfenbeinküste, dass sich die Erträge für die Kakaobauern dadurch verdrei- bis vervierfachen lassen.

Ein weiterer wichtiger Pfeiler für einen nachhaltigeren Kakaoanbau ist die Forschung. Hier besteht immenser Nachholbedarf, denn bei der Kakaopflanze hat es - im Unterschied zu vielen anderen verbreiteten Nutzpflanzen - über Jahrzehnte hinweg nur ungenügend Forschung und dadurch auch keine Ertragssteigerungen gegeben. Hier ist es Mars gemeinsam mit IBM und dem US-Landschaftsministerium vor zwei Jahren gelungen, das Erbgut der Kakaopflanze zu entschlüsseln und für die Forschung zu veröffentlichen. Diese Erfahrungen helfen heute Wissenschaftlern weltweit bei der Entwicklung widerstandsfähigerer und produktiverer Kakaobäume, sie sind aber auch für die Erforschung weiterer von der Züchtung vernachlässigter Pflanzenarten wegweisend.

Der zentrale Hebel, um nachhaltigere Anbaumethoden zu standardisieren und global

nach einheitlichen Regeln einzuführen, ist die Zertifizierung. Durch sie können vor Ort ökonomische Anreize für die Bauern geschaffen und klare Standards innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette etabliert und nachgehalten werden. Bislang ist nur ein kleiner Teil der Kakaobauern zertifiziert, doch der Anteil zertifizierten Kakaos ist zuletzt exponentiell gewachsen und beträgt mittlerweile 5 Prozent, Tendenz deutlich steigend.

Trotz dieser hoffnungsvollen Entwicklung und teils erheblicher Verbesserungen vor Ort bleibt die Umstellung auf einen nachhaltigen Kakaoanbau aber eine gewaltige Herausforderung – und lässt sich nur durch alle Beteiligten gemeinsam lösen. Denn bislang sind zwar viele Einzelprogramme und -projekte von einer Vielzahl von Akteuren angestoßen worden, die aber alleine für sich nicht mehr als Strohfeuer sein können und das Problem nicht in den Griff bekommen. Notwendig ist deshalb eine echte Vernetzung aller relevan-

ten Akteure der Kakaolieferkette inklusive der Produzenten- und Abnehmerländer, um die Interessen zu bündeln, wirkungsvolle Programme zu konzipieren und so eine echte Führungsrolle für einen nachhaltigeren Kakaoanbau einzunehmen.

Beispielhaft hierfür in Deutschland ist das im letzten Jahr gegründete "Forum Nachhaltiger Kakao", ein Zusammenschluss aus Bundesregierung, Industrie, Lebensmitteleinzelhandel, Vertretern der Zivilgesellschaft und den standardgebenden Zertifizierungsorganisationen. Hier übernimmt die gesamte Kakaolieferkette Verantwortung, setzt in enger Zusammenarbeit mit den Ursprungsländern und Beteiligten vor Ort ein klares Signal zur Förde-

rung des nachhaltigen Kakaoanbaus und vernetzt und verstärkt die Bemühungen aller Beteiligten im Sinne gemeinsamer – statt individueller – Initiativen und Lösungen.

Thomas Bittinger, Geschäftsführer, Mars Chocolate Deutschland

#### Engagement für Kakaonachhaltigkeit

Mars war 2010 federführend an der Entschlüsselung des Kakaogenoms beteiligt und forscht fortlaufend an der Züchtung krankheits- und schädlingsresistenterer Kakaobäume. Im Rahmen seines "Vision for Change"-Programms schult Mars über ein Netzwerk kommunaler Entwicklungszentren Kakaobauern an der Elfenbeinküste in modernen Anbaumethoden und stellt Ressourcen zur Verfügung. Bis 2020 sollen dadurch 150.000 Kakaobauern erreicht werden. Mars kauft Kakao von allen

drei großen Zertifizierern Rainforest Alliance, UTZ Certified und Fairtrade und hat sich als erstes Unternehmen der Branche verpflichtet, bis 2020 seinen Kakao zu 100 Prozent aus zertifiziertem Anbau zu beziehen. Bereits 2012 war Mars größter Abnehmer von zertifiziertem Kakao weltweit.

Weiterführende Infos:

www.mars.de/cocoasustainability



## CSR-Kommunikation: Zwischen Pflichterfüllung und Problemlösung

Studie zeigt Status quo und Handlungsbedarf in deutschen Unternehmen

Von Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Maren Christin Müller

Faire Arbeitsbedingungen, demographischer Wandel oder eine energieeffiziente Produktion gehören zu den Topthemen, mit denen sich Unternehmen im Kontext ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) auseinandersetzen müssen. CSR gilt dabei als entscheidender Treiber der Unternehmensreputation. Gleichzeitig sind die Erwartungshaltungen gestiegen: Kritische Stakeholder wie NGOs oder Verbraucherschützer fordern eine nachvollziehbare Darlegung unternehmerischer Entscheidungen. Sie erkennen schnell, ob kommunizierte Botschaften zu CSR nur der Imagepflege dienen oder Substanz haben. Werden nur oberflächliche Feigenblattaktionen betrieben, oder wird CSR darüber hinaus als Bestandteil unternehmerischer Prozesse mitgedacht? Wie gehen Unternehmen konkret mit CSR-bezogenen Problemen um - wird nur das Nötigste getan, oder setzt man sich in der Branche für eine langfristige Problemlösung ein?

Mit den Fragen der Kommunikationspartner wächst auch der Anspruch an das Kommuni-

kationsmanagement. CSR-Kommunikation erfordert ein professionelles Management, um Risiken frühzeitig erkennen und Reputationsverluste vermeiden zu können. Diskussionen in Wissenschaft und Praxis machen deutlich, dass sich in jüngerer Zeit ein umfassenderes Verständnis von CSR-Kommunikation herausgebildet hat. Stand in der Vergangenheit vorwiegend eine einseitige Information über CSR-Strategie und -Aktivitäten im Fokus, beispielsweise in Form eines jährlichen Berichts, geht es heute darum, die Kommunikationspraxis eng mit den täglichen Entscheidungsprozessen zu vernetzen und sie strukturell im Unternehmen zu verankern.

Um diese Herausforderungen zu stemmen, sind allerdings andere organisationale Rahmenbedingungen notwendig als für traditionelle Konzepte der CSR-Kommunikation. Dies zeigt eine empirische Studie der Universität Leipzig zur CSR-Kommunikation in deutschen Unternehmen, in der sowohl die Strategien und Rahmenbedingungen von

CSR-Kommunikation als auch die zugrundeliegenden Verständnisse von CSR untersucht wurden. Der vorliegende Beitrag stellt zentrale Ergebnisse der Studie vor, in der mehr als 100 Kommunikationsmanager mit Schwerpunkt "CSR" online befragt wurden. Die Befragten stammen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit mehr als 250 Mitarbeitern (74,6 Prozent) und verfügen über rund sechs Jahre Berufserfahrung in diesem Bereich.

