



Nachhaltige Entwicklung

Neue Ziele stecken

Universeller Ansatz

Warum reiche und arme Länder zusammenarbeiten müssen

Unternehmensverantwortung

Professor Dr. Christof Ehrhart:
Die Strategie von Deutsche Post DHL

Nachhaltigkeit wirkt

Integrierter Bericht der SAP liefert
konkrete Zahlen

Neues Managementparadigma

Globale gesellschaftliche Probleme
als unternehmerische Chance

Issues Tracking Social Media Monitoring

„Wir analysieren heute die Themen von morgen“

- Echtzeit-Monitoring und intelligente Analyse
- 24/7 Zugriff
- CSR/Nachhaltigkeits-Strategie
- Multimedial und global in über 30 Sprachen
- Comliancerichtlinien: kritische Themen rechtzeitig erkennen
- Erfolgskontrolle bei Sponsoringaktivitäten
- Themenfokussiertes System

Ein Teil der Lösung

Die Vereinten Nationen wollen 2015 die Weichen für die Umwelt- und Entwicklungspolitik der nächsten Dekaden stellen. Gleichzeitig laufen die Millennium-Entwicklungsziele (MDGs) nach nunmehr 15 Jahren Laufzeit aus. Viele dieser Ziele, darunter die Halbierung des Anteils der weltweit in extremer Armut lebenden Menschen, wurden erreicht oder nur knapp verfehlt.

Aber was können wir bis zum Jahr 2030, also in weiteren 15 Jahren, schaffen? Hier sollen die Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals (SDGs)) die MDGs ersetzen. Sie werden Ende September dieses Jahres in New York im Rahmen der UN-Vollversammlung verabschiedet. Derzeit liegt ein Vorschlag mit insgesamt 17 Zielen und 169 Unterzielen vor. Der Unterschied zu den Vorläufern: Sie sollen für alle Länder gelten – also auch für die Industrieländer. Das ist ein

Schritt in die richtige Richtung. Denn: Nur wenn die SDGs als Chance begriffen werden, universelle und auch ehrgeizige Ziele für die Umwelt- und Entwicklungspolitik im 21. Jahrhundert zu formulieren, können die Grundlagen für kommende Generationen gelegt werden.

Die SDGs umfassen die wirtschaftliche, ökologische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit. Dazu zählen die Bekämpfung von extremer Armut und Hunger, der Klima- und Umweltschutz, die Sicherung von Frieden und die Wahrung der Menschenwürde weltweit. Sie sollen Fortschritte in den Bereichen Gleichheit, Wachstum und Beschäftigung, Energie und Klimawandel, nachhaltiger Konsum und Produktion sowie Frieden und Governance herbeiführen. Zu diesem Zweck sollen staatliche, privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure eingebunden werden.

Damit werden Unternehmen zu einem Hauptakteur auf dem Gebiet der nachhaltigen globalen Entwicklung. Und das führt auch dazu, dass die Grundfragen erfolgreichen Unternehmertums künftig neu gestellt werden. Ein neues Managementparadigma wird konkrete Wettbewerbsvorteile und Wachstumsmöglichkeiten im internationalen Geschäft ermöglichen – sagt Professor Schmidpeter von der Cologne Business School in unserem Heft. Unternehmen seien künftig Teil der Lösung und nicht Teil des Problems.

Große Konzerne, wie die Deutsche Post DHL, haben bereits heute Nachhaltigkeit nicht nur in ihrer Strategie verankert, sondern sie sind aktiv in die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft einbezogen. So wurde deren Vor-



Gabriele Kalt,
verantwortliche
Redakteurin

standsvorsitzender, Frank Appel, in die „High Level Group on Sustainable Transport“ der Vereinten Nationen berufen, die den Generalsekretär der Vereinten Nationen, Ban Ki-moon, berät.

Unternehmer werden zum Treiber der gesellschaftlichen Innovationen und damit für die Politik wichtige Partner, um die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen zu erreichen. Die ökonomische Nachhaltigkeit ist dabei genauso wichtig wie das angestrebte gesellschaftliche Ziel. Und das ist gut so.



6



18



30

8–12



IM GESPRÄCH

- 6** Marlehn Thieme
Vorsitzende des Rates für nachhaltige Entwicklung
„Deutschland benötigt ambitionierte Nachhaltigkeitsziele“
- 18** Uwe Kleinert
Leiter Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung der Coca-Cola GmbH
„B2B-Geschäft als Treiber der Nachhaltigkeit“
- 30** Daniel Schmid
Chief Sustainability Officer der SAP SE
„Wir müssen die Dinge auch mal anders denken“

SCHWERPUNKT

- 8** Warum die Nachhaltigkeitsziele für reiche wie arme Länder gelten müssen
Das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik zu den Sustainable Development Goals (SDGs)
- 10** Die Ziele auf einen Blick
Die 17 Vorschläge der Open Working Group der UN
- 12** Nachhaltige Entwicklung in und durch Deutschland
Lösungsnetzwerk will handlungsorientierten Ansatz bieten

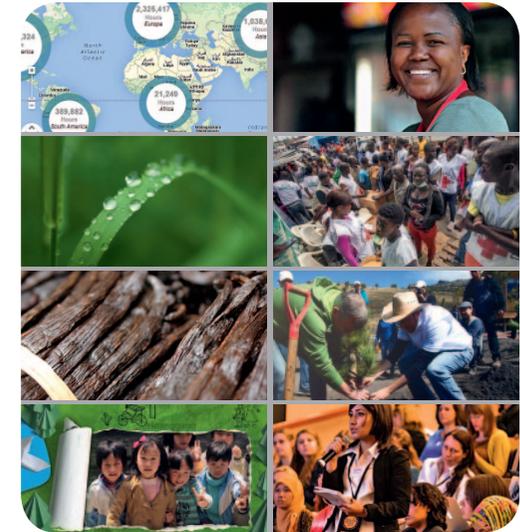
AUS DER PRAXIS

- 14** Wie die Deutsche Post DHL die Nachhaltigkeitsziele der UN in ihre Unternehmensstrategie integriert
Neue Standards für die Transportindustrie
- 22** Mehr als Risikomanagement
Das Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group



34

26



AUS DER PRAXIS

26 Verantwortung konkret umgesetzt

Eine Zusammenstellung des AmCham Germany CR Committee

34 Plädoyer für die duale Ausbildung

Die Hochschulen werden geflutet, die Schraubstöcke verweisen

AUS DER FORSCHUNG

38 Neues Managementparadigma

Globale gesellschaftliche Probleme als unternehmerische Chance

42 CSR eröffnet innovative Wege

Werte und Sinn als Treibstoff für die Motivation der Mitarbeiter

46 Gut zu wissen

48 Facts & Figures

50 Impressum

Deutschland benötigt ambitionierte Nachhaltigkeitsziele, damit sich etwas ändert

Interview mit Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rates für nachhaltige Entwicklung

Europa hat sich Ende vergangenen Jahres auf neue Klimaziele geeinigt. Das Ergebnis überzeugt nicht. Es ist unzureichend, sagt Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rates für nachhaltige Entwicklung. Nicht nur das Erdklima brauche mehr Engagement. An die Adresse der deutschen Wirtschaft sagt sie: Auch die Wettbewerbsposition der deutschen Industrie braucht engagiertere Ziele auf nationaler Ebene.

Welche Aufgaben hat der Rat für nachhaltige Entwicklung?

Wir beraten die Bundesregierung in allen Fragen der Nachhaltigkeit, um das Thema substantiell voranzubringen. Dem Beratungsgremium gehören 15 Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens an. Wenn Sie so wollen, bilden wir einen Teil der Gesellschaft ab – und in unserer Kompetenz die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, die ökonomische, die ökologische sowie die soziale Dimension. Ich selbst beispielsweise engagiere mich für die Bewahrung der Schöpfung auch im Rat der Evangelischen Kirche. Der Nachhaltigkeitsrat hat auch die Aufgabe, nachhaltige Entwicklung zu einem öffentli-

chen Anliegen zu machen. So vergeben wir zum Beispiel das Qualitätssiegel „Werkstatt N“. Damit zeichnen wir Unternehmen oder Projekte aus, die beispielhaft nachhaltig wirken. Oder: Wir haben in Deutschland die „Aktionstage Nachhaltigkeit“ initiiert, die in diesem Jahr zum ersten Mal europaweit stattfinden.

In den vergangenen Jahren wurden die Ergebnisse der internationalen Klimakonferenzen zumeist kritisiert. Wo steht die Weltgemeinschaft nach Ansicht der Bundesregierung?

2015 wird ein Jahr der Weichenstellungen. Nicht nur wegen der Klimaverhandlungen,

die im Dezember in Paris hoffentlich zu einem ambitionierten Abschluss gelangen, sondern auch wegen der erstmals für alle Nationen verbindlichen und umfassenden Nachhaltigkeitsziele, die die Vereinten Nationen im September verabschieden wollen. Für viele Staaten wird es ein steiniger Weg mit vielen Hindernissen sein, wenn sie sich diese Ziele zu eigen machen wollen. Unsere Erfahrung zeigt, dass in den einzelnen Ländern Beratungsorganisationen für nachhaltige Entwicklung sehr hilfreich sein können.

Was erhoffen Sie sich von der Neugestaltung der nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals)?

Ich hoffe, dass die Ziele so ambitioniert sind, dass sie auch uns hier Anlass geben, die Lösung von Umweltbelastung anzugehen und unseren Lebensstil nachhaltiger zu gestalten – mit neuen Ideen und langem Atem. Wenn wir dadurch andere wiederum anregen: umso besser.

Wie kann der Rat für nachhaltige Entwicklung Einfluss nehmen?

Als Regierungskommission ist es unser Ansatz, machbare Perspektiven aufzuzeigen und die Umsetzung zu begleiten. So wirken wir gerade mit an der Ausgestaltung der deutschen Position zu den Sustainable Development Goals (SDGs) – und werden anschlie-

Bend der Bundesregierung bei der Fortschreibung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zuarbeiten.

Welchen Beitrag sollten Unternehmen dazu leisten?

So wie viele Familienunternehmen wirtschaften, die an Kinder weitergegeben werden: an die Menschen, die Natur und den Gewinn von heute und morgen denken. Nur dass wir das noch um Aspekte unserer globalisierten, vernetzten Welt

ergänzen müssen. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex umfasst 20 Kriterien, anhand derer sich jedes Unternehmen strategisch aufstellen und selbst evaluieren kann, ob es zukunftsorientiert handelt.

Was spricht für gesetzliche Regelungen, was für Freiwilligkeit für die Unternehmen?

Idealerweise brauchten wir keine Berichtspflicht, denn nachhaltiges Wirtschaften liegt im ureigenen Unternehmensinteresse. Konkret wird aber oftmals der be-

loht, der weniger nachhaltig wirtschaftet. Daher hat die Europäische Union ab 2017 für große Unternehmen die Berichtspflicht über ihr Umwelt- und Sozialverhalten beschlossen, was zum Beispiel auch nach den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex erfolgen kann, den der Rat zusammen mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft entwickelt hat.

Sehen Sie zwischen verantwortungsvollem Handeln und dem Erfolg eines Unternehmens einen Zusammenhang?

Zunehmend mehr! Wenn große amerikanische Investoren sich zum Beispiel wegen zu hoher CO₂-Emissionen zurückziehen, weil solche Kapitalanlagen ihrer Meinung nach nicht nachhaltig sind, dann spricht das dafür, dass ein Umdenken Platz zu greifen beginnt.

Wie kann der Rat das Engagement auch kleiner und mittlerer Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit unterstützen?

Gerade erst haben wir unseren

Marlehn Thieme

Leitfaden zur Anwendung des Nachhaltigkeitskodex speziell für kleinere und mittelständische Unternehmen herausgebracht. So wollen wir möglichst viele auf dem Weg zu einem nichtfinanziellen Bericht mitnehmen. Zusätzlich erarbeiten wir mit mehreren deutschen Unternehmensverbänden branchenspezifische Ergänzungen zu unserem Kodex.

Das Interview führte Gabriele Kalt.

Warum die Nachhaltigkeitsziele für reiche wie arme Länder gelten müssen

Internationale Zusammenarbeit wird immer wichtiger für die Zukunftssicherung Deutschlands

Von Dr. Imme Scholz

In diesem Jahr sollen die Jahrtausendziele zur Armutsbekämpfung für die Entwicklungsländer (Millenniumentwicklungsziele, MDGs) durch weltweite „Nachhaltige Entwicklungsziele“ (Sustainable Development Goals, SDGs) ergänzt werden. Politische Zielsetzung der Vereinten Nationen (UN) ist es, eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene zu sichern. Im Unterschied zu den MDGs, die insbesondere Entwicklungsländern galten, sollen die SDGs für alle Länder konzipiert werden.

Wenn Sie an die Zukunft Ihrer Kinder denken, Ihres Unternehmens oder Ihres Landes – an welche Chancen und Gefahren denken Sie dann? Einigen davon können Sie mit eigenen Entscheidungen begegnen, wie eine gute Ausbildung zu ermöglichen oder innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Geht es um eine zukunftsgerichtete Gestaltung der wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen oder um globale Herausforderungen wie die Regulierung der Finanzmärkte, den Klimawandel und die Friedenssicherung, sind Sie auf politisches Handeln angewiesen. Denn eine individuelle Absicherungsstrategie gegen Schäden durch Kriege oder die kumulativen Auswirkungen des Klimawandels oder des Artensterbens ist vorbeugendem kollektivem Handeln auch ökonomisch klar unterlegen.

Politisches Handeln ist in Deutschland und der Europäischen Union möglich und nötig –

in zunehmendem Maße ist es aber auch auf die Kooperation mit Entwicklungs- und Schwellenländern angewiesen. China, Indien, Indonesien und Brasilien haben erheblich an ökonomischer und politischer Macht gewonnen und sind zu wichtigen globalen Akteuren geworden. Aber auch die Bedeutung vieler Länder mit mittlerem Einkommen wie Peru, Vietnam, Thailand und die Philippinen ist gewachsen. Der Einfluss der G7-Staaten auf Weltwirtschaft und Weltpolitik hat entsprechend abgenommen.