#### Aktive Positionierung

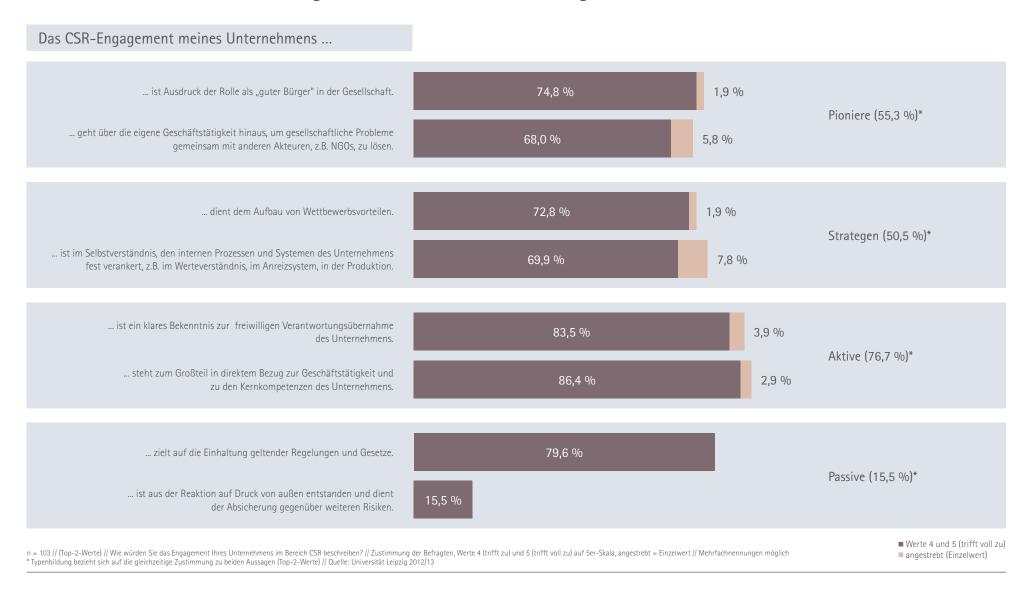
Das CSR-Engagement steht bei den befragten Unternehmen in einem direkten Bezug zum Kerngeschäft und wird als ein Bekenntnis zur freiwilligen Verantwortungsübernahme beschrieben. Deutlich seltener wird hingegen der Aussage zugestimmt, sich über die eigene Geschäftstätigkeit hinaus für eine kooperative Lösung gesellschaftlicher Probleme einzusetzen. Eine strategische Positionierung, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen sowie eine Verankerung im Unternehmen

fokussiert, ist insgesamt schwächer ausgeprägt (vgl. Abbildung 1). Für die CSR-Kommunikation, die sich idealerweise an der CSR-Positionierung des Unternehmens orientiert, fehlt damit bei rund 30 Prozent die Grundlage für eine glaubwürdige Ausrichtung. Ein signifikanter Zusammenhang lässt sich bezüglich der Erfahrung der Unternehmen identifizieren: Je länger Unternehmen mit CSR-Kommunikation befasst sind, desto eher übernehmen sie freiwillig Verantwortung und engagieren sich über ihre Geschäftstätigkeit hinaus.

#### Information statt Dialog

Die Grundhaltung der Kommunikationsmanager gegenüber Stakeholdern ist darüber hinaus auf die Vermittlung von Informationen und nicht auf einen offenen Dialog ausgerichtet. Auch hier lässt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Berufserfahrung identifizieren (vgl. Abbildung 2). Kommunikatoren mit mehr Erfahrung sind dialogorientierter und erwarten von Stakeholdern eher

#### Abb. 1: Unternehmen wählen überwiegend eine aktive CSR-Positionierung



# Abb. 2: Grundhaltung der Kommunikatoren ist auf Informationsvermittlung, nicht auf Dialog ausgerichtet

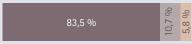
Wir informieren überwiegend über die CSR-Strategie und -Aktivitäten des Unternehmens, z.B. durch unsere Webseite, Berichte oder Broschüren.

Wir demonstrieren das Engagement unseres Unternehmens und wollen andere davon überzeugen, dass wir Verantwortung übernehmen, z.B. im Rahmen von Marketingkampagnen.

> Wir gehen nicht mit einer "fertigen Lösung" ins Gespräch, sondern erwarten wertvolle Anregungen von unseren Stakeholdern.

- ➤ Im Kontakt mit Stakeholdern steht die einseitige Information im Vordergrund (83,5 Prozent)
- ➤ Die Bereitschaft für einen aktiven Stakeholderdialog scheint zu fehlen (17,5 Prozent)
- Eine dialogorientierte Grundhaltung ist bei größeren Unternehmen und bei Unternehmen mit mehr Erfahrung stärker ausgeprägt
- ➤ Ein informatives und dialogorientiertes Vorgehen wird umso eher umgesetzt, je mehr formale Strukturen für CSR-Kommunikation vorhanden sind

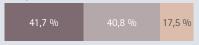




#### persuasiv



#### dialogorientiert



- 4 und 5 (immer) 3 1 (nie) und 2
- Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie bereit sind, sich auf die Auseinandersetzung mit Stakeholdern einzulassen
- ➤ Um eine Orientierung zu geben, sind Verhaltenskodizes zu formulieren und vorzugeben
- ➤ Für eine längerfristige Verankerung ist die Formulierung konkreter Ziele für Stakeholderdialoge notwendia

n = 103 // Welche Grundhaltung nehmen Sie oder Ihre Teammitglieder in der Kommunikation mit relevanten Stakeholdern im CSR-Bereich ein? Bitte bewerten Sie folgende Aussagen auf einer Skala von (1) nie bis (5) immer // Quelle: Universität Leipzig 2012/13

wertvolle Anregungen im Umgang mit CSR-Themen als solche mit weniger Erfahrung. Dies deutet darauf hin, dass sowohl ein kooperativ angelegtes CSR-Engagement als auch eine dialogorientierte Grundhaltung als organisationaler Lerneffekt interpretiert werden können.

#### Einbindung von Stakeholdern

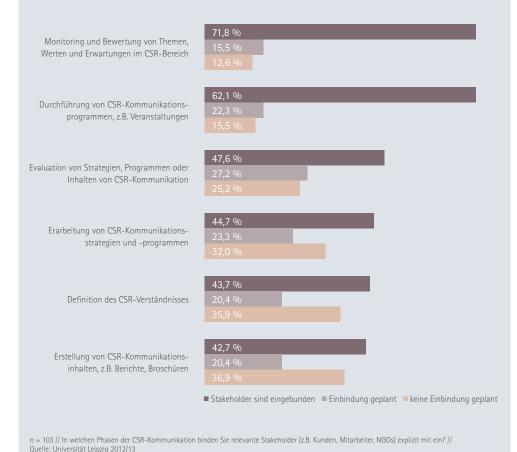
Die umfassende Einbindung von Stakeholdern ist eine zentrale Anforderung an die CSR-Kommunikation: Internationale Richtlinien wie die Global Reporting Initiative oder die Accountability Principles legen dies nahe – um sicherzustellen, dass betroffene Stakeholder in der Entscheidungsfindung zu CSR-bezogenen Themen berücksichtigt werden. Bisher geht die Einbindung in deutschen Unternehmen allerdings selten über das Monitoring und die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen hinaus (vgl. Abbildung 3). Potential sehen die Befragten vor allem bei einer kooperativen Entwicklung von Strategien und Programmen sowie bei deren Evaluation.