Gefährdungen verringern

Internationale Zusammenarbeit wird damit immer wichtiger für die Zukunftssicherung auch von reichen Ländern wie Deutschland, und sie muss lernen, wesentlich stärker als bisher langfristige Gefährdungen zu verringern. Die Wirtschaft muss heute darauf ausgerichtet werden, den Klimawandel und die

Bedrohung anderer Funktionen des Erdsystems zu verhindern; soziale Sicherungssysteme müssen umgebaut werden, um sie gegen den demographischen Wandel abzusichern. Darin liegen auch neue wirtschaftliche Chancen – wer sie früh erkennt, wird vom Wandel profitieren und ihn in eine Richtung lenken können, der kollektive und individuelle Gefährdungen verringert.

Von Überlegungen dieser Art wird die Arbeit an der neuen Agenda für eine global nachhaltige Entwicklung vorangetrieben, die Ende September 2015 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen beschlossen werden soll. Zwischen 2000 und 2015 hatten die Vereinten Nationen mit den Millenniumentwicklungszielen (Millennium Development Goals) darauf abgezielt, grundlegende Verbesserungen für die Armen in den Bereichen Ernährung, Einkommen, Gesundheit, Bildung und Wasserversorgung zu erreichen. Verän-

dern sollten sich die armen Länder vor allem im sozialen Bereich; die reichen Länder sollten dies unterstützen. Sie taten dies vor allem durch Entwicklungszusammenarbeit. Diese Aufgabenbeschreibung ist für die kommenden 15 Jahre nicht mehr angemessen: Entwicklung kann nur dauerhaft sein, wenn sie soziale, ökologische und ökonomische Ziele besser miteinander verknüpft, wenn dies in reichen wie in armen Ländern geschieht und wenn die gemeinsamen globalen Herausforderungen angegangen werden.

17 Ziele für nachhaltige Entwicklung

Ein zentraler Bestandteil der neuen globalen Agenda sind daher universelle Ziele nachhaltiger Entwicklung (Sustainable Development Goals), die für alle Länder gleichermaßen gelten, für Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer. Kolumbien und Guatemala hatten die SDGs erfolgreich in den Rio-Gipfel

für nachhaltige Entwicklung 2012 eingebracht, um veränderndes nationales Handeln anzustoßen und die internationale Zusammenarbeit zu beleben. Im Januar 2013 wurde deshalb von den Vereinten Nationen eine intergouvernementale Arbeitsgruppe eingerichtet, an der auch Deutschland beteiligt war. Sie legte im Juli 2014 einen umfassenden Vorschlag vor. Die 17 Ziele und 169 Unterziele für nachhaltige Entwicklung umfassen eine breite Themenpalette, die den Prioritäten und der Verantwortung armer wie reicher Länder entgegenkommen soll. Dazu gehören unter anderem der Abbau von extremer Armut, Ernährungssicherheit, die Förderung von Gesundheit und Bildung, der Schutz der Frauenrechte, eine moderne Wasser- und Energieversorgung, Wirtschaftswachstum und Vollbeschäftigung, die Verringerung von Ungleichheiten innerhalb und zwischen Staaten, nachhaltige Stadtentwicklung, nachhaltige Rohstoffnutzung, der

Schutz der maritimen und der terrestrischen Ökosysteme und die Förderung von Frieden und Rechtsstaatlichkeit.

Damit sind Handlungsfelder beschrieben, die auch an Reformdebatten und -prozesse in Deutschland anknüpfen, wie die Energiewende und der weitgehende Abbau unserer Treibhausgasemissionen bis zur Mitte des Jahrhunderts, die Verringerung der Nahrungsmittelverschwendung, die Umstellung der Abfallpolitik auf Vermeidung statt umweltverträglicher Entsorgung oder die Bekämpfung von Zivilisationskrankheiten. Auch benennen sie Handlungsfelder, in denen Deutschland seit Jahren erfolgreich international kooperiert und Reformen in anderen Ländern unterstützt.

Chancen für die deutsche Wirtschaft

Um die Ziele dieser neuen Post-2015-Agenda bis 2030 zu erreichen, sind vielerlei Maßnah-

men notwendig. Auf Regierungsseite wird es einen nationalen Umsetzungsplan geben müssen. Um die langfristige Verbindlichkeit dieser Ziele zu unterstreichen, ist es sinnvoll, die Ziele (in angepasster Form) in die nationale Nachhaltigkeitsstrategie zu integrieren, die bis 2016 überarbeitet wird. Auch die Länder und Kommunen müssen für die Umsetzung in ihren Verantwortungsbereichen gewonnen werden.

Für die deutsche Wirtschaft ergeben sich aus der Agenda vielfältige Chancen, in Deutschland und international, denn die Nachfrage nach Technologien und Verfahren für eine klimaverträgliche und effiziente Energie- und Ressourcennutzung wird steigen, ebenso in der Wasser- und der Abfallwirtschaft und im Verkehr. Öffentliche und private Investitionen in Forschung und Entwicklung, um zukunfts-trächtige Lösungen und Geschäftsmodelle zu erarbeiten, werden wachsen. F&E-Aktivitäten

werden zunehmend in Kooperation mit Partnern aus China, Indien, Brasilien und anderen Entwicklungsländern stattfinden müssen, um diese Märkte zu erschließen und Lösungen zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen dieser Länder genügen.

Dr. Imme Scholz ist stellvertretende Direktorin des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE).

(Red.: Zum Engagement deutscher Wissenschafts-, Wirtschafts- und zivilgesellschaftlicher Organisationen für eine nachhaltige Entwicklung siehe nachfolgenden Bericht)

17 Ziele nachhaltiger Entwicklung

Die Vorschläge der Open Working Group (OWG) der Vereinten Nationen zu den Sustainable Development Goals (SDGs)

1

Armut in allen ihren Formen
und überall beseitigen

2

Hunger beseitigen, Ernährungssicherheit
und verbesserte Ernährung erreichen,
eine nachhaltige Landwirtschaft fördern

3

Ein gesundes Leben sicherstellen und das
Wohlergehen aller Menschen in allen
Altersgruppen fördern

4

Eine inklusive und gleichberechtigte
hochwertige Bildung garantieren und
Möglichkeiten lebenslangen Lernens für
alle fördern

5

Geschlechtergleichstellung erreichen
und das Potential aller Frauen und
Mädchen fördern

6

Verfügbarkeit und nachhaltige
Bewirtschaftung von Wasser und
Sanitäreinrichtungen für alle
sicherstellen

7

Den Zugang zu erschwinglicher,
verlässlicher, nachhaltiger und moderner
Energie für alle sicherstellen

8

Anhaltendes, breitenwirksames und
nachhaltiges Wirtschaftswachstum,
produktive Vollbeschäftigung und
menschenwürdige Arbeit für alle fördern

9

Eine widerstandsfähige Infrastruktur
schaffen, eine breitenwirksame und
nachhaltige Industrialisierung sowie
Innovationen fördern

10

Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern

11

Städte und menschliche Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten

12

Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen

13

Unverzüglich Maßnahmen gegen den Klimawandel und seine Folgen ergreifen

14

Die Ozeane, Meere und marinen Ressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen

15

Terrestrische Ökosysteme bewahren und wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, die Wüstenbildung bekämpfen, Landdegradation und den Verlust der Artenvielfalt beenden und umkehren

16

Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, Zugang zum Recht für alle schaffen und leistungsfähige, verantwortliche und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen

17

Die Mittel zur Umsetzung stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Nachhaltige Entwicklung in und durch Deutschland

Lösungsnetzwerk will handlungsorientierten Ansatz bieten

Von Prof. Dr. Dirk Messner und Prof. Dr. Klaus Töpfer

Das deutsche Lösungsnetzwerk für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Solutions Network), im April 2014 gegründet, bündelt Wissen, Erfahrung und Kapazitäten deutscher Wissenschafts-, Wirtschafts- und zivilgesellschaftlicher Organisationen, um nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Gutes Leben für alle unter Respektierung der natürlichen Grenzen unserer Erde – unter diesem Motto engagieren sich führende deutsche Wissensinstitutionen zusammen mit Partnern aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft im deutschen Sustainable Development Solutions Network (SDSN Germany). Eine nachhaltige Entwicklung Deutschlands, ein hohes deutsches Engagement für nachhaltige Entwicklung weltweit: Das sind die Ziele. Als Teil des globalen SDSN wollen wir Wissen handlungsorientiert bündeln und in der Gesellschaft das Bewusstsein für nachhaltiges Handeln verstärken. Denn nachhaltige Entwicklung ist auch im Jahr 2015 kein Korsett, sondern eine fruchtbare, zeitgemäße Antwort auf die Herausforderungen in unserer Welt. Sie setzt auf Zukunftsfähigkeit, auf faire Lösungen innerhalb und zwischen Generationen, auf eine gerechte Chancen- und Lastenteilung und nicht zuletzt auf internationale Kooperation.

Wohlstandsdebatte vorantreiben

Die in den Vereinten Nationen verhandelten Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) müssen auch die Wohlstandsdebatte in Deutschland vorantreiben. Deutschland gehört zu den wohlhabenden Staaten dieser Welt. Ein Preis dafür ist: Deutschland belastet die weltweiten Ressourcen und Ökosysteme nach wie vor sehr stark. Wie können unsere Städte klimaneutral werden? Wie können wir alle Ressourcen in Kreisläufen führen? Wie lassen sich Ungleichheitstrends umkehren, die die Kluft zwischen Arm und Reich verstärken und die Demokratie aushöhlen? Das Technologie- und Lösungsland Deutschland kann und muss mehr tun, um globale Probleme zu entschärfen. Auch Wissenschaft kann noch mehr dazu beitragen, zukunftsfähige, nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die sozial vertretbar und ökonomisch vorteilhaft sind.

Die Wirtschaft wirkt in der Produktion und in der Gestaltung der Produkte für mehr Nachhaltigkeit mit. Gleiches gilt für Modelle betrieblicher Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schon heute gibt es viele wertvolle Einzelinitiativen, die in Deutschland verbreitert werden müssen und die in der Welt Perspektiven aufzeigen können.

Auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sind in Deutschland oft mit breiter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt worden. Die SDGs werden ein wichtiger Impuls sein, diese weiter zu konkretisieren und sie politik- und handlungsrelevanter zu machen. SDSN Germany unterstützt diesen Prozess durch Beratungen und durch einen Dialog mit zentralen Akteuren der deutschen Nachhaltigkeitsarchitektur.

Energiewende als Glaubwürdigkeitstest

Nachhaltige Entwicklung kann ohne eine Begrenzung des Klimawandels auf weniger als 2 Grad Celsius nicht gelingen. Die deutsche Energiewende belegt, dass eine kohlenstoffarme Wirtschaft große wirtschaftliche Vorteile hat. Anspruchsvolle CO₂-Reduzierungsziele sind eng mit dem Ausstieg aus der Kernenergie und mit wirtschaftlicher Stabilität sowie Exportstärke verbunden. Ihr Gelingen ist ein wichtiger Glaubwürdigkeitstest für Deutschland und ein entscheidender Beitrag für eine internationale Nachhaltigkeitspolitik.

Was in Deutschland an nachhaltiger Entwicklung gelingt, ist auch global bedeutend. Durch eine Vervielfachung der Ressourcenproduktivität können in Deutschland nicht-nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster überwunden und in Einklang mit den



natürlichen Grenzen der Erde gebracht werden. SDSN Germany wird Vorschläge entwickeln, wie Deutschland als weltoffenes und international hochgradig verflochtenes Land die weltweiten Sustainable Development Goals zum Leitmotiv seiner Außenbeziehungen und seiner Mitgestaltung globaler Politiken machen kann.

Ziele nachhaltiger Entwicklung haben einen globalen Anspruch. Ihre Legitimität muss sich aber in regionalen und lokalen Zusammenhängen bewähren, muss mit der Lebenswirklichkeit der Menschen verbunden sein. Die SDGs stellen Ziele menschlicher und sozialer Entwicklung an den Anfang. SDSN Germany thematisiert deshalb Fragen von Armut und Ausgrenzung, von Migration und Integration auch in Deutschland. Ohne die wechselseitige Verbindung der sozialen und der ökologischen Frage und ohne eine kulturelle Verankerung von Nachhaltigkeit

können beide Ziele nicht angemessen beantwortet werden.

Prof. Dr. Dirk Messner ist Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE) und Vorsitzender im Lenkungsausschuss von SDSN Germany.

Prof. Dr. Klaus Töpfer ist Exekutivdirektor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) und Vorsitzender im Lenkungsausschuss von SDSN Germany.

Mitglieder von SDSN Germany

- // Bertelsmann Stiftung
- // Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)
- // Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
- // Germanwatch
- // HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform
- // Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS)
- // Kieler Exzellenzcluster „Ozean der Zukunft“
- // Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)
- // Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP)
- // Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
- // Zentrum für Entwicklungsforschung (ZEF)

Partner von SDSN Germany

- // Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- // Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen (DGVN)
- // econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft
- // Heinrich-Böll-Stiftung
- // ICC Germany – International Chamber of Commerce
- // Stiftung 2° – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz
- // Verbraucherzentrale NRW

Neue Standards für eine nachhaltige Transportindustrie

Wie die Deutsche Post DHL die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in ihre Unternehmensstrategie integriert

Von Professor Dr. Christof Ehrhart

Die Deutsche Post DHL befasst sich im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsengagements mit den „Sustainable Development Goals“. Dabei geht das Unternehmen schon seit längerer Zeit praktische Wege zur Vereinbarkeit von ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen.

Logistik steht für mehr als nur für den Transport von Waren und Gütern: Sie bildet das Rückgrat des weltweiten Handels. So entsteht die notwendige Infrastruktur für globale Vernetzung, die ein entscheidender Treiber für Entwicklung, Wohlstand und Teilhabe für immer mehr Menschen auf der Welt ist. Die Präsenz von Deutsche Post DHL als globalem Unternehmen reicht von sich entwickelnden Ländern bis hin zu Industrienationen. Dabei gewinnen wir – nicht zuletzt durch unsere mehr als 480.000 Mitarbeiter – einen tiefen Einblick in die Herausforderungen und Potentiale vor Ort. Dieses Wissen begreifen wir als Verantwortung für unser Geschäft.