#### Handlungsbedarf im Kommunikationsmanagement

Weitere Potentiale werden deutlich, wenn man den Blick auf die organisationalen Rahmenbedingungen der CSR-Kommunikation richtet. Zunächst zeigt sich, dass die formalen Strukturen für CSR-Kommunikation insgesamt schwach ausgeprägt sind: Während bereits rund 60 Prozent über Richtlinien, Ziele und ein Strategiepapier für ihre Kommunikationsarbeit verfügen, fehlen Steuerungskennzahlen bei mehr als 70 Prozent der Unternehmen. 80.6 Prozent der Befragten geben zwar an, von der obersten Führungsebene ernstgenommen zu werden. Der Anteil derer, die zu Strategiemeetings der Unternehmensführung eingeladen werden, ist allerdings deutlich geringer (62,1 Prozent).

Das wirft die Frage auf, inwiefern Verantwortliche für CSR-Kommunikation strategierelevante Impulse aus dem Kontakt mit Stakeholdern überhaupt in interne Entscheidungsprozesse einspeisen können. Einen

# Abb. 3: Stakeholder-Einbindung geht selten über Monitoring- und Umsetzungsphase hinaus



Anhaltspunkt liefert das Rollenverständnis der Befragten: Die Ergebnisse zeigen, dass die taktische Dimension (Umsetzung der CSR-Strategie und Unterstützung von Unternehmenszielen) stärker ausgeprägt ist als die strategische Dimension (Formulierung der CSR-Strategie und Mitgestaltung von Unternehmenszielen).

Um den skizzierten Anforderungen gerecht zu werden und CSR-Kommunikation zu-künftig stärker strategisch zu steuern, muss diese an die CSR-Strategie sowie die zentralen Unternehmensfunktionen und -prozesse angeschlossen werden. Die Verpflichtung des Topmanagements zu CSR muss sich letztlich im Alltag beweisen, an dessen Ausgestaltung nicht nur die Unternehmenskommunikation, sondern alle Unternehmensmitglieder Anteil haben.

Um kommunikative Risiken (Reputations-, Glaubwürdigkeitsverlust) zu vermeiden, ist es zudem notwendig, die Rolle des Unternehmens im Beziehungsgeflecht aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft grundsätzlich darzulegen und auf eine logische Fortschreibung dieser Stoßrichtung im Kontakt mit Stakeholdern zu achten. Dies kann sich in der Erfüllung von Pflichten und gesetzlichen Auflagen erschöpfen oder auf eine langfristige Mitgestaltung gesellschaftlicher Probleme abzielen. Welcher Ansatz auch gewählt wird: Er muss konsistent verfolgt werden, um glaubwürdig zu sein.

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig

Maren Christin Müller, M.A., Beraterin bei Lautenbach Sass Unternehmensberater für Kommunikation in Frankfurt am Main



## Überwiegend kritisch

Das Thema "Gute Unternehmensführung" in den Medien // Eine Analyse europäischer Meinungsführer

Von Dr. Gero Kalt

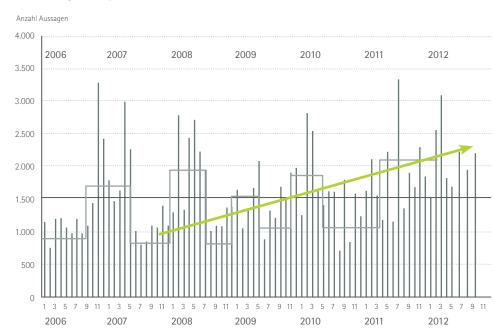
"Der Fisch stinkt vom Kopf her!" - Der Volksmund hat eine drastische Metapher gefunden, um zu beschreiben, wo die Verantwortung für gute Unternehmensführung liegt. Es ist – zumeist – nicht die Schuld der unteren Hierarchien, wenn ein Unternehmen sich rücksichtslos gegen Umwelt und Gesellschaft verhält; wenn der Margenmaximierung alles andere untergeordnet wird; wenn Kinder und Tagelöhner in problematischen Ländern für Hungerlöhne arbeiten müssen; wenn Materialien gesundheitsschädlich sind und Nachhaltigkeit bei der Ressourcennutzung keine Rolle spielt. Das haben auch die Journalisten erkannt und sich in den vergangenen Jahren zunehmend für das Thema "gute Unternehmensführung" oder auch "Corporate Governance" interessiert. "Gute Corporate Governance kann helfen, verlorenes Vertrauen wieder aufzubauen. Dafür stehen ihre Grundprinzipien Professionalität, Transparenz, Verantwortung und Nachhaltigkeit, auf denen übrigens auch der Deutsche Corporate Governance Kodex basiert," schrieb die Börsenzeitung.

Eine Medienanalyse von Prime Research International belegt, dass die Urteile über das Topmanagement und "gute Unternehmensführung" seit 2007 zugenommen haben. Zugrunde gelegt wurde eine Auswahl an deutschen und europäischen Meinungsführermedien, und es zeigte sich: Von durchschnittlich etwa 800 monatlichen Darstellungen über die Führung der DAX-Unternehmen im Jahr 2006 stieg die Zahl 2012 auf rund 2.000. Das heißt, dass pro DAX-Unternehmen pro Monat etwa 66 Aussagen zur Corporate Governance gemacht wurden. Eine Verdoppelung in nur fünf Jahren (siehe Abb. 1).

Welche Themen standen dabei im Mittelpunkt? Es waren in erster Linie die Themen Managergehälter, Frauen in Führungspositionen (Diversity), Erfolgsprovisionen sowie Unabhängigkeit und Kompetenz des Aufsichtsrates. Aber auch Korruption und mangelnde Transparenz wurden häufig angesprochen. Insgesamt haben sich 2012 fast 12 Prozent aller Unternehmensdarstellun-

#### Abb. 1: Die Bedeutung von CG-Themen in den Medien nimmt zu

(ca. 2.000 Aussagen zur Corporate Governance von DAX-Unternehmen im Monat)



Land: Germany & European Key Media // Datenbasis: DAX 30 // Analysenzeitraum: 2006–2012 // Analyseneinheit: Darstellung zu CG

gen mit einer guten Unternehmensführung befasst. Zehn Jahr vorher waren es noch 5 Prozent.

Betrachtet man die Tonalität der Journalistenaussagen, so ist festzustellen, dass die Berichterstattung überwiegend kritisch war. Zwar hielten sich 2012 die positiven und negativen Aussagen in etwa die Waage, nachdem die Jahre 2006 bis 2011 noch überwiegend kritisch waren. Doch auch 2012 haben es die Unternehmen nicht verstanden, mit vorbildlichem Verhalten ihrer Führung zu punkten (siehe Abb. 2).

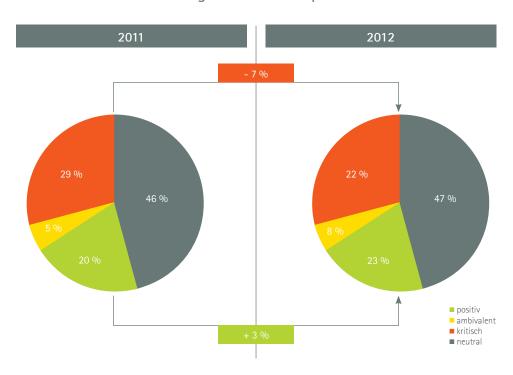
Dabei zeigt sich, welche Unternehmen sich besonders vorbildlich verhielten. An erster Stelle steht seit vielen Jahren Linde, dicht gefolgt von BASF, Henkel und Beiersdorf. Aber auch BMW und Daimler konnten 2012 sehr viel Lob ernten. Im Vergleich zu M-DAX- sowie mittleren und kleineren Unternehmen sind viele DAX-Unternehmen überdurchschnittlich gut. Eine besondere Erkenntnis: Es wurden vor allem solche

Unternehmen für ihre vorbildliche Unternehmensführung gelobt, die auch insgesamt eine sehr positive Reputation besitzen – die also auch für nachhaltige Produkte, eine überzeugende Strategie sowie herausragende Unternehmensergebnisse stehen. Gute Unternehmensführung und gute Gesamtreputation – sie hängen stark zusammen (siehe Abb. 3).

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen bei den Medien seit Jahren dieselben Themen. Eher positiv wird die Entwicklung bei den Themen Diversity, Sozialstandards, Deckelungen bei Vorstandsvergütungen bewertet. Dagegen sorgten die Themen CEO-Wechsel in den Aufsichtsrat, Korruptionsaffären, Transparenz und Bonusregelungen (vor allem im Bankensektor) überwiegend für kritische Berichte und Kommentare.

Ein sehr erfreulicher Trend ist beim Thema Diversity zu verzeichnen. "Wir haben uns gemeinsam mit anderen DAX-Konzernen zur Förderung von Frauen in Führungspositio-

Abb. 2: Die Berichterstattung ist 2012 etwas positiver als 2011



Land: Germany & European Key Media // Datenbasis: DAX 30 // Analysenzeitraum: 2011 vs. 2012 // Analyseneinheit: Darstellung zu CG



nen verpflichtet. Nur eine breitangelegte Frauenbasis kann die Grundlage schaffen, dass in Zukunft auch in obersten Führungsebenen eine größere Anzahl hochqualifizierter Frauen zur Verfügung steht", sagte BMW-Chef Norbert Reithofer in der "Welt". Er erklärt damit einen Gesinnungswandel bei einem Thema, das vor Jahren noch tabu war in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft.

So verwundert es nicht, dass sich Diversity zu einem klaren Profilierungsthema für viele Konzerne entwickelt hat. Immer mehr Frauen schaffen es in die Aufsichtsräte und Vorstände, was die Unternehmen gerne für ihre Kommunikation nutzen.

Seit dem Jahr 2008 überwiegen die positiven Aussagen der Journalisten zu diesem Thema, wenn sie über DAX-Unternehmen berichten. Viele Unternehmen nahmen dies zum Anlass, ebenfalls weibliches Spitzenpersonal zu berufen, was in der Kommunikation wiederrum zur positiven Profilierung genutzt wurde (Abb. 4).

Rund 65 Prozent der Journalistenaussagen, die sich in der DAX-Berichterstattung mit dem Thema "weibliche Führungskräfte" befassten, waren im Jahr 2012 positiv. Das Ranking führten in diesem Fall Lufthansa, Henkel, Deutsche Post, Deutsche Telekom und BMW an.

Deutlich kritischer, aber immer noch erstaunlich moderat fiel die Berichterstattung über Vorstandsgehälter aus. Gab es in den Jahren 2006 bis 2009 noch überwiegend kritische Stimmen, weil den Journalisten die Managerbezüge zu hoch erschienen, so änderte sich dies Ende 2009. Zwar waren die Gehälter gestiegen. Doch hatte Europa 2008 und 2009 gerade eine der schlimmsten Wirtschaftskrisen überstanden, und deutsche Unternehmen hatten sich in schwieriger Zeit international sehr gut behauptet – da gönnte man den Managern offensichtlich auch höhere Gehälter. Nicht einmal die Rekordzahlung von 17 Millionen Euro an VW-Vorstandschef Martin Winterkorn sorgte für größere Empörung.

Abb. 3: Top 8 im DAX – Linde, BASF und Henkel mit positivster Bewertung – Gute Unternehmensführung = positive Gesamtreputation



Land: Germany & European Key Media // Datenbasis: DAX 30 // Analysenzeitraum: 2012 // \*Anteile an gesamter DAX-Berichterstattung

Eine Ausnahme machte in diesem Umfeld allerdings der Bankensektor. Die Finanzbranche, wesentlicher Verursacher der Krise, geriet stark unter Druck, und vor allem erfolgsabhängige Bestandteile, sprich "Zockerboni" im Investmentbereich, gerieten in Verruf. Die Politik sah sich hier unter Zugzwang und nahm eine Deckelung bei solchen Instituten vor, an denen der Staat beteiligt war.

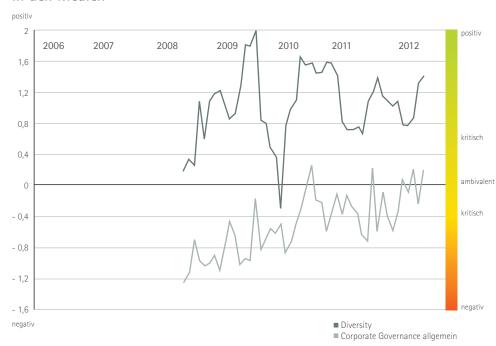
Zu dieser Zeit setzte auch in der Wirtschaft eine selbstkritische Diskussion ein. "Wir sollten uns immer wieder klarmachen, dass auch und gerade marktwirtschaftliche Systeme des Verständnisses und der Akzeptanz der Gesellschaft bedürfen. [...] Wir regen an, zu überlegen, dass in die Vergütungssysteme der Vorstände selbst Obergrenzen integriert oder in anderer Weise sogenannte Caps in die Vorstandsverträge aufgenommen werden, wobei Höhe und Angemessenheit natürlich im Ermessen der Aufsichtsräte liegen müssen", schrieb der Vorsitzende der Regierungskommission Klaus-Peter

Müller im Sommer 2012 in einem vertraulichen Brief an die Aufsichtsratschefs der 30 DAX-Konzerne.