An diesem Wertbeitrag richten sich die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsaktivitäten von

Deutsche Post DHL aus. Auch in der neuen Konzernstrategie „Strategie 2020: Focus.Connect.Grow“ verbinden wir wirtschaftlichen Erfolg mit unternehmerischer Verantwortung. Die neue Strategie stellt die Weichen, um Ökonomie, Ökologie und Soziales kontinuierlich in Einklang zu bringen und so zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Unser strategischer Anspruch trifft damit den Kern der „Sustainable Development Goals“ (im Nachfolgenden kurz SDGs genannt). Teile dieser 17 Ziele finden sich bereits in vielen unserer eigenen Aktivitäten wieder.

Für unsere Investoren, Kunden und Mitarbeiter werden unsere Anstrengungen in der Unternehmensverantwortung immer wichtiger:

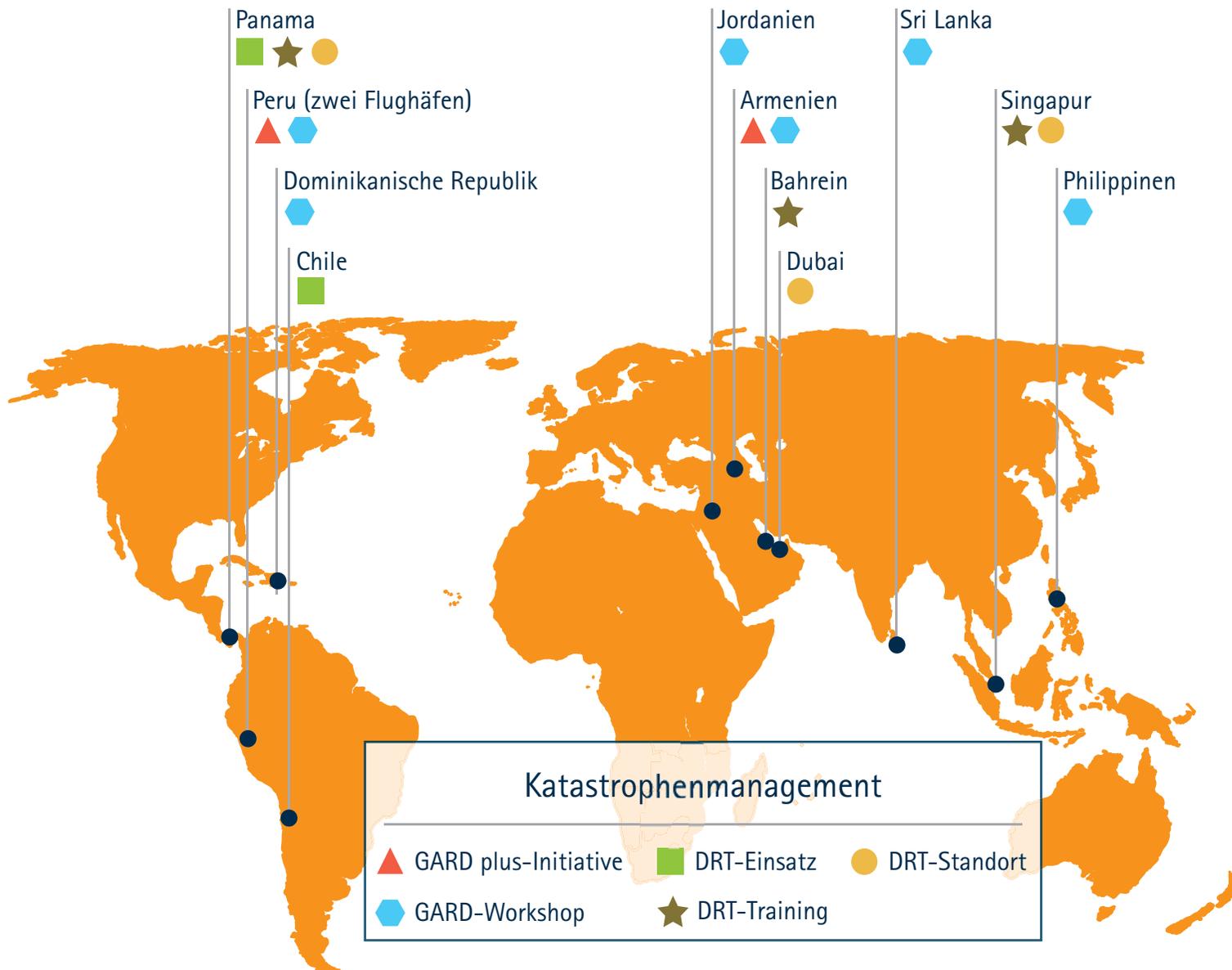
Mittlerweile werden mehr als 40 Prozent unseres Aktienkapitals von Unterzeichnern der sogenannten „UN Principles for Responsible Investment“ (UN PRI) gehalten. Darüber hinaus haben sich unsere Bewertungen in Nachhaltigkeitsrankings wie dem Dow Jones Sustainability Index (DJSI), von Oekom oder von Sustainalytics signifikant verbessert.

Engagement bei den Vereinten Nationen

Seit diesem Jahr sind wir aufgrund der Berufung unseres Vorstandsvorsitzenden Frank Appel in die „High Level Group on Sustainable Transport“ der Vereinten Nationen aktiv in die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft involviert. Diese „High Level Group“ berät den Generalsekretär der Vereinten Nationen, Ban

Ki-moon. Konkret geht es um die Ausrichtung der Logistik der Zukunft, die im Einklang mit nachhaltigem Wachstum, sozialer Entwicklung und dem Schutz der Umwelt stehen soll. So sollen Standards für eine nachhaltige Transportindustrie für diese und die nächste Generation entstehen.

Aber was verstehen wir eigentlich unter nachhaltigem Transport? Hier spielt der Umweltaspekt sicherlich eine zentrale Rolle, wir glauben aber, dass nachhaltiger Transport darüber hinausgehend einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen muss: Nachhaltiger Transport ist multidimensional (Umwelt, Wirtschaft, Soziales) und multimodal (Autos, Lastwagen, Bus, Zug, Schiff, Flugzeug) und berührt verschiedene Ebenen (lokal, regional,



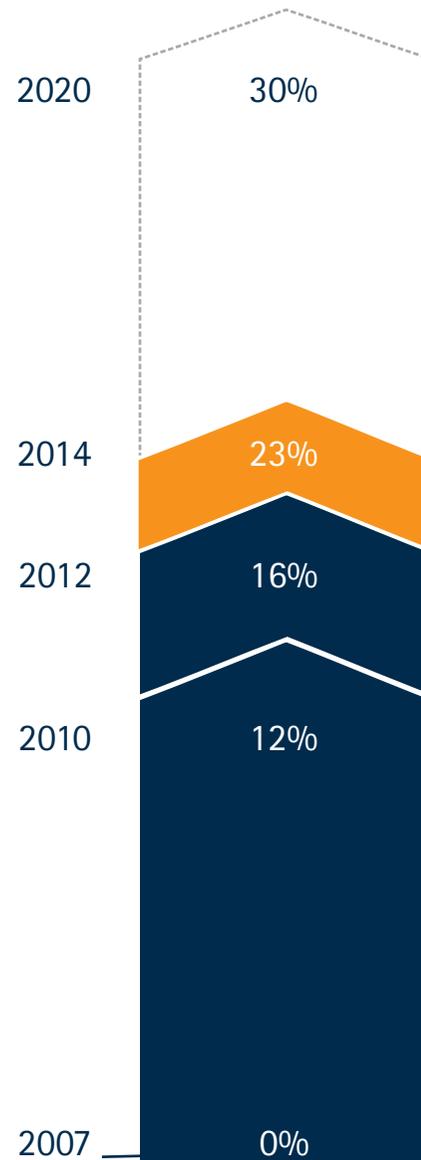
Get Airports Ready For Disaster (GARD)
 Deutsche Post DHL und das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) bereiten in dem gemeinsamen Präventionsprogramm „Get Airports Ready For Disaster“ (GARD) Flughäfen in katastrophenanfälligen Gebieten auf die Abwicklung umfangreicher Hilfsgüterlieferungen vor.

Disaster Response Teams (DRT)
 In Zusammenarbeit mit dem UN-Büro für die Koordination humanitärer Angelegenheiten (UNOCHA) hat die Deutsche Post DHL ein Netz aus über 400 geschulten Mitarbeitern aufgebaut, die sich freiwillig in den sogenannten Disaster Response Teams (DRT) engagieren. Nach Abruf durch die UN sind die DRT innerhalb von maximal 72 Stunden im Katastrophengebiet und nehmen dort ihre Arbeit auf.

national, international, Regierungen und den privaten Sektor). Aus dieser Logik heraus kann Nachhaltigkeit nur erreicht werden, wenn vermeintlich gegensätzliche Ziele verbunden oder verbessert werden, jedoch nicht, wenn nur ein einziges Ziel verfolgt wird.

Im Rahmen der „Post-2015-Agenda“ der Vereinten Nationen sind die Ziele für Entwicklung und Umwelt erstmals zusammen in einem weltweit geltenden Zielkatalog für nachhaltige Entwicklung vereint. Damit bieten die SDGs zukünftig ein globales und verbindliches Rahmenwerk für alle Akteure. Wir begrüßen diesen Ansatz einer globalen Agenda, und viele der formulierten 17 Ziele der „Sustainable Development Goals“ sind bereits Teil unserer Unternehmensstrategie.

CO₂-Effizienz-Index Effizienzsteigerung gegenüber 2007



Verantwortliche Geschäftspraktiken

Unsere Aktivitäten für unternehmerisch verantwortungsvolles Handeln stützen sich auf drei Säulen: Zum einen auf unser internes und funktionsübergreifendes Netzwerk für „Responsible Business Practice“ (verantwortliche Geschäftspraktiken, kurz RBP), mit dem wir sicherstellen wollen, dass wir geltende Gesetze, ethische Standards und internationale Normen, die für unser Geschäft relevant sind, einhalten bzw. berücksichtigen. Hier sind eine Vielzahl relevanter Funktionen vertreten, zum Beispiel Compliance, Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung, Unternehmenskultur, Politik und Regulierungsmanagement, Customer Solutions and Innovation, Arbeitsschutz, Human Resources, Labor Relations International & Human Rights und Corporate Procurement.

Corporate Citizenship

Die zweite Säule umfasst unsere „Corporate-Citizenship“-Aktivitäten, die auf strate-

gischen Konzernprogrammen basieren. Mit unserem „GoHelp“-Programm arbeiten wir mit den Vereinten Nationen zusammen und bieten sowohl logistische Unterstützung nach Naturkatastrophen als auch ein Präventionsprogramm für betroffene oder potentiell gefährdete Flughäfen an. Unser Engagement zielt konkret darauf ab, Städte und bewohnte Gebiete sicher, widerstandsfähig und nachhaltig zu gestalten – wie auch im 11. nachhaltigen Entwicklungsziel formuliert. Unser zweites Programm, „GoTeach“, hat das Ziel, die Bildungs- und Berufschancen von benachteiligten Kindern und Jugendlichen zu verbessern. Auch hier arbeiten wir mit internationalen Partnern wie der Organisation Teach For All und den SOS-Kinderdörfern zusammen und sind heute gemeinsam in 32 Ländern aktiv. Als Konzern bringen wir in diese Partnerschaften vor allem unsere berufliche Expertise und das Know-how unserer Mitarbeiter ein und bieten den Kindern und Jugendlichen Einblicke in die Arbeitswelt, Praktika sowie Ausbildungsmöglichkeiten.

Shared Value

Unsere dritte Säule unter der Überschrift „Shared Value“ sieht vor, Verbesserungsmöglichkeiten entlang der vorhandenen Wertschöpfungskette zu identifizieren, neue Services mit gesellschaftlichem Nutzen für bestehende Märkte zu entwickeln oder bestehende Produkte in neue, unterversorgte Märkte zu übertragen.

Den Rahmen für unseren Umweltbereich bildet unser bereits 2008 entwickeltes „GoGreen“-Programm, das auch ein festes Klimaschutzziel umfasst. Hier werden wir unsere CO₂-Effizienz bis zum Jahr 2020 um 30 Prozent verbessern und dabei unsere Vertragspartner einbeziehen. Um dies zu erreichen, investieren wir zum Beispiel in umweltfreundliche Technologien, nutzen bereits zu über 60 Prozent grünen Strom weltweit und setzen heute schon mehr als 11.000 umweltfreundliche Fahrzeuge ein. Unsere Kunden können von unserem grünen Versandservice profitieren, indem wir den beim

Transport entstandenen CO₂-Ausstoß für unsere Auftraggeber in externen, zertifizierten Klimaschutzprojekten ausgleichen. Seit Beginn unseres GoGreen-Service in 2006 sind bis heute mehr als 11 Millionen Sendungen mit dem umweltfreundlichen Angebot verschickt worden.

Aufbau von Infrastrukturen

Ebenfalls im Sinne der SDGs bauen wir Infrastrukturen auf, die nachhaltig sind. Auch hier nutzen wir Synergien, zum Beispiel über Förderprogramme der Bundesregierung oder mit privatwirtschaftlichen Partnern weltweit. Aber auch im Bereich umweltfreundliche Technologien wollen wir Vorreiter in unserer Branche sein. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, ein eigenes Elektrofahrzeug – den „StreetScooter“ – zu entwickeln, das genau auf unsere Bedürfnisse abgestimmt ist. Zum Einsatz kommt das Fahrzeug vor allem in einem weiteren Modellprojekt: In Bonn stellen wir bis zum nächsten Jahr die gesamte Brief- und Paketzustellung auf Elek-

trofahrzeuge um. Das bedeutet eine jährliche Einsparung von 521 Tonnen CO₂ sowie eine erhebliche Lärmreduktion in der Stadt und im Umland. Geschäftspartnern bieten wir grüne Beratung an, um auch ihre eigene Wertschöpfungskette umweltfreundlicher zu gestalten. Hier entwickeln wir zum Beispiel Transport- und Netzwerklösungen mit umweltfreundlichen Antrieben, die den CO₂-Ausstoß zum Teil signifikant verringern.

Diese exemplarischen Ansätze, unsere eigene Klimabilanz und die unserer Kunden zu verbessern, zeigen, dass wir auch im Bereich Klimawandel und umweltfreundliche Energien bereits seit einigen Jahren im Sinne der „Sustainable Development Goals“ auf eine nachhaltigere Zukunft hinarbeiten.

Viele Anspruchsgruppen

Allerdings lassen sich unsere Ziele nicht im Alleingang erreichen. Wir erleben eine Zeit, in der sich – in nur wenigen Jahren – die unternehmerischen Erfolgsbedingungen markant

gewandelt haben. Anstatt sich primär auf die Interessen der Anteilseigner zu konzentrieren, erkennen viele Unternehmen heute die Notwendigkeit, auf die Bedürfnisse und Wünsche vieler Anspruchsgruppen einzugehen. Um dieses Thema genauer zu beleuchten, haben wir im vergangenen Jahr eine umfassende Studie initiiert, die im September 2014 unter dem Titel „Zuhören, gestalten, Wert schaffen: Erfolgsfaktor Stakeholder-Management“ erschienen ist. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass erfolgreiches Stakeholder-Management sowohl partizipativ, integrativ und inspirativ sein sollte. Der bei Deutsche Post DHL in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelte Nachhaltigkeitsansatz berücksichtigt diese Dimensionen.

Uns ist bewusst, dass nur ein ganzheitlicher Ansatz ein erfolgsversprechender Schlüssel zu einer nachhaltigeren Welt sein kann – und wir fühlen uns als Unternehmen gut auf diesen vor uns liegenden Weg vorbereitet. Bewusst engagieren wir uns aktiv auf allen uns

offenstehenden Ebenen, die von Industrieorganisationen bis hin zu Arbeitsgruppen der Vereinten Nationen reichen, um die „Sustainable Development Goals“ mitzugestalten, kontinuierlich weiterzuentwickeln und dauerhaft global zu etablieren.

Professor Dr. Christof Ehrhart ist Leiter Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung Deutsche Post DHL.

„Die größte Triebkraft der Nachhaltigkeit liegt im B2B-Geschäft“

Interview mit Uwe Kleinert, Leiter Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung der Coca-Cola GmbH

Coca-Cola steht im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Uwe Kleinert geht auf die aktuelle Kritik von Umweltschützern ein und begründet die Entscheidung, teilweise auf Mehrwegflaschen zu verzichten. Der Nachhaltigkeitsleiter des Getränkeherstellers erklärt zudem, wie sein Verantwortungsbereich im Unternehmen verankert ist und dass die gesamte Belegschaft sehr am Thema interessiert ist.

Herr Kleinert, es gibt heute kaum noch ein Unternehmen, das sich Nachhaltigkeit nicht auf die Fahne schreibt. Ist Coca-Cola also Vorreiter oder Mitläufer?

Ich bin davon überzeugt, dass große Unternehmen, insbesondere Unternehmen, die im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen und für die Reputation wichtig für den Geschäftserfolg ist, bei dem Thema tendenziell vorangehen und auch vorangehen müssen. Sie haben zum einen wegen ihres ökologischen Fußabdrucks eine entsprechende Verantwortung und zum anderen die Möglichkeiten, diese Verantwortung wahrzunehmen. Dass ein Unternehmen wie Coca-Cola entsprechend vorgeht, liegt auch an den Erwartungen an eine große Marke. Wenn man diesen Erwartungen nicht entspricht, wird es schwer, seine Marktposition im übrigen Geschäft zu behaupten.

Umweltschützer kritisieren, dass Sie mit Ihrer jüngsten Entscheidung, auf die 0,5- und 1,5-Liter-PET-Mehrwegflaschen zu

verzichten, ein falsches Signal in den Markt senden. Was ist daran nachhaltig?

Coca-Cola hat das Mehrwegpfandsystem als eine der ersten Firmen in Deutschland eingeführt und mit Innovationen wie der Kombikiste oder der leichten PET-Mehrwegflasche und mit Werbekampagnen wie in den letzten Jahren „Kurt die Kiste“ immer wieder vorangetrieben. Heute liegt unser Mehrweganteil weit über dem Branchendurchschnitt und erst recht über dem unserer Wettbewerber. Das wird auch in Zukunft so bleiben, wenn wir zwei Mehrwegflaschen vom Markt nehmen. Wir reagieren damit auf ein sich änderndes Marktumfeld. 75 Prozent unseres Mehrwegvolumens sind von der Umstellung überhaupt nicht betroffen und für die 0,5- und 1,5-Liter-PET-Mehrwegflaschen bieten wir auch andere Mehrwegalternativen von der 1,0-Liter-PET-Mehrweg bis hin zu Glasmehrwegflaschen. Unsere Einwegverpackungen sind bepfandet und werden nach der Rückgabe ins Recycling gegeben. Um auch hier den Materialkreislauf zu schließen, nut-

zen wir in allen unseren PET-Einwegflaschen recyceltes Material – im Schnitt 25 Prozent. Für unser neues Produkt Coca-Cola Life bringen wir jetzt eine PET-Flasche auf den Markt, die zu 100 Prozent aus recycelten Getränkeflaschen besteht.

Sie sagten vorhin, Coca-Cola müsse beim Thema Nachhaltigkeit vorgehen. In welchen Bereichen tut es das denn konkret?

Für uns ist zum Beispiel die nachhaltige Nutzung der Ressource Wasser ein zentrales Anliegen, denn Wasser ist unser wichtigster Inhaltsstoff. Coca-Cola produziert seit jeher lokal. Dabei achten wir an all unseren Produktionsstätten auf den Einfluss unserer Wasserentnahme auf das Umfeld, auf Wassereffizienz, bereiten Abwasser wieder auf und unterstützen zudem kommunale Wasserprojekte.

Steuern Sie solche Projekte zentral, oder wie setzen Sie das konkret im Unternehmen um?

Wir verstehen es nicht so, dass eine Abteilung für Coca-Cola „Nachhaltigkeit macht“. Nach unserem Verständnis ist Nachhaltigkeit ins gesamte Geschäft integriert und wird entsprechend in den einzelnen Fachbereichen umgesetzt. Jeder Mitarbeiter muss unsere Nachhaltigkeitsschwerpunkte und -ziele kennen, um seinen individuellen Beitrag leisten zu können. Bereits 2009 haben wir dazu ein spezielles Weiterbildungsformat geschaffen, die Nachhaltigkeitsakademie, um unsere Mitarbeiter fit zu machen zum Thema Nachhaltigkeit. Jedes Jahr gehen wir mit dem erweiterten Management unsere Nachhaltigkeitsstrategie durch, besprechen unsere Ziele und definieren, wo wir stehen und wo wir hinwollen. Außerdem gibt es in einigen Bereichen Koordinatoren, z.B. im Einkauf oder Technikbereich, die das Thema Nachhaltigkeit mit all ihren Kollegen koordinieren. Auch bei der eigenen Produktion und Logistik haben unsere Mitarbeiter Strom- und Wasserverbrauch im Blick und nutzen regenerative Energien.

Früher waren Sie selbst in der Umweltkommunikation des Unternehmens. Hat sich in der Zwischenzeit nur das Label geändert oder auch die Arbeit im Unternehmen?

Natürlich gab es schon lange vor meiner Zeit ein Umweltmanagement, und das Unternehmen hat Verantwortung für seine Mitarbeiter und die Gesellschaft im Umfeld unserer deutschlandweit verteilten Standorte übernommen. Meine damalige Funktion hatte eher damit zu tun, dass in den 1990er Jahren das Thema Umwelt immer mehr in die öffentliche Wahrnehmung gerückt ist. Seitdem hat sich vor allem geändert, dass Nachhaltigkeit als ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung gesamthaft betrachtet wird und in die Unternehmensstrategie integriert ist.

Coca-Cola reagiert also wie viele andere Unternehmen auf eine gesteigerte öffentliche Wahrnehmung von Umweltfragen.

Dieser Aussage muss ich widersprechen. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsinnovationen vor allem aus den Unternehmen selbst kommen. Denn wir sind an langfristigem Erfolg interessiert und müssen deshalb frühzeitig Weichen für die Zukunft stellen. Mehrweg haben wir 1929 eingeführt. Material-, Energie- und Wassersparen, Glas-

und Metallrecycling gab es lange vor der Umweltdiskussion. Auch als wir Anfang der 1980er Jahre begannen, die PET-Mehrwegflasche zu entwickeln, kam der Anstoß aus unserer Firma, nicht durch eine öffentliche Diskussion. Die kritische Öffentlichkeit ist aber Begleiter solcher von den Unternehmen angestoßenen Entwicklungen.

Wie kommen dann die anderen Themen in Ihren Kompetenzbereich?

Als wir 2005 unsere Geschäftsstrategie neu ausgerichtet haben, beschlossen wir, dass Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung als ein wesentlicher Bestandteil in diese Strategie integriert sein müssen. Dabei haben wir weltweit sieben Handlungsfelder identifiziert: Produkt, aktiver Lebensstil, Arbeitsplatz, Gemeinwesen sowie Wasser, Klimaschutz und Verpackung. Ab diesem Zeitpunkt wurden die bestehenden Strukturen geschaffen. Das Thema Nachhaltigkeit ist also

nicht neu bei Coca-Cola, sondern wird systematisch umgesetzt und weiterentwickelt. Meine Aufgabe bestand in einem ersten Schritt darin, die internationale Strategie für Deutschland zu adaptieren und voranzutreiben. Durch einen systematischen Stakeholderdialog konnten wir die Bedeutung unserer sieben Handlungsfelder für Deutschland entsprechend gewichten. Im zweiten Schritt ging es dann um die Mitnahme aller Mitarbeiter und die Implementierung im eigenen Unternehmen und erst im dritten um die Kommunikation nach außen. Unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) haben wir 2010 herausgebracht.

Uwe Kleinert



Brauchen nachhaltige Ziele mehr Überzeugungsarbeit bei Ihren Vorgesetzten?

Coca-Cola ist seit 128 Jahren erfolgreich und will es auch langfristig weiter sein. Das geht nur mit einer nachhaltig ausgerichteten Geschäftsstrategie. Deshalb ist auch die Geschäftsführung am Thema interessiert. Zudem zeigt meine Erfahrung, dass sich alle Mitarbeiter bis hin zur Geschäftsführung für Nachhaltigkeit engagieren, denn sie haben ja oft selbst Kinder. Als wir z.B. vor zwei Jahren unsere Dienstwagenrichtlinie überarbeitet haben mit relativ ehrgeizigen Obergrenzen für Spritverbrauch und CO₂-Ausstoß, war unser Geschäftsführer die treibende Kraft dahinter. Ich würde insofern eher von Erinnerungsarbeit als von Überzeugungsarbeit sprechen. Das gilt auch für die Mitarbeiter. Wir stellen bei der Nachhaltigkeitsakademie immer wieder fest, dass alle mit hohem Engagement dabei sind und selbst mit Vorschlägen kommen, sobald sie sich mit dem Thema auseinandersetzen.

Also indirekt eine Form von Mitarbeitermotivation?

Das ist ein zusätzlicher positiver Effekt.

Die Mitarbeiter scheinen Sie also hinter sich zu haben. Wie hat sich denn das Verhältnis zu anderen, externen Stakeholdern

entwickelt? Sie sprachen bereits vom systematischen Stakeholderdialog.

Es hat sich schon ein wenig gewandelt. Das hat aber auch mit unserer eigenen Kommunikation zu tun. Am Anfang wussten unsere Stakeholder relativ wenig darüber, was wir im Kerngeschäft in Sachen Nachhaltigkeit eigentlich alles machen. Es bestand also der Wunsch nach Transparenz, dem wir mit unserem Nachhaltigkeitsbericht nachgekommen sind. In den letzten Jahren, und das betrifft nicht nur uns, sondern auch andere Unternehmen, ist das Thema Lieferketten verstärkt in den Vordergrund gerückt. Auch bei uns haben die Anfragen und Anforderungen unserer Kunden aus Handel und Gastronomie in Sachen Umwelt- und Sozialstandards zugenommen. Für diese Unternehmen sind wir ein Teil der Lieferkette. Ich bin überzeugt, dass heute die größte Triebkraft der Nachhaltigkeit der Aspekt der Kunden-Lieferanten-Beziehung im B2B-Geschäft ist.

Stehen die Unternehmen dabei im Wettbewerb, oder gibt es Austausch untereinander?

Gerade im Bereich Nachhaltigkeit suchen viele den Austausch. Ich bin z.B. Chairman des CR-Committee der AmCham Germany. Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt darin, das Thema Nachhaltigkeit in den Mit-

gliedsunternehmen durch Best-Practice-Austausch und Austausch mit externen Stakeholdern voranzubringen. Auch den Dialog mit Politik und Zivilgesellschaft führen wir gemeinsam. In unserer Stellungnahme zur EU-Strategie für CSR fordern wir die EU-Kommission auf, das Prinzip der Freiwilligkeit beizubehalten, da es den Wettbewerb fördert, der sicher mehr Dynamik für eine nachhaltige Entwicklung entfaltet. An die interessierte Öffentlichkeit richten wir uns zudem mit unserem Corporate-Responsibility-Jahrbuch, das in diesem Jahr zehnjähriges Jubiläum feiert. Bereits letztes Jahr haben wir die Veröffentlichung des Buches zum Anlass genommen, zu einer Veranstaltung in die Repräsentanz der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) nach Berlin einzuladen. Daran wollen wir in diesem Jahr anknüpfen und thematisch auch noch tiefer einsteigen. Wir beleuchten diesmal die Sustainable Development Goals (SDGs) und ihre Chancen und Herausforderungen für Unternehmen.

Mit den SDGs rückt das Thema Nachhaltigkeit in der Entwicklungspolitik immer mehr in den Vordergrund. Wo sehen Sie dabei als global agierendes Unternehmen die Möglichkeit, sich einzubringen?

Wir sind weltweit aktiv, nehmen unsere Verantwortung vor Ort wahr und bringen uns

mit unseren Erfahrungen ein. Etwa mit unseren weltweit sehr hohen Anforderungen an die Abwasseraufbereitung unserer Abfüllbetriebe. Damit tragen wir nicht nur zur nachhaltigen Entwicklung vor Ort bei, sondern setzen auch Standards.