Als Vertreter des Corporate-Governance-Kodex hatte er damit den Nerv der Journalisten getroffen. So verwunderte es nicht, dass die Medien die Arbeit der Regierungskommission sehr positiv begleitet haben: "Für die gewachsene Bedeutung und Beachtung guter Unternehmensleitung und -kontrolle steht in Deutschland insbesondere der Deutsche Corporate Governance Kodex ... In diesen zehn Jahren hat der Kodex die Unternehmenskultur in Deutschland nachhaltig zum Besseren verändert und zugleich deren Vorzügen, z.B. der dualen Unternehmensverfassung, zur internationalen Akzeptanz und Anerkennung verholfen", schrieb die Börsenzeitung und goutierte damit alle Anstrengungen, verantwortungsvolle Unternehmensführung in Deutschland voranzutreiben.

Dr. Gero Kalt, Vorstand, Prime Research International AG

Abb. 4: Diversity ist heute ein positiv besetztes Profilierungsthema in den Medien



Land: Germany & European Key Media // Datenbasis: DAX 30 // Analysenzeitraum: 06/2008 – 2012



Vielfalt macht erfolgreich

Das Thema Diversity-Management in der Konzernsprache // Ergebnisse einer Sichtung von 60 Geschäftsberichten

Von Prof. Dr. Brigitte Biehl-Missal und Manfred Piwinger

"Frauenquote", "alternsgerechtes Arbeiten", "multikulturelle Belegschaften", "Work-Life-Balance" – vor einigen Jahren gehörten solche Begriffe noch nicht zum Standardrepertoire deutscher Personalabteilungen. Doch die Globalisierung der Wirtschaft, zunehmende gesellschaftliche Forderungen nach Gleichberechtigung sowie die Zwänge des demographischen Wandels haben Ziele und Strategien moderner HR-Bereiche gravierend verändert.

In Deutschland hat die Herausforderung in Gestalt des Diversity-Managements nicht nur die internationalen Konzerne erreicht, sondern ist mit der vielbeachteten Einführung der Charta der Vielfalt (http://charta-dervielfalt.de) im Jahr 2007 auch ein breites Thema für kleinere Betriebe und die öffentliche Verwaltung geworden. Diversity-Management soll die Wettbewerbsfähigkeit in folgenden Dimensionen beeinflussen: Personal (die besten Potentiale binden); Marketing (bessere Kundenorientierung, Kundenansprache); Innovation (durch

heterogene Arbeitnehmerschaft); Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit (durch heterogen zusammengesetzte Teams).

Gesetzliche Regelungen, etwa auf europäischer und nationaler Ebene (beispielsweise das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, AGG), sowie gestiegenes Interesse der Öffentlichkeit und der Konsumenten machen ein Diversity-Management notwendig. Es geht darum, die Vielfalt etwa in Geschlecht, Lebensalter, Ethnie, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung und kulturellen Unterschieden positiv hervorzuheben und bewusst wahrzunehmen sowie für den wirtschaftlichen Erfolg nutzbar zu machen. Ohne wirkungsvolle Kommunikation nach innen und nach außen können Initiativen zur Förderung der Vielfältigkeit nicht effizient verfolgt werden.

Die Autoren haben 60 Geschäftsberichte darauf hin untersucht, ob das Thema "Diversity" dort thematisiert wird und welche Aspekte wie angesprochen werden. Einige Ergebnisse:

#### 1. Ökonomischer Nutzen

Mitarbeiter werden in Geschäftsberichten immer noch gern als eine Form von Kapital gesehen, beispielsweise liest man bei Merck (2011, S. 52): "Motivierte und engagierte Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital." Solche Formulierungen wurden bereits kritisiert, denn sie vergegenständlichen und entpersonalisieren den an anderer Stelle doch wertgeschätzten Mitarbeiter, und sie wollen somit kaum zu selbstgestellten und von außen formulierten Ansprüchen etwa an die Vielfalt im Unternehmen passen. Gerade im Hinblick auf das Thema Diversity werden andere Darstellungen erwartet, die den Zusammenhang zwischen Arbeit und Unternehmenserfolg anders verdeutlichen. Es gibt aber auch weicher formulierte Darstellungen wie beispielsweise von Fresenius Medical Care (2011, S. 77): "Wir sind davon überzeugt, dass erst durch die Heterogenität der Sichtweisen, Meinungen, kulturellen Prägungen und Erfahrungswerte die Potenziale ausgeschöpft werden können, die uns erfolgreich machen."

### 2. Stärkung des Frauenanteils in Führungspositionen

In den Geschäftsberichten fällt das "angemessene Verhältnis zwischen Männern und Frauen" unter das Stichwort Diversity. beispielsweise bei Bayer (2011, S. 124): "Der zweite Schwerpunkt unserer Diversity-Strategie ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen spürbar zu steigern. Wir haben uns daher im vergangenen Jahr freiwillig das Ziel gesetzt, den Frauenanteil im oberen Management [...] konzernweit in Richtung 30 Prozent zu entwickeln." Hier wird etwa die Freiwilligkeit des Vorhabens positiv herausgestellt. Diese Zahl ist allerdings vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich die DAX-30-Konzerne freiwillig dazu verpflichtet haben, den Anteil von Frauen in ihren Vorständen bis zum Jahr 2020 auf bis zu 35 Prozent zu steigern. Natürlich auch, um eine gesetzliche Regelung entbehrlich zu machen.

#### 3. Work-Life-Balance, Familie und Beruf

Ein wichtiger Aspekt des Diversity-Managements ist die Vereinbarkeit von Familie, Frei-

zeit und Beruf. Dies wird beispielsweise folgendermaßen vermittelt: ...Wer sich in seiner Arbeitssituation wohlfühlt, wird sich stärker [...] identifizieren und positiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Dazu gehört insbesondere eine [...] entsprechende Work-Life-Balance." (Postbank 2010, S. 42/43). Beispielhaft sind Einrichtungen wie flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl, Teilzeitmodelle. Heimarbeitsplätze, Wiedereingliederung nach der Elternzeit, Betriebskindergärten oder Freistellungen. Für die Schweizerische Post (2009, S. 102) ist klar: "Männer und Frauen, die ihre Arbeitszeit wichtigen persönlichen oder familiären Bedürfnissen anpassen können, bringen im Beruf bessere Leistungen." Eigennutz muss an dieser Stelle ja nicht falsch sein.



#### 4. Internationalität

Gerade global agierende Konzerne verweisen stets auf die bestehende vielfältige Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, die sich auch aus den vielen Standorten ergibt. Bayer (2011, S. 124) schreibt über den "dynamischen Personalaufbau in den Wachstumsmärkten", denn "ein vordringliches Ziel" der Diversity-Strategie sei es, "insbesondere in den Wachstumsländern den Anteil einheimischer Führungskräfte mittelfristig deutlich zu erhöhen". Auch hier wird deutlich, dass Führungszirkel bisher kaum den lokalen Bedingungen entsprechend besetzt sind.