Die SDGs sprechen erstmals bewusst nicht nur Entwicklungsländer an. Was bedeutet nachhaltige Entwicklung dann für Industrieländer wie Deutschland?

Europa und Deutschland können sicher auch viel durch den Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Ländern oder eben global agierenden Unternehmen lernen. Es ist eine irriige Annahme, dass Deutschland in Sachen Nachhaltigkeit und Umweltschutz immer und überall die höchsten Standards hat. Auch in anderen Ländern passiert viel. Wichtig ist mir die Botschaft, dass große Unternehmen hier durchaus einen substantiellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Man kann und muss sicher vieles noch weiter treiben und besser machen, denn Nachhaltigkeit ist ein Prozess. Das gilt sowohl für die Wirtschaft als auch für die Politik und die Gesellschaft.

Das Interview führte Kai Praum.

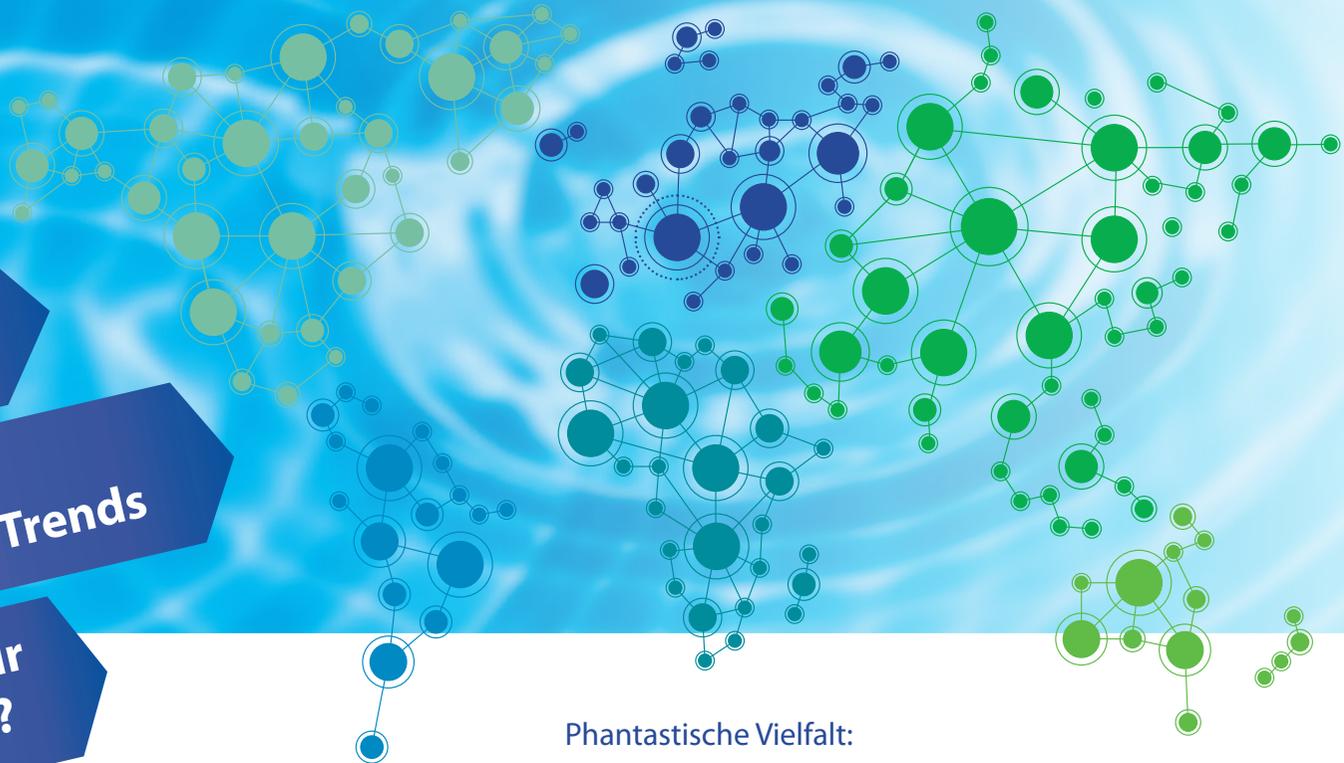
Ohne CSR kein
Geschäftserfolg?

Warum Bürger
„dagegen“ sind

CSR-Strategy: Social
Innovation & Future Trends

CSR und HR: Kultur
oder Kennzahlen?

CSR in der weltweiten
Textil-Lieferkette



Phantastische Vielfalt:

deutsches csr-forum

11. Internationales Forum
für Nachhaltigkeit und
Zukunftsfähigkeit

20. bis 21. April 2015
Ludwigsburg bei Stuttgart

Veranstalter:

dokeo

dokeo GmbH
Löffelstraße 40
70597 Stuttgart
Tel.: 0711 633 9698-0
E-Mail: wir@csrforum.eu

Mitveranstalter:



Information und Anmeldung
unter www.csrforum.eu



Nachhaltigkeit ist mehr als Risikomanagement

Unternehmerische Verantwortung umfasst die gesamte Wertschöpfung

Von Andreas Streubig

Mit dem Nachhaltigkeitsmanagementprozess impACT ermittelt und bewertet die Otto Group die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit sowohl quantitativ als auch aus Stakeholderperspektive und macht sie damit zum Kern ihres Nachhaltigkeitsmanagements.

Wir leben in einer schwierigen Zeit. Unsere Erde, die um 2050 bereits Heimat für mindestens neun Milliarden Menschen sein wird, nähert sich in hohem Tempo der Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit. Vier von neun der im Jahr 2009 erstmals vorgestellten sogenannten „planetary boundaries“ (Belastungsgrenzen des Planeten) haben den als sicher vermuteten Bereich bereits verlassen: Kritisch sind demnach besonders die Themen Klimawandel und globale Erwärmung, Verlust der Artenvielfalt, Landnutzung und die globalen Stickstoff- und Phosphorkreisläufe. Damit geht eine 12.000 Jahre währende Periode weitgehender Stabilität zu Ende. Grund hierfür sind nahezu ausschließlich menschliche Aktivitäten.

Auch bei der gesellschaftlichen Entwicklung auf unserem Planeten gibt es wenig Anlass

zum Ausruhen: Zwar galten zuletzt immerhin einige der von den Vereinten Nationen im Jahr 2000 verabschiedeten Millenniumsziele als erreicht, unter anderem die angestrebte Halbierung der weltweiten Armut und die Verbesserung des Zugangs zu sauberem Trinkwasser für die Ärmsten der Welt. Mehr als drei Viertel der seinerzeit vereinbarten Verbesserungen jedoch konnten in den 15 Jahren seit der Jahrtausendwende nicht realisiert werden, darunter eine deutliche Senkung der Kinder- und Müttersterblichkeit oder den Stopp der Ausbreitung von HIV.

Ungleiche Verteilung und Partizipation

Unstrittig ist, dass viele Schwellenländer von der wirtschaftlichen Entwicklung im Zuge der Globalisierung profitiert haben und profitieren. Schaut man auf die Gesamtbilanz, so

bleibt aber eine zunehmende Divergenz in Verteilung und Partizipation festzuhalten: Die Erfolge im globalen Kampf gegen die Armut und für eine Verbesserung der Lebenssituation der Vielen gehen einher mit noch größeren „Erfolgen“ bei der Mehrung des Wohlstands der Wenigen. Einer Studie von Oxfam zufolge wird das reichste Prozent der Weltbevölkerung bereits im nächsten Jahr mehr Besitz auf sich vereinen als die übrigen 99 Prozent. Diese Entwicklung ist nicht grundsätzlich neu, ihre Dynamik ist allerdings erschreckend.

Die objektive Verschärfung der globalen Probleme bringt unkalkulierbare Risiken mit sich, unmittelbar – z.B. durch Verknappung von Ressourcen, Zunahme von Schadensereignissen etc. – wie mittelbar, durch zunehmende Verteilungskonflikte, Turbulenzen von Wirt-

schafts- und Währungssystemen etc. Daraus erwächst langfristig Gefahr für Wirtschaft und Handel in Gesellschaften, denn die meisten der bestehenden Wertschöpfungsmodelle brauchen neben Ressourcen- und Versorgungssicherheit auch stabile Gesellschaftsordnungen und Infrastrukturen für ihr Funktionieren.

In der Frage nach den notwendigen gesellschaftlichen Akteuren einer nachhaltigeren Entwicklung kommt man an den Unternehmen und ihren Lenkern nicht vorbei. Denn sie agieren nicht im luftleeren Raum: Auf der einen Seite bedienen sie sich in ihrer Wertschöpfung ökologischer und gesellschaftlicher Ressourcen, die unverzichtbar sind. Gleichzeitig gehen mit ihren Geschäftsaktivitäten diverse Folgewirkungen einher, positive wie negative; Letztere vielleicht unbeabsich-



Das Ziel der Otto Group: bis 2020 die gesamte Baumwollordermenge für Eigen- und Lizenzmarken auf Baumwolle aus nachhaltigem Anbau umzustellen und die CO₂-Emissionen um 50 Prozent zu reduzieren.



tigt, aber zumindest bewusst. Auf der anderen Seite ist die Wirtschaft ein zentraler gesellschaftlicher Akteur, u.a. schafft sie materielle wie immaterielle Güter, beschäftigt Menschen und beeinflusst politische und gesellschaftliche Entwicklungsprozesse. Sie hat wegen dieser zentralen Rolle folgerichtig großen Einfluss: auf Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden, auf Mitarbeiter, Politiker, Medien – all jene Instanzen, die eine wesentliche Rolle bei der Steuerung und Begleitung politischer und gesellschaftlicher Prozesse spielen.

Modernes Nachhaltigkeitsmanagement

Die Forderung nach einem nachhaltigeren und daher verantwortungsbewussten Unternehmen hat die meisten Unternehmen inzwischen erreicht. Kaum jemand wird die

„impACT“ – Nachhaltigkeitsmanagementkreislauf der Otto Group



© Otto Group

Notwendigkeit eines solchen Bewusstseinswandels noch bestreiten. Nach dem „Ob“ gerät damit aber eine neue Frage in den Blickpunkt der Nachhaltigkeitsdiskussion: das „Was“, also die Frage nach der Wesentlichkeit. Was ist zu tun? Und wie dringend? Und gleich danach kommt das „Wie“: Welche Mittel sollen wo eingesetzt werden, um nicht nur effektiv (im Sinne der zu adressierenden Herausforderungen), sondern auch effizient (in der Frage der Balance zwischen Aufwand und Nutzen) zu agieren? Gefühl und Wellenschlag helfen hier kaum weiter, ein modernes Nachhaltigkeitsmanagement muss belastbarere Antworten finden. Denn der notwendige Transformationsprozess in Unternehmen und Gesellschaft ist und bleibt ein Kraftakt. Gut ist es da, wenn man die begrenzten Kräfte richtig einsetzt.

Schadschöpfung quantifizieren

Bei der Otto Group gibt es hierfür einen Managementprozess, der „impACT“ genannt wird. impACT vereinigt drei Teilprozesse in sich: zunächst die eigentliche Wesentlichkeitsanalyse, die sich auf quantitative und qualitative Bewertungen stützt. Zusätzlich zu

dem seit langem üblichen Dialog mit den internen und externen Stakeholdern des Unternehmens wird seit vergangenem Jahr ein Tool namens „estell“ genutzt, das die zur Otto Group gehörende Sustain-Consulting entwickelt hat. Basierend auf dem mathematischen Modell einer erweiterten Input-Output-Rechnung werden hier die Einkaufs- und Vertriebsdaten der Handelsgruppe (z.B. Volumina, Sortimentsstruktur, Beschaffungsmärkte, aber auch Standort- und Transportdaten) mit Statistiken und Bilanzen zu den unerwünschten Umwelt- und Sozialauswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette solcher Sortimente verknüpft. Indem diese Schadwirkungen am Ende in Euro bewertet werden (mit Ausnahme der sozialen Kategorien), wird eine Vergleichbarkeit der einzelnen Aspekte geschaffen.

Ergebnis ist ein quantitativer Aufriss der wesentlichen Schadschöpfungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, der hilft, das eigene Tun besser zu verstehen und zukünftig geeignete Maßnahmen an den entsprechenden Stellen wirksam werden zu lassen. Ergänzt um das wie bisher erhobene Stakeholderfeedback entsteht daraus eine neue

Qualität der bekannten Wesentlichkeitsmatrix, in der sich nun die quantitative Dimension aus estell und die qualitative Bewertung der Stakeholder gegenüberstehen und ergänzen. Dieses Vorgehen ist innovativ, und es hat nicht nur die Otto Group, sondern auch andere überzeugt: Stakeholder z.B., mit denen der Konzern in einem dezidierten Stakeholderdialog das Vorgehen diskutiert und weiterentwickelt hat. Und die Bundesregierung, die dem Konzern für diesen Ansatz ihren CSR-Preis 2014 (Corporate Social Responsibility) verlieh.

Auf die beschriebene Relevanzbewertung folgt die Entwicklung von Konzepten und Initiativen, die zur Adressierung der relevanten Themen effektiv und im notwendigen Mitteleinsatz effizient sind. Beispiele hierfür sind das Sozialprogramm der Otto Group, die Klimastrategie mit einem Reduktionsziel von 50 Prozent CO₂ bis 2020 (verglichen zum Basisjahr 2006) und die „Nachhaltige Textilstrategie“, die unter anderem eine Umstellung aller Eigen- und Lizenzmarkenartikel aus Baumwolle auf eine nachhaltig erzeugte Baumwolle fordert. Durch estell weiß der Konzern aber auch, dass z.B. mehr als 20 Prozent der

gesamten Umweltauswirkungen in der Nutzungsphase bei den Kunden entstehen. Hier wird die Otto Group in den nächsten Jahren noch stärker aktiv werden, z.B. durch eine intensivere Kundenkommunikation oder entsprechende Sortimentsgestaltung.

Im dritten Schritt erfolgt die Integration der so entwickelten Konzepte in die CR-Strategie des Unternehmens und ihre Steuerungsprozesse. Die Fortschritte auf dem Weg zu den gesetzten Zielen werden im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation intern wie extern kommuniziert. Sie sind darüber hinaus relevant für die Incentivierung des Otto-Group-Vorstands.

Mehrwert generieren

Mit dem beschriebenen Ansatz können die unerwünschten Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und die daraus resultierenden Risiken für das eigene Geschäftsmodell wirksam verringert werden. Am Ende muss Nachhaltigkeit aber mehr sein als schlichtes Risikomanagement. In der traditionellen Marketinglehre müssen Unternehmen einen direkten Mehrwert schaffen, um eine Exis-

tenzberechtigung zu haben. Dies muss auch gesamtgesellschaftlich gelten. Die zu beantwortende Frage zum Wert eines Unternehmens wäre folglich keine ausschließlich betriebswirtschaftliche mehr, sondern eine volkswirtschaftliche/gesamtgesellschaftliche, nämlich: Welchen Mehrwert (ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich) hat das Unternehmen am Ende eines Jahres generiert? Wo wurden nicht nur Risiken und Schäden vermieden, sondern auch per Saldo positive Beiträge zum Gemeinwohl erbracht? Noch ist eine solche Betrachtung denen vorbehalten, die man im positivsten Falle als Vordenker bezeichnet, häufig genug aber auch als Spinner. Langfristig führt jedoch an einer solchen Denkweise kein Weg vorbei.

Andreas Streubig ist Bereichsleiter Umwelt- und Gesellschaftspolitik und verantwortlich für die Aktivitäten der Otto Group im Themenfeld Corporate Responsibility, Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltigkeit in der Logistik“ der Hamburger Logistikinitiative (LIHH) und Mitglied im Board of Directors von Textile Exchange (TE).

Verantwortung konkret umgesetzt

Best-Practice-Beispiele aus Mitgliedsunternehmen des AmCham Germany CR Committee zur nachhaltigen Entwicklung

Globale nachhaltige Entwicklung kann nur unter Berücksichtigung aller Aspekte nachhaltiger Entwicklung und unter Einbeziehung aller Akteure erfolgreich vorangetrieben und umgesetzt werden. So sieht die Post-2015-Agenda sowohl die Berücksichtigung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension von Nachhaltigkeit vor als auch die Einbindung aller staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure. Die Mitgliedsunternehmen der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland (AmCham Germany) sprechen sich für einen allumfassenden Ansatz von Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility aus. Hier einige Beispiele.

Ressourcenschonung bei 3M



Foto: 3M Deutschland GmbH

Das Multi-Technologieunternehmen 3M setzt zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und Ressourcenschonung um. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf umweltschonenden Technologien und Verfahren für die eigene Produktion und Lieferkette, sondern auch darauf, den Kunden mit innovativen Produkten zu helfen, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und ihren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren.

Zudem unterstützt 3M aktuelle Klimaschutzmaßnahmen wie beispielsweise den Ausstieg aus der Verwendung von fluorierten Treibhausgasen (F-Gase), die etwa in Feuerlöschmitteln und elektrischen Schaltanlagen zum Einsatz kommen. Hier bietet das Unternehmen seinen Kunden klimaschonende Alternativen. Leichtbau ist ein weiterer wichtiger Trend, den 3M in diesem Zusammenhang bedient: So lassen sich bei Kunststoffbauteilen für Automobile durch den Einsatz von Glashohlkugeln als Füllstoff bis zu 30 Prozent Gewicht einsparen. Durch das verringerte Gewicht reduzieren sich Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß. Um sein Engagement in Sachen Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung zu bekräftigen, trat 3M 2014 dem UN Global Compact bei.

Burson-Marsteller – mit Frauen an die Spitze



Foto: G(irls)20

„Women are the next emerging market“, sagt der frühere Weltbankchef Bob Zoellick. Klingt gut, doch bevor Frauen zur eigenständigen Macht werden, muss einiges passieren. Noch sind 70 Prozent der 1,4 Milliarden Armen in der Welt weiblich. Und Geschlechtergerechtigkeit, selbst in den reichen Industriegesellschaften, ist ein frommes Ziel – eines, das mit Sonntagsreden nicht zu erreichen ist, sondern nur mit konkreten Maßnahmen. Burson-Mar-

steller als weltweit operierendes Netzwerk-Unternehmen mit Beratern in 107 Ländern hat dieses Thema auf der Prioritätenliste ganz nach oben gestellt und unterstützt seine Kunden in der Platzierung weiblicher CEOs sowie in der Kommunikation wirksamer Frauenfördermaßnahmen. Burson-Marsteller plant, diesem Thema ein eigenes Women's-Practice-Angebot zu widmen. Pro bono engagiert sich die international tätige Agentur bei UN Women und der Plattform G(irls) 20, die die volle Teilhabe von Mädchen und Frauen an wirtschaftlichen und politischen Prozessen proklamiert. Eine der G(irls)-20-Initiativen fand 2014 besonders viel Echo: „Fathers empowering daughters“. Ohne oder gegen Männer, so die Botschaft, geht es auch nicht. Ein Ansatz, der die verhärteten Fronten in der Geschlechterfrage auch in Deutschland lockern könnte.

Coca-Cola unterstützt Selbständigkeit von Frauen



Foto: 5by20.com/ Coca-Cola Deutschland

Der wirtschaftliche Effekt von Unternehmen geht weit über das eigene Geschäft hinaus. So sichert Coca-Cola in Deutschland über die gesamte Wertschöpfungskette knapp 120.000 Arbeitsplätze. Frauen leisten heute rund zwei Drittel der Arbeit weltweit, verdie-

nen aber nur 10 Prozent des weltweiten Einkommens. Deshalb möchte Coca-Cola mit der Initiative 5by20 bis 2020 weltweit fünf Millionen Frauen auf ihrem Weg in die wirtschaftliche Selbständigkeit unterstützen. Das betrifft vor allem kleinere Betriebe, mit denen Coca-Cola in über 200 Ländern entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette zusammenarbeitet. Von der Obstzucht über Abfüllung, Vertrieb, Handel und Gastronomie und die Wiederverwertung von Verpackungen bis hin zum Kunsthandwerk. Dabei geht es auch um den Abbau von Barrieren, die verhindern, dass Frauen erfolgreich als Unternehmerinnen tätig sind.

IBM: Engagement pro bono



Foto: IBM Deutschland GmbH

In Anlehnung an das Peace Corps 2008 gegründet, sind mit dem IBM Corporate Service Corps bis heute mehr als 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 34 Ländern in Pro-bono-Engagements im Einsatz gewesen. Jährlich kommen nun circa 500, aus tausenden von Bewerbungen ausgewählt, hinzu. In Teams von acht bis zwölf Personen bringen sie in vierwöchigen Einsätzen ihre professionellen Fähigkeiten in Projekten ein, die von den Zielländern in Zu-

sammenarbeit mit Mittlerorganisationen definiert wurden. Dazu gehören z.B. Projekte aus dem Gesundheitswesen, der wirtschaftlichen Entwicklung, der Entwicklung der Landwirtschaft, der Lieferketten und der Bildung oder aus anderen UN-Millennium- respektive Sustainable-Development-Zielsetzungen. Im IBM Corporate Service Corps ist ein breites Spektrum an Qualifikationen vertreten, z.B. aus den Bereichen Marketing, Finanzen, Recht, Personal, Projektleitung, Communications oder verschiedene Hardware-, Software- und Prozesstechnologien. Außerdem werden die IBM-Mitarbeiter in einem vierwöchigen Training auf die speziellen Aufgaben und die kulturellen Eigenheiten in den Zielländern vorbereitet. Bisher konnten in 850 abgeschlossenen Projekten die Lebensumstände von mehr als 140.000 Menschen verbessert werden.

Zusammenarbeit: Symrise, Unilever und GIZ



Foto: Symrise

Seit 2014 arbeitet die GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) mit Unilever und Symrise auf Madagaskar zusammen. Ziel ist es, die Lebensbedingungen von 4.000 Kleinbauern zu verbessern und den langfristigen Zugang zu hochwertiger Vanille sicherzustellen. „Wir wollen ein besseres Leben für die Kleinbauern erreichen“, sagt Alan Walsch von der GIZ. „Wenn wir das durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen schaffen und am Ende

beide Seiten profitieren, ist das eine echte Win-win-Situation“. Symrise und die GIZ haben bereits 2010 im Nordosten der Insel kooperiert. Mit Erfolg: 500 Kleinbauern vermehrten ihr Einkommen im Durchschnitt um 24 Prozent. Auch das neue Projekt wird über das Programm develoPPP.de vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert. Die Vanillebauern lernen in praxisnahen Trainings, ihren Ertrag mit nachhaltigen Anbaumethoden zu steigern und zu diversifizieren. Sie können mehr Geld mit den Schoten verdienen, die eigene Nahrungsmittelversorgung verbessern und in weniger ergiebigen Perioden andere Ernteprodukte verkaufen. Die Zusammenarbeit entlang der globalen Lieferkette leistet einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit in Konsum und Produktion von Vanille.

„UBS and Society“ – nachhaltig investieren



Foto: UBS Optimus Foundation

Zunehmend möchten Bankkunden ihre Ressourcen nutzen, um einen Beitrag zum Wohl und zum Fortschritt von Menschen und Gemeinschaften zu leisten. Ihr Augenmerk gilt vermehrt Themen wie funktionierender Infrastruktur, Klimawandel, demographischem Wandel, wachsenden sozialen Ungleichgewichten sowie Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten und medizinischer Versorgung für alle Menschen. Als globales Unternehmen und weltweit größter Vermögensverwalter unterstützt UBS ihre Kunden schon seit langem dabei, Anlagen im Einklang mit den

Kriterien der Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit zu tätigen. Auf dieser Grundlage hat UBS 2014 „UBS and Society“ lanciert, eine unternehmensweite Initiative zum Aufbau einer Plattform für umfassende Research-, Beratungs- und Produktlösungen im Bereich nachhaltiger Anlagen und Philanthropie. Mit „UBS and Society“ strebt UBS ein ganzheitliches Angebot an, das dank innovativer Finanzmechanismen einen steigenden Anteil von Vermögen in Richtung gesellschaftlicher Herausforderungen lenkt. Diesen Anteil will UBS insbesondere durch die Entwicklung innovativer Lösungen ausweiten. Anschauliche Beispiele dafür sind der erste Impact Investing Private Equity Fund für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Schwellenländern und Frontiermärkten oder der erste Development Impact Bond, den die UBS Optimus Foundation 2014 in Partnerschaft mit der Children's Investment Fund Foundation lancierte.

UPS unterstützte UN World-Food-Programm



Foto: WFP/Rein Skullerud

Von Dezember 2014 bis Februar 2015 stellte UPS als eines der größten Logistikunternehmen weltweit seine Expertise zur Verfügung und unterstützte in Zusammenarbeit mit dem Airport Köln/Bonn das Logistics-Cluster des UN World-Food-Programms im Kampf gegen Ebola. Durch die Kombination von langjähriger Erfahrung bei Naturkatastrophen

und den vorhandenen Logistikkapazitäten wurde die Effektivität der dringend benötigten Hilfe gesteigert. Mit der kostenlosen Bereitstellung einer Lagerhalle ermöglichte der Airport Köln/Bonn eine Zwischenlagerung der Hilfsgüter und gewährleistete so eine optimale Versorgungskette. Die UPS Foundation sicherte zudem mit finanziellen Mitteln in Höhe von 250.000 Dollar die Frachtabfertigung und notwendige Bodentransporte. Hunderte Tonnen Hilfsgüter konnten dank dieser Partnerschaft regelmäßig vom Luftfracht-Sammelpunkt am Airport Köln/Bonn in die von Ebola betroffenen Länder transportiert werden. Vor Ort wurden diese dann direkt an die Helfer der Organisationen übergeben.

Volkswagen de México: Aufforstung



Foto: Volkswagen AG

Der Ressource Wasser kommt weltweit große Bedeutung zu. Daher legte der Volkswagen-Konzern 2014 den Fokus auf das Thema Wasser. Auf Basis der Umweltbilanzen leistete Volkswagen bereits im Rahmen eines Water Footprints 2013 Pionierarbeit und identifizierte für Modelle der Marke Volkswagen Prozesse mit den höchsten Wasserverbräuchen im Lebenszyklus. Dabei entfallen 96 Prozent des Wasserverbrauchs auf den Herstellungsprozess, das meiste davon auf die

Lieferkette. Eine 2014 erstellte Bestandsaufnahme verdeutlicht, dass die Wassereinsparung für Volkswagen von großer Bedeutung ist: 58 Prozent des gesamten Frischwasserbedarfs – das sind rund 24 Millionen Kubikmeter – sind Standorten zuzuordnen, die in Risikozonen der Grundwasserbildung liegen. Dazu gehören u.a. Mexiko, Spanien, Südafrika, Indien und China. Wie erfolgreich Wasserrückgewinnung sein kann, zeigt Volkswagen de México. Zur Einleitung des Regen- und Schmelzwassers in die Grundwasserreserven Pueblas wurden 705 Hektar im Nationalpark Iztaccihuatl-Popocatepetl aufgeforstet. Seit 2008 wurden 490.000 Hochgebirgsfichten gepflanzt und von Volkswagen mit bislang circa 1,6 Millionen US-Dollar finanziert. Auch 39 Zulieferer aus dem Raum Puebla haben sich der Initiative angeschlossen und beteiligen sich finanziell.

Eine Zusammenstellung des AmCham Germany CR Committee – www.amcham.de

Kontakt:

Uwe Kleinert, Chairperson des Corporate Responsibility Committee der American Chamber of Commerce in Germany e.V. und Head of Corporate Responsibility & Sustainability der Coca-Cola GmbH
Nastassja Wohnhas, Manager, Government Relations der American Chamber of Commerce in Germany e.V.

„Wir müssen die Dinge auch mal anders denken“

Interview mit Daniel Schmid, Chief Sustainability Officer der SAP SE

Daniel Schmid hat gute Neuigkeiten. Der Chief Sustainability Officer der SAP liefert im aktuellen Integrierten Bericht erstmals konkrete Zahlen über den Zusammenhang zwischen nicht-finanziellen Kennzahlen und finanzieller Wirkung. Auch den im Jahr 2013 gestiegenen CO₂-Ausstoß konnte der Konzern zuletzt wieder reduzieren.