#### 5. Alter - ein vergessenes Thema

Ein anderer Aspekt der demographischen Entwicklung kommt oft höchstens marginal vor: der Erfahrungsschatz der Älteren. Einerseits werden "altersbedingte Abgänge" (Deutsche Bahn 2011, S. 31) weiter zunehmen, und es ist noch nicht absehbar, wie diese Lücke am Arbeitsmarkt geschlossen werden kann. Auf der anderen Seite bieten Unternehmen derzeit älteren Arbeitnehmern

offenbar keine adäquaten Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten. Einzelne Unternehmen wie die Allianz (2009, S. 67) oder die Deutsche Post DHL (2011, S.84) unterbreiten zwar "in ausgewählten Gesellschaften" Arbeitsangebote im Vertrieb für Pensionäre. Doch darüber hinaus bleiben die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und das Angebot von angepassten Arbeitszeitmodellen, wie sie in vielfältigster Weise bereits für Frauen angepriesen werden, in der aktuellen Berichterstattung nahezu unerwähnt.

## **6.** Zufriedenheit und Fortbildungsprogramme

Eine Herausforderung des Diversity-Managements ist, dass die Vielfalt, sofern eingestellt, auch zusammengeführt werden muss. Viele Unternehmen stellen den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Effizienz heraus: "Die hohe Zufriedenheit unserer Mitarbeiter ist eine wichtige Grundlage, das Risiko des Know-how-Verlustes zu minimieren." (BMW 2011, S. 71). Wie dieser Zustand erreicht werden soll, dazu werden aber wenige

Informationen geboten. Auch hier wird Vielfalt wieder als zweiseitige Tätigkeit dargestellt, bei der sich Mitarbeiter informieren und anpassen sollen: So gibt es bei Bayer das "innovative Online-Tool GlobeSmart", mit dem sich "die Beschäftigten über Umgangsformen und das Kommunikationsverhalten in mehr als 60 Ländern informieren können" (Bayer 2011, S. 124).

Eine Untersuchung von amerikanischen Geschäftsberichten hat ergeben, wie beispielsweise Medienunternehmen ein "Diversity Institute" oder andere Trainingsprogramme anbieten, darunter Schauspielkurse oder Schreibworkshops, um neue Talente zu fördern. Man kann davon ausgehen, dass das Thema Diversity in Zukunft auch viele neue Ansätze zur Personal- und Organisationsentwicklung verlangt.

#### **Fazit**

Vielfalt wird also durchaus mit einer klaren ökonomischen Argumentation angestrebt, allerdings ergänzt von "weichen" Motiven.

Unternehmen stellen das Management von Diversity kommunikativ unter die Stichworte Agieren (Einstellen von Mitarbeitern), Möglichmachen (Zufriedenheit sichern) und Kontrolle (wie Mitarbeiterumfragen). Wie die Integration vielfältiger Sichtweisen, Religionen, Kulturen und Ausrichtungen tatsächlich vonstattengehen soll, ist eine bisher nicht abschließend beantwortete Frage in der Managementforschung und auch in der kommunikativen Darstellung unklar. Dafür muss auch die Zusammenarbeit von PR und HR verbessert werden, damit auch die Kommunikationsverantwortlichen die Diversity-Programme (er)leben können, einschließlich der Fortbildungsprogramme und anderer begleitender Maßnahmen.

Prof. Dr. Brigitte Biehl-Missal, Professorin für PR, Journalismus und BWL, BSP Business School Berlin Potsdam

Manfred Piwinger, Publizist und Kommunikationsberater sowie Autor und Herausgeber mehrerer Standardwerke zur Finanz- und Unternehmenskommunikation





# 7. Deutscher Marken-Summit

Wie Neues entsteht! Frischer Wind für Marken und Unternehmen

- Der kreative Schöpfungs- und Entwicklungsprozess von Marken
- Mythos Schwarmintelligenz: Wann liefert kollaboratives Arbeiten kreative und neue Ideen für die Unternehmens- und Markenführung?
- Neues annehmen: Flexibilität als Wachstumschance

19. Juni 2013 ab 19.30 Uhr

Vorabendprogramm im Städel Museum, Frankfurt am Main

20. Juni 2013

Zentrale der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

#### Referenten sind u.a.

- Alastair Bruce, Director, Google Germany GmbH
- Peter Hadasch, Personalvorstand und Mitglied des Aufsichtsrats, Nestlé Deutschland AG
- Ralf Husmann, Stellvertretender Geschäftsführer, Excecutive Producer und Headwriter, Brainpool TV GmbH
- Alexander Schlaubitz, Leiter Marketing, Lufthansa Passage Airline
- Gorden Wagener, Vice President Design, Daimler AG

www.marken-summit.de

Initiator:

F.A.Z.-INSTITUT



Mitveranstalter:

**Deutsche Post DHL** 





Partner:

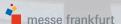
Partner für das Interaktive Voting:

Knowledge-Partner:

Mit freundlicher Unterstützung von:

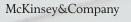
Medienpartner:

TRM





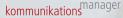
















# GUT ZU WISSEN

#### Offenlegung nichtfinanzieller Informationen.

Die Europäische Kommission hat einen Vorschlag zur Änderung der Rechnungslegungsrichtlinien vorgelegt, der darauf abzielt, die Transparenz bestimmter Großunternehmen in sozialen und ökologischen Belangen zu erhöhen. Die betroffenen Gesellschaften müssen demnach künftig ihre Grundsätze, Risiken und Ergebnisse in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Vielfalt in den Leitungs- und Kontrollorganen offenlegen. Dem Vorschlag zufolge müssten Gesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitern in ihrem Jahresbericht relevante und wesentliche Angaben zu ökologischen und sozialen Aspekten machen.

Neuer Förderschwerpunkt des BMU. Durch technische Modernisierung können Unternehmen die Materialkosten um bis zu 20 Prozent senken und gleichzeitig ressourcenschonender produzieren. Deutsche Unternehmen, insbesondere auch kleinere und mittlere, sind jetzt dazu aufgefordert, dieses Einsparpotential für sich zu nutzen: Bundesumweltminister Peter Altmaier stellte auf der Hannover Messe den neuen Förderschwerpunkt des Bundesumweltministeriums (BMU) "Materialeffizienz in der Produktion" vor. Der Förderschwerpunkt ist ein Beitrag zur Umsetzung des Deutschen Ressourceneffizienzprogramms "ProgRess", für den das BMU bis zu 20 Millionen Euro aus dem Umweltinnovationsprogramm bereitstellt. Vor allem innovative Verfahren in den Bereichen Klimaschutz, erneuerbare Energien und Energieeffizienz kommen für eine Förderung infrage. Die Projekte können entweder mit einem Zinszuschuss von bis zu 70 Prozent zur Verbilligung eines Kredites oder mit einem Investitionszuschuss von bis zu 30 Prozent gefördert werden.