Herr Schmid, 2013 sind die Treibhausgasemissionen des Unternehmens gestiegen. Konnten Sie diesen negativen Trend im vergangenen Geschäftsjahr wieder umkehren?

Trotz weiteren Wachstums der SAP konnten wir 2014 den CO₂-Ausstoß wieder um 8 Prozent senken. 2013 war ein Jahr, in dem wir viele Akquisitionen getätigt haben, die bisher keinen Schwerpunkt auf Grünstrom gesetzt hatten. In den Jahren zuvor konnten wir stets unsere Emissionen reduzieren.

Wem fallen solche veränderten CO₂-Zahlen zuerst auf, Ihnen oder Ihrem CEO?

Ich muss natürlich stets als Erster wissen, in welche Richtung die Zahlen gehen, bevor ich sie an den Vorstand und die Öffentlichkeit berichte. Diese werden im Übrigen parallel zu den Finanzkennzahlen quartalsweise veröf-

fentlicht. In meiner Verantwortung liegt es aber nicht nur, die Daten zu erheben, sondern auch entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Wie steuern Sie konkret gegen?

2013 war auf jeden Fall ein Weckruf, den wir genutzt haben, um effizientere Maßnahmen zu entwickeln. Es liegt dann in der Verantwortung unseres Bereichs, auch mal Dinge anders zu denken und Innovationen voranzubringen. Unsere Zukäufe und der Weg hin zur Cloud Company bieten da einige Ansatzpunkte. Unser CEO, Bill McDermott, war von Beginn an davon überzeugt, beim Cloud Computing zu 100 Prozent auf erneuerbare Energien für unsere Rechenzentren und Gebäude zu setzen: Nun ist die „grüne Cloud“ auf dem Markt, und somit können wir die Treibhausgasemissionen im Kerngeschäft weiter minimieren.

Nach welchen Kriterien haben Sie den grünen Strom gewählt?

Eine solche Entscheidung ist natürlich eine Investition, und wir legen Wert darauf, dass wir die richtigen Akzente setzen. So galt es zu verhindern, dass wir durch den Verzicht auf Atomstrom und fossile Brennstoffe andere soziale oder ökologische Probleme auslösen – wie es z.B. geschehen wäre, wenn wir auf Wasserkraft gesetzt hätten, für deren Staudämme Menschen umgesiedelt werden müssen, oder auf Biomasse, für die Regenwälder gerodet worden oder Anbauflächen für Nahrungsmittel weggefallen wären. Deshalb haben wir den Dialog mit NGOs, wie dem Carbon Disclosure Project (CDP) oder dem WWF, aufgenommen.

„Den Dialog aufnehmen“ ist ein gutes Stichwort. Wie stellen Sie das bei Ihren Mitarbeitern an, und wie ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensstruktur verankert?

Wir haben Nachhaltigkeit bewusst quer durch das Unternehmen verankert und keine abgeschottete Abteilung gebildet. Unser CFO und COO, Luka Mucic, ist der „Sponsor“ für das Thema Nachhaltigkeit, wodurch wir sicherstellen, dass eines der Vorstandsmitglieder sich dezidiert mit dem Thema beschäftigt. Zudem haben wir in den einzelnen Bereichen Ansprechpartner als Anker gesetzt, die sich z.B. um Nachhaltigkeit in Einkauf, IT oder Entwicklung kümmern und mit uns im regelmäßigen Austausch stehen. Seit 2008 begleitet uns auf dieser Reise ein Netzwerk von 100 „Nachhaltigkeitschampions“ weltweit, vom Berater über das mittlere Management bis in die Führungsetagen. In Absprache mit ihren jeweiligen Vorgesetzten stehen ihnen zehn Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung, um sich in ihrem Bereich für Nachhaltigkeit einzusetzen. Die jüngsten Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind:

91 Prozent finden, dass es für SAP wichtig ist, Nachhaltigkeit konsequent zu verfolgen – im Vergleich zu 77 Prozent im Jahr 2009.

Gibt es Kollegen, bei denen man öfters an die Tür klopfen muss, um sie an Nachhaltigkeit zu erinnern?

Es gibt die Kollegen, bei denen ich nie anknöpfen muss, die den Mehrwert für den Geschäftserfolg direkt erkennen und aus Überzeugung handeln. Es gibt natürlich aber auch den einen oder anderen, der noch überzeugt werden will. Am schwierigsten ist dies für das mittlere Management. In den oberen Führungsebenen hat Nachhaltigkeit bereits einen hohen Stellenwert, und auch die Belegschaft sieht darin einen wichtigen Sinnstifter für ihre Arbeit. Ein Manager aus der mittleren Führungsebene steht aber in erster Linie unter dem Druck, Zahlen zu liefern, und da bedarf es hier und da noch Überzeugungsarbeit, dass

nicht allein die kurzfristigen finanziellen Kennzahlen den langfristigen Erfolg bringen. Aber das ist nicht nur bei SAP so.

Zahlt sich das Engagement für Ihr Unternehmen aus?

Seit 2008 konnten wir durch den Fokus auf unsere Treibhausgasemissionen Kosten im Vergleich zum Extremjahr 2007 von insgesamt über 300 Millionen Euro vermeiden. In unserem gerade veröffentlichten integrierten Bericht (www.sapintegrated-report.com) zeigen wir die Zusammenhänge zwischen nicht-finanziellen Kennzahlen wie Mitarbeiterbindung oder unserem Gesundheitskulturindex und ihrer finanziellen Wirkung

auf. Das sind Korrelationen in signifikanter Millionenhöhe. Ändert sich beispielsweise unser Gesundheitskulturindex um einen Prozentpunkt, so hat dies eine Wirkung von circa 65

bis 75 Millionen Euro auf unser Ergebnis. Bei der Mitarbeiterbindung bedeutet ein Prozentpunkt Veränderung circa 40 bis 50 Millionen Euro, und beim Mitarbeiterengagement sind dies circa 35



Daniel Schmid

bis 45 Millionen Euro. Mit diesen Zahlen und Erkenntnissen kann man das eben angesprochene mittlere Management viel besser erreichen. Die Diskussion findet dann auf einer ganz anderen Ebene statt, wenn belegbare Zahlen als Argumentationshilfe zur Verfügung stehen.

Wer überprüft die Einhaltung Ihres SAP-Verhaltenskodex für Lieferanten?

Das macht der Einkauf selber. Er steht mit den Lieferanten im Austausch und verantwortet das Supply-Chain-Management. Es gibt aber auch ein enges Zusammenspiel mit unserem Bereich. Mit unserem Chief Procurement Officer und weiteren Mitarbeitern aus unseren jeweiligen Bereichen treffen wir uns regelmäßig. Wenn wir Schwierigkeiten bei den Lieferanten identifizieren, versuchen wir diese dabei zu unterstützen, ihre Standards zu verbessern.

SAP ist im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) erneut als nachhaltigstes Softwareunternehmen geführt. Welchen Stellenwert haben diese Ratings inzwischen für Ihre Investoren?

Wir beobachten mit Freude, dass der Anteil an SRIs (socially responsible investors), die in unser Unternehmen investieren, stark gestiegen ist. Genau mit dieser Zielsetzung sind der DJSI und ähnliche Instrumente für den Kapitalmarkt etabliert worden. Das hat spürbare Auswirkungen, was auch in unserem Sinne ist. Auch Mainstreamanleger legen immer mehr Wert auf soziale und ökologische Standards, um bei ihren Investitionen einen langfristigen Erfolg zu erzielen. Dieser Trend kann gerne noch beschleunigt werden.

Neben Lieferanten und Investoren am Kapitalmarkt stellen politische Institutionen eine weitere wichtige Stakeholdergruppe dar. 2015 verabschieden die Vereinten Nationen die Sustainable Development Goals. Welche Auswirkungen haben solche politischen Zielsetzungen für Ihr Kerngeschäft?

Sie eignen sich als Auslöser und Beschleuniger von Transformationsprozessen. Andererseits sind wir von unserem Business Case überzeugt. Unsere 300 Millionen Euro an Kostenvermeidung durch die CO₂-Redu-

zierung haben eine direkte Wirkung auf unser Geschäft, unabhängig von Konferenzen oder Zielsetzungen der UNO oder anderer politischer Institutionen.

Wo sehen Sie konkrete Chancen, sich in diese Transformationsprozesse einzubringen?

Beim Thema Bildung kann SAP mit seinen Softwarelösungen den Zugang zum Lernen erleichtern und somit global zur nachhaltigen Entwicklung beitragen. Aber auch auf weniger augenscheinlichen Gebieten, wie z.B. in der Nahrungsmittelbranche und auf dem Gesundheitssektor, bieten wir Lösungen oder unterstützen unsere Kunden dabei, effizientere und nachhaltigere Prozesse zu entwickeln.

Wo liegen im Nahrungsmittel- und Gesundheitsbereich denn die Hebel, die SAP bewegen kann?

Bei Kunden aus der Nahrungsmittelbranche können wir mit unseren Lösungen helfen, den CO₂-Fußabdruck ihrer Produkte Monat für Monat zu ermitteln und damit Ineffizien-

zen in der ganzen Lieferkette, angefangen von der Milchproduktion beim Bauern über die Weiterverarbeitung bis hin zum Handel, zu identifizieren. Die Unternehmen können dann entsprechend gegensteuern. Im Bereich Gesundheit arbeiten wir z.B. mit dem Deutschen Krebsforschungszentrum in Heidelberg zusammen und bieten durch unsere Technologie die Möglichkeit, die Medikation von Patienten schneller zu bestimmen. Was früher ein wochenlanger Prozess war, ist nun innerhalb von Stunden möglich.

Das Interview führte Kai Praum.

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



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

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

Die Hochschulen werden geflutet, die Schraubstöcke verwaissen

Plädoyer für die duale Ausbildung / Allianz für Aus- und Weiterbildung als Chance

Von Karl-Heinz Schulz

Die duale Berufsausbildung ist ein wesentliches Element des deutschen Bildungssystems – und ein Erfolgsmodell. Sie steht jedoch vor einer ganzen Reihe von Herausforderungen, und zwar auch im Hinblick auf den drohenden Fachkräftemangel. Veränderungen sind also dringend notwendig.



Im sogenannten Fortschrittsbericht der Bundesregierung, der im Januar veröffentlicht wurde, zeigt sich: Etliche Indikatoren entwickeln sich in die richtige Richtung, seitdem sich das Kabinett auf ein Konzept zur Fachkräftesicherung verständigt hat: mehr Ältere, mehr Frauen, mehr Menschen mit Migrationshintergrund in Beschäftigung.

Aber da ist etwas, was uns bei dieser Debatte immer schnell auf den Boden der Tatsachen zurückholt: der demographische Wandel. Egal, wie man rechnet: 2031, wenn die meisten Babyboomer in Rente sind, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit einige Millionen Menschen als Erwerbspersonen fehlen. Deshalb plädiert auch Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, für mehr Fachkräfte aus dem Ausland. Da ist nämlich

noch Luft nach oben. Deutschland ist immerhin zweitbeliebtestes Einwanderungsland.

Aber was ist mit der Jugend? Alles bestens, sagt auch hierzu der Fortschrittsbericht. Die Zahl der Studienanfänger ist erneut gestiegen. Begannen im Jahr 2000 noch 33,5 Prozent eines Jahrgangs ein Studium, waren es 2013 schon über 50 Prozent. Und mit der Politik freut sich die OECD. Propagiert sie doch schon seit einer gefühlten Ewigkeit, dass wir mehr Akademiker brauchen, um uns als wettbewerbsfähige Wissensnation zu behaupten. Auch für die jungen Menschen, pflichten viele Bildungsforscher bei, rechnet sich das. Denn statistisch gesehen ist ein abgeschlossenes Studium immer noch der beste Garant gegen Arbeitslosigkeit. Und vor allem: gegen niedrigen Verdienst.



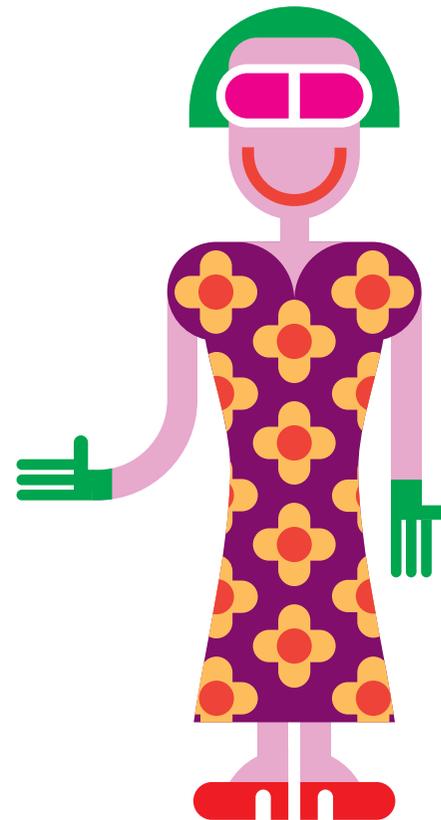
Aber muss das auch so bleiben? In Spanien etwa geht diese Rechnung nicht mehr auf. Die Jugendarbeitslosigkeit liegt bei über 50 Prozent, darunter ein hoher Prozentsatz akademisch gebildeter junger Leute. Was es dort nicht gibt: das duale Ausbildungssystem. Und Deutschland exportiert es neuerdings dorthin.

Auch in der deutschen Wirtschaft sind nicht unbedingt die Akademiker das knappe Gut, von den High Potentials einmal abgesehen. Das zeigen beispielsweise die Fachkräftemonitore der Industrie- und Handelskammern. Danach fehlen zunehmend solche Spezialisten, die nicht von der Uni kommen, sondern von der Berufsschule. Insgesamt haben 2014 schon 53.000 Menschen weniger die Schulen verlassen als im Jahr zuvor. Parallel ging die

Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge deutlich zurück. Zu Beginn des Ausbildungsjahres 2014 wurden 37.000 unbesetzte Lehrstellen gemeldet. Und von denen, die eine Ausbildung beginnen, bricht laut einer Hochrechnung der Bundesagentur für Arbeit jeder und jede vierte ab.