#### "Branchenkompass Energieversorger".

Die Energieversorger in Deutschland durchforsten ihre Unternehmen nach internen Sparmöglichkeiten, um die Kosten für die Energiewende aufzufangen. Auch der Dienst am Kunden soll effizienter werden. 79 Prozent der Anbieter planen beispielsweise, bis 2014 mehr in das Onlinekundenmanagement zu investieren. Andere Potentiale werden dagegen noch nicht systematisch erschlossen. Das ergibt der "Branchenkompass Energieversorger", erstellt von Steria Mummert Consulting in Zusammenarbeit mit dem E.A.Z.-Institut.

Elektroantriebe flexibel in Großserie produzieren. Das Straßenbild unserer Zukunft sollen Elektrofahrzeuge prägen. Noch ist die Serienproduktion aber nicht wirtschaftlich. Das könnte sich bald ändern. Bis September 2015 wollen führende Automotive-Partner zusammen mit dem Fraunhofer IPA ein prozessmodulares Fertigungskonzept für E-Motoren im Rahmen des Verbundprojekts "Epromo" entwickeln.

"Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013". Die Sensibilität der Unternehmen, Voraussetzungen für eine ausgewogene Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen zu schaffen, ist weiterhin hoch. Das hat eine Sonderauswertung des "Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit" des IW Köln ergeben. Acht von zehn Unternehmen hierzulande messen aus eigener Perspektive dem Thema Familienfreundlichkeit einen hohen oder eher hohen Stellenwert bei. Knapp vier von zehn Unternehmen sind der Ansicht, dass die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit in den kommenden fünf Jahren noch zunehmen wird.

HR Future Trends 2013. Demographischer Wandel und Fachkräftemangel, Diskussionen um eine Frauenquote in Europa oder Mitarbeiter 50+ sind aktuelle Themen in den Personalabteilungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im Mittelpunkt aller strategischen und operativen Entscheidungen der Personalverantwortlichen steht jedoch die Frage, wie es Firmen in Zukunft gelingen kann, Talente zu finden und zu halten. Das zeigt die Umfrage "HR Future Trends 2013", durchgeführt von der Agentur ohne Namen GmbH. Talente an das Unternehmen zu binden wird von 74 Prozent der befragten Unternehmen als sehr wichtig angesehen. Über 50 Prozent der befragten Unternehmen haben aber kein Bindungs- oder Förderprogramm für Talente, und nur 8 Prozent planen, 2013 eines einzuführen. Die Unternehmen, die Talentbindungs- oder Förderprogramme haben, gehen selektiv vor und fokussieren sich vor allem auf ehemalige Praktikanten/-innen. Auch das Talentmanagement wird von 50 Prozent der befragten Unternehmen als sehr wichtig angesehen, gefolgt von Führungskräfteentwicklung und der Sicherung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Elektromobilität in Flotten integrieren. Die Mobilität der Zukunft hat begonnen. Elektromobilität wird dabei eine wichtige Rolle spielen, vor allem im gewerblichen Bereich. Alphabet, der Business-Mobility-Spezialist der BMW Group, präsentiert daher mit AlphaElectric die erste umfassende Lösung zur Integration von Elektromobilität in Flotten. In jeder Flotte bestehe Potential für den Einsatz von Elektrofahrzeugen, beispielsweise für Service- und Lieferfahrten im Stadtverkehr oder als Poolfahrzeuge, erklärt Marco Lessacher, Vorsitzender der Geschäftsführung von Alphabet. Ein intelligenter Antriebsmix im Fuhrpark ermöglicht es Unternehmen, je nach Bedarf und Strecke auch Elektrofahrzeuge einzusetzen. Das schont die Umwelt und ist in vielen Fällen wirtschaftlicher.

Nachhaltiges Investment. Am 31. März 2013 waren nach Informationen des Sustainable Business Institute (SBI), Herausgeber der Marktplattform www.nachhaltiges-investment.org, insgesamt 382 nachhaltige Publikumsfonds in Deutschland, Österreich und/oder der Schweiz zum Vertrieb zugelassen. Die 382 Fonds waren zum 31. März 2013 mit ca. 38 Milliarden Euro investiert. Ende 2012 registrierte das SBI 384 Fonds, die mit insgesamt ca. 35 Milliarden Euro investiert waren. Das Sustainable Business Institute berücksichtigt alle Fonds, die angeben, in besonderer Weise soziale, ökologische oder auch ethische Kriterien zu berücksichtigen. Es stützt sich dabei auf Angaben in den Fondsprospekten und Factsheets der Fondsgesellschaften.



# FACTS & FIGURES

#### // CSR auf dem Prüfstand 2012

2012 Studie (Icon Added Value)

Die Verbraucher in Deutschland werden immer kritischer, was die Verantwortung und das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen betrifft. Zu diesem Schluss kommt das Marktforschungsunternehmen "Icon Added Value" in seiner Studie "CSR auf dem Prüfstand 2012". Eine Herausforderung, die die Unternehmen annehmen müssen. Unter 18 analysierten Branchen werden mit "Einzelhandel", "Haushaltsgeräte" und "IT" nur drei als "gut" identifiziert. Doch selbst in kritisch beurteilten Branchen wie "Banken" und "Versicherungen" konnten vereinzelt Marken identifiziert werden, die aus Sicht der Deutschen verantwortungsvoll handeln. Kleine und mittelständische sowie vor allem deutsche Unternehmen werden am ehesten als verantwortungsvoll eingestuft.

Die Automobilbranche hat sich als "polarisierende" vom 2007er CO<sub>2</sub>-Buhmann-Image erholt. Die 14 "schlechten" schließen mit "Mineralöl" als Schlusslicht ab. Keine der

Branchen wird besser bewertet, 13 Branchen deutlich schlechter. "Food" ist besonders betroffen. Besser sieht es bei der Auswahl der 37 Marken aus. Die Studie führt 16 gute, elf schlechte, zehn mehr oder minder neutrale auf. Dabei gibt es nur sechs positive Veränderungen gegenüber 2010, dem stehen 13 Verschlechterungen gegenüber. Die Studie kommt zu dem Schluss: Wer verkaufen will, muss zunehmend verantwortungsvoll handeln und auf die Befindlichkeiten der Menschen und der Gesellschaft eingehen. Denn die Kaufentscheidungen der Menschen werden immer mehr von CSR-Themen beeinflusst.

http://www.csr-jobs.eu/research/studien/ item/1834-icon-added-value-csr-aufdem-prüfstand-2012 |/

# // Nachhaltigkeit: Warum CFOs auf Einsparungen und Strategie setzen 2012 Studie (Deloitte)

Nachhaltigkeit steht inzwischen auf der Agenda vieler Unternehmen, und zwar direkt auf der Agenda der Finanzchefs. Dies ergibt sich nicht nur aufgrund von Regulierungen und der steigenden Forderung nach Transparenz – sondern auch, weil sich Nachhaltigkeit für CFOs als wertvolles Instrument zur Kostensenkung erwiesen hat. Und: Es ist zu erwarten, dass bestimmte Formen der nichtfinanziellen Berichterstattung wie Umweltinformationspflichten in naher Zukunft verbindlich werden.

Im "2012 Sustainability & the CFO Survey" geben etwa 53 Prozent der teilnehmenden CFOs an, dass sich ihr Engagement bei Nachhaltigkeitsthemen im letzten Jahr verstärkt habe. 61 Prozent erwarten, dass ihr Engagement in den nächsten zwei Jahren noch zunehmen wird. Ihre Motivation ist eindeutig: 49 Prozent der befragten 250 CFOs aus 14 Ländern sehen eine enge Verbindung zwischen Nachhaltigkeitsleistung und Finanzergebnissen. In der Veröffentlichung wird aufgezeigt, warum Nachhaltigkeit für Finanzchefs so wichtig geworden ist und wie diese einen noch höheren Wert aus ihren Nachhaltigkeitsanstrengungen schöpfen können.

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/ 18\_Growth%20Platforms/CFO-Services/ DE\_CFOProgram\_Sustainability\_CFO.pdf //

#### // Fortschrittsreport "Altersgerechte Arbeitswelt". Ausgabe 1: Aktuelle Daten, Trends, Analysen und Praxisbeispiele

2012 Studie (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

Der demographische Wandel verändert den Altersaufbau der Bevölkerung grundlegend. Deutschland gehört mit Japan und Italien zu den Ländern mit der weltweit ältesten Bevölkerung. Diese Entwicklung setzt sich weiter fort und ist auch auf dem Arbeitsmarkt längst zu spüren. Schon heute werden in vielen Bereichen Auszubildende und Fachkräfte händeringend gesucht. Bis zum Jahr 2030 wird die Zahl der 20- bis 64-Jährigen insgesamt um mehr als sechs Millionen zurückgehen. Gleichzeitig wächst

die Altersgruppe der über 64-Jährigen um 5,5 Millionen Personen an. Dies bedeutet, dass künftig weniger und durchschnittlich ältere Erwerbstätige Wohlstand und soziale Sicherung für alle erwirtschaften müssen.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, muss die Erwerbsbeteiligung steigen, und Unternehmen müssen ihre Prozesse an die älteren Mitarbeiter anpassen. Zahlreiche Unternehmen haben die Zeichen der Zeit bereits erkannt. Zudem gibt es eine Vielzahl von regionalen Netzwerken und Projekten, die einen Beitrag zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung, aber auch zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie zum Arbeiten in altersgemischten Teams leisten. Der Fortschrittsreport präsentiert aktuelle Daten, Trends, Analysen und Praxisbeispiele zur Ausgestaltung einer altersgerechten Arbeitswelt.

http://www.bmas.de/SharedDocs/
Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/
fortschrittsreport-februar-2012.pdf?\_\_
blob=publicationFile ||

#### // Fortschrittsreport "Altersgerechte Arbeitswelt". Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung

2013 Studie (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

Unternehmen wissen, dass sie künftig nur dann wirtschaftlich leistungsfähig und inter-

national wettbewerbsfähig bleiben können, wenn sie stärker als bislang auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingehen. Dafür stellt der 2. Forschungsreport drei konkrete Handlungsschwerpunkte vor:

- 1. Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung: Ein Schwerpunkt für die Betriebe ist die Anpassung der Organisation der Arbeit und der Gestaltung der Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der Älteren. Zum einen müssen die Betriebe die abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit der Älteren berücksichtigen, etwa bei Sehvermögen und Muskelkraft, zum anderen müssen sie das Erfahrungswissen der Älteren stärker einbinden. Das Spektrum der Maßnahmen ist breit und wird stark von Branche, Unternehmen, Altersstruktur und Art der Tätigkeit bestimmt.
- 2. Betriebliche Gesundheitsförderung: Ausgangsbasis der betrieblichen Gesundheitsförderung ist der gesetzlich verpflichtende Gefahren- und Arbeitsschutz. Zwei präventive Ansätze sind zu unterscheiden: die Verhältnisprävention und die Verhaltensprävention.
- 3. Qualifizierung und Weiterbildung: Ältere müssen vollständig in die betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung einbezogen bleiben. Voraussetzung ist aber auch, dass die Beschäftigten selbst die Bereitschaft mitbringen, sich regelmäßig fortzubilden. Zum einen

kommt dafür formale Weiterbildung innerhalb oder außerhalb des Betriebs in Frage, zum anderen ein fortlaufendes Lernen im Arbeitsprozess.

In dieser 2. Ausgabe des Fortschrittsreports wird ein Überblick über die zentralen Handlungsfelder der altersgerechten Arbeitsgestaltung gegeben.

http://www.bmas.de/SharedDocs/
Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/
fortschrittsreport-februar-2013.pdf?\_\_
blob=publicationFile //

#### // Deutscher Energiewende-Index. Deutlicher Stimmungseinbruch in allen Branchen. Weitverbreitete Investitionsunsicherheit

2013 Quartalsbericht (Deutsche Energie-Agentur/Ernst & Young)

Die Stimmung der deutschen Wirtschaft gegenüber der Energiewende ist laut Deutschem Energiewende-Index (DEX) im ersten Quartal 2013 um beinahe sieben Punkte auf einen eher negativen Wert von 95,8 gesunken. Das ist der bisher schlechteste Wert auf der von 0 (sehr negativ) bis 200 (sehr positiv) reichenden Skala und die stärkste Veränderung seit Beginn der Erhebung des DEX im zweiten Quartal 2012. Am deutlichsten war der Stimmungseinbruch bei Investoren und Energieversorgern sowie in der Vergleichsgruppe von Politik und Verbänden.

Auch bei Verbrauchern, Netzbetreibern, Herstellern und Zulieferern sanken die Werte zum Teil deutlich.

Als besondere Schwachstelle erweisen sich die regulatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Energiewende. Aus Sicht der befragten Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen auf mehreren Gebieten entscheidend verbessert werden, um den negativen Trend zu stoppen und die Investitionsbereitschaft zu stärken.

Vor allem braucht es nach Ansicht der betroffenen Branchen eine grundsätzliche Überarbeitung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes, eine Synchronisierung des Ausbaus der erneuerbaren Energien mit dem Netzausbau, eine verbindliche Gesamtplanung im Einvernehmen von Bund und Ländern unter Berücksichtigung der europäischen Partner und einen neuen Strommarkt, der auch die Bereitstellung flexibler Kraftwerks- und Speicherkapazitäten honoriert.

Der DEX basiert auf einer Umfrage unter Akteuren und Betroffenen der Energiewende in Deutschland aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

http://www.ey.com/Publication/vwLUAsset-sPI/Deutscher-Energiewende-Index\_ 1-Q-2013/\$FILE/DEX 1-2013 DE.pdf |/



Die Initiatoren In Kooperation mit

F.A.Z.-INSTITUT





Die Strategischen Partner

















Die Medienpartner













Weitere Kooperationen





deutsches csr-forum







#### 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

Frankenallee 68 – 72 60327 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: © iStockphoto

#### Druck und Verarbeitung

Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main (mit Ökofarben gedruckt auf umweltfreundlichem Papier, Profi Silk IGEPA)

#### Haftungsausschluss

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



"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.