Angebot und Nachfrage passen nicht zusammen

Mit anderen Worten: Die Hochschulen werden geflutet, die Schraubstöcke verwaissen. Angebot und Nachfrage passen nicht mehr zusammen. Was oft genauso wenig zusammenpasst: Bewerber und Unternehmen. Denn nicht nur, dass sich immer weniger junge Menschen für die angebotenen Ausbildungsplätze bewerben, diese gelten auch im-



mer häufiger als nicht ausbildungsfähig. Dies macht sich zum Beispiel oft an schlechten Mathematikkenntnissen fest. Klar, die Guten gehen ja auch an die Uni. Zusammengefasst hört sich das nach einem harten Abstiegs-kampf für die duale Ausbildung an. International gefeiert als Rückgrat des deutschen Exportwunders, scheint sie zu Hause massiv zu schwächeln.

Virulenter Nachwuchsmangel

Tatsächlich ist im Handwerk die Lage schon prekär, desgleichen in der Pflege, in der Gastronomie und in zahlreichen MINT-Berufen. Sichere Anzeichen für einen virulenten Nachwuchsmangel sind auch die Erhöhungen der Ausbildungsvergütungen in den letzten Tarifrunden, die zum Teil deutlich über den Stei-



gerungsraten für die Erwachsenen lagen. Sie zeigen aber auch: Die duale Ausbildung hat sich noch nicht aufgegeben.

Die Unternehmen haben verstanden, nicht nur in den genannten Engpass-Branchen. Allenthalben winken Ausbilder außer mit Tarifverträgen auch mit weiteren materiellen Vorzügen. Da bekommt man als potentieller Azubi gerne mal ein Auto angeboten oder die Mitgliedschaft im Fitnessclub.

Aber dieser Wettbewerb hat seine Grenzen. Unternehmen sind gut beraten, wenn sie auch leistungsschwächere Jugendliche stärker ins Auge fassen. Sich die Besten herauszupicken, das können noch die großen Arbeitgebermarken in Ballungsgebieten – in den White-Collar-Berufen. Ansonsten ist das Vergangene, besonders in strukturschwachen Regionen. Das bedeutet leider auch: steigende Investitionen. Zum Beispiel in Nachhilfeunterricht, wenn nicht sogar in be-

gleitende Sozialarbeit. Oder in die Gewinnung, Förderung und Betreuung von Jugendlichen, die so zahlreich in den sogenannten Übergangssystemen stecken.

Zusammenarbeit mit Schulen

Gleichzeitig müssen Unternehmen verstärkt auf Schulkooperationen setzen. Eine Mehrarbeit, die sich lohnt: Schüler erfahren bei Unternehmensbesuchen oder Informationsveranstaltungen, wie duale Ausbildung wirklich aussieht. Oder dass ein Meister in der Feinmechanik genauso viel verdienen kann wie ein Oberstudienrat. Besonders Schüler an Gymnasien haben oft keinerlei Bezug zur Unternehmenswirklichkeit. Hier sollten Ausbilder jedoch nicht nur auf punktuelle Begegnungen setzen, sondern vor allem auf langfristige Partnerschaften. Noch besser, wenn diese in örtlicher Nähe zum Betrieb stattfinden. Der nächste Schritt nach einem Schulbesuch könnte beispielsweise ein Prak-

tikum sein. Die Frage: „Was genau mache ich eigentlich bei Ihnen?“ spielt nämlich eine immense Rolle für Schüler, die oftmals keine realistischen Vorstellungen vom Berufsleben haben. Und an Infoständen bleibt diese meist unbeantwortet. Ein weiterer positiver Effekt: Der zusätzliche Kontakt zu Lehrern gibt Unternehmen wertvolle Einblicke, die für die Entwicklung der Arbeitgebermarke und das eigene Recruiting hilfreich sind. Und last but not least: die Eltern. Nach wie vor haben sie den größten Einfluss auf den Karriereweg von Jugendlichen. Unternehmen sollten diese also zu eine ihrer wichtigsten Zielgruppen machen. Wie wäre es mit einem Tag der offenen Tür für Mütter und Väter?

Statusproblem

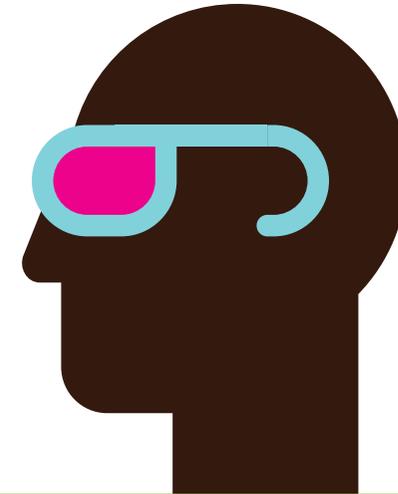
Doch so akribisch die Unternehmen auch ihre eigene, wachsende Agenda im Ausbildungsmarketing abarbeiten mögen – gegen eins kommen sie damit nicht an: das Statuspro-

blem der dualen Ausbildung. Nur wer studiert, dieses Bild hat sich in den Köpfen verfestigt, gilt in dieser Gesellschaft noch etwas. Wer das verändern will, muss Einstellungen verändern. Die Bundesregierung hat das verstanden. Unbeirrt von verfrühten Debatten, ob das Internet der Dinge, auch Industrie 4.0 genannt, den Fachkräftemangel irgendwann einmal entschärfen könnte, hat sie mit den Spitzenverbänden der Wirtschaft, dem DGB, der Bundesagentur für Arbeit und den Konferenzen der Kultus- und Wirtschaftsminister eine Allianz für Aus- und Weiterbildung gebildet. Diese soll im Sommer 2015 mit einer Kampagne starten, damit in Zukunft ein Berufsabschluss wieder als gleichermaßen erstrebenswert wie ein Studienabschluss wahrgenommen wird.

Und die Unternehmen? Zugegeben, auf dem Ausbildungsmarkt treten sie in eine immer stärkere Konkurrenz zueinander. Doch bei der Megaaufgabe, die duale Ausbildung aufzu-

werten, täten sie gut daran, sich zusammenzuschließen. Sie sollten die Allianz für Aus- und Weiterbildung als Chance nutzen. Denn eine Gemeinschaftskampagne ist das Beste, was dem dualen System der Bildung jetzt passieren kann. Es nützt nichts, immer und immer wieder zu betonen, dass dies das Fundament unserer Wirtschaft ist. Denn es geht nicht um Verstehen, sondern um Fühlen. Es geht um Stolz.

Karl-Heinz Schulz ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandelkern Marketing und Kommunikation GmbH.



// Kongress zum Thema Fachkräftesicherung

5. Frankfurter Demografiekongress „FrankfurtRheinMain im Wandel“

21. April 2015, IHK Frankfurt am Main

Wie genau knüpft man erfolgreiche Schule-Praxis-Kontakte? Was bei Lehrern, Eltern und vor allem Schülern gut ankommt, erfahren Teilnehmer im diesjährigen Forum Nachwuchs 2.0: bei der „Ideenwerkstatt Ausbildungsmarketing“.

www.demografienetzwerk-frm.de

Globale gesellschaftliche Probleme als unternehmerische Chance

Neues Managementparadigma

Von Dr. René Schmidpeter

Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen werden die Millenniumentwicklungsziele (MDGs) ablösen. Der neue Zielkatalog wird dabei nicht nur auf die Armutsbekämpfung fokussieren, sondern alle Dimensionen nachhaltiger Entwicklung erfassen. Unternehmen werden so zu einem Hauptakteur im Themenfeld der nachhaltigen globalen Entwicklung. Innovative Managementkonzepte, die sowohl unternehmerischen Mehrwert als auch gesellschaftliche Problemlösung miteinander konstruktiv verbinden, werden zukünftig immer mehr zum Standard erfolgreicher Unternehmensführung.

Derzeit verursachen die geopolitischen Entwicklungen und sozialen Herausforderungen in den Entwicklungs- und Schwellenländern große Unsicherheit: Internationale Wertschöpfungsketten werden – durch politische oder soziale Konflikte – gefährdet. Die hohe Marktvolatilität, die begrenzten Ressourcen sowie die wirtschaftlichen Disruptionen in der internationalen Entwicklung haben starke Auswirkungen auf die Markt- und Wettbewerbssituation der deutschen Unternehmen.

Insbesondere für international agierende Unternehmer lautet die Kernfrage: Wie können wir in Zeiten der globalen Unsicherheit nachhaltig Wert schöpfen? Parallel dazu müssen wir alle weltweit die zentrale Frage beant-

worten, wie wir die gegenwärtigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen bewältigen können.

Neue Unternehmensmodelle

Es ist für Unternehmen somit nicht mehr ausreichend, sich die klassische Frage zu stellen, wie es gelingen kann, die vorhandenen Ressourcen für die nachfolgenden Generationen zu erhalten und wie wir Schäden für die Umwelt vermeiden können. Vielmehr zeichnet sich ein neues, sehr viel mehr unternehmerisches Denken in der Nachhaltigkeitsdiskussion ab: Wie kann es gelingen, neue Unternehmensmodelle zu entwickeln, welche die Ressourcen der nachfolgenden Generationen nicht nur erhalten, sondern vermehren

und somit die zukünftigen Handlungsspielräume vergrößern?

Diese „neue“, progressive Nachhaltigkeitsdiskussion verbindet sich somit immer stärker mit der Diskussion um die Grundfragen des erfolgreichen Unternehmertums. Unternehmenslenker sprechen in diesem Kontext vermehrt von Social Innovation, Inclusive Business und Sustainable Entrepreneurship als neue Managementansätze zur Lösung der drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen. Diese Diskussionen werden in den CSR-Fachkreisen (CSR: Corporate Social Responsibility) nicht mehr als Gegensatz zwischen Wirtschaft und Ethik konstruiert, sondern es wird vielmehr betriebswirtschaftlich aufgezeigt, wie dieses neue CSR-Paradigma

konkrete Wettbewerbsvorteile und Wachstumsmöglichkeiten im internationalen Geschäft ermöglicht (siehe Abbildung rechts).

„Inclusive Business“

Unternehmertum wird damit zu einem wichtigen Faktor für eine globale nachhaltige Entwicklung. Soziale Innovationen generieren neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Insbesondere in Entwicklungsländern sind die Innovationsmöglichkeiten immens. Der Wirtschaftswissenschaftler C.K. Prahalad hat diesen Markt am unteren Ende der globalen Wohlstandspyramide (Bottom of the Pyramid) auf insgesamt fünf Billionen US-Dollar geschätzt. Dies zeigt, welches wirtschaftliche Potential hierin liegt. Mit

Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft



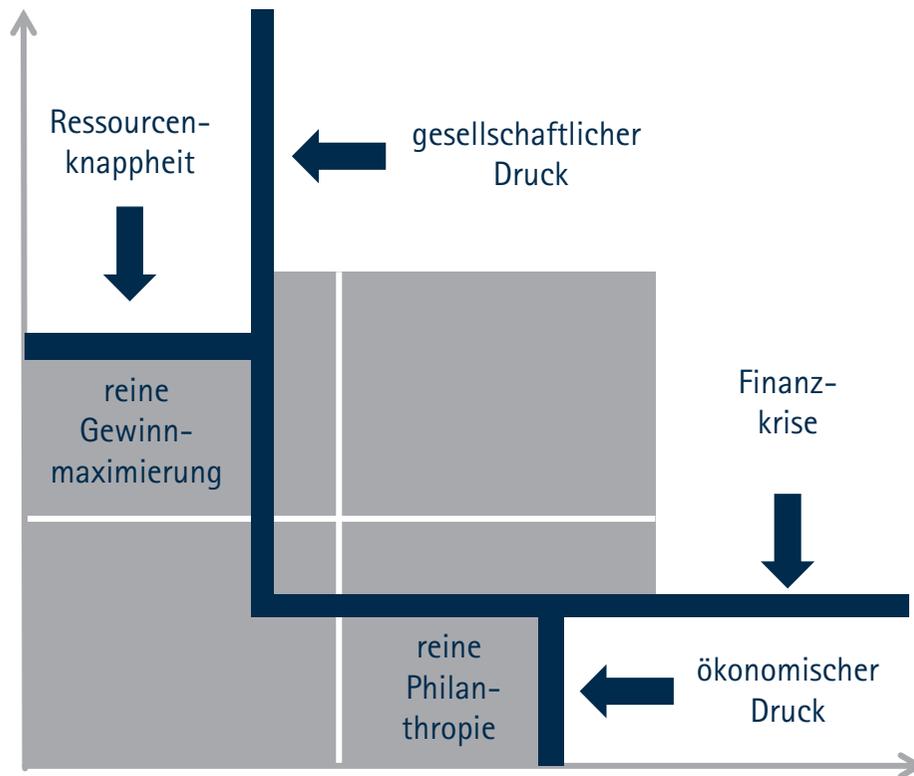
dem Managementansatz des „Inclusive Business“ können neue Märkte sowohl zur Armutsbekämpfung als auch zum Unternehmenswachstum genutzt werden. Neue Geschäftsmodelle in den Entwicklungsländern schaffen die dringend benötigten Angebote und zudem lokale Beschäftigung. Dies wiederum schafft Kaufkraft und führt so zu einem „Upgrading“ der dortigen Wirtschaft.

Teilen wird immer rentabler

Eine ähnliche sich selbst verstärkende Logik wirkt auch bei der Share Economy. Hier werden insbesondere in gesättigten Gesellschaften durch das Prinzip des Teilens neue Märkte geschaffen. Das Prinzip ist nicht neu. Auch

der gute alte Maschinenring – in dem Landwirte gemeinsam auf einen Maschinenpool zugreifen – ist ein seit langem erfolgreiches Geschäftsmodell. Neu ist, dass dank des Internets die Transaktionskosten gesunken sind, wodurch Teilen immer rentabler wird und auf immer neue Bereiche ausgeweitet werden kann. Dabei steht nicht das moralische Motiv asketischen Lebens im Vordergrund, sondern die ökonomische Effizienz, die zum Teilen motiviert. Harvard-Ökonom Martin Weitzman zeigte in seinen Arbeiten, dass sich der Wohlstand aller umso stärker erhöht, je mehr die Marktteilnehmer untereinander teilen. Die Share Economy bedeutet nicht eine Verringerung des Wettbewerbs – wie von Sozialromantikern gerne dargestellt –, sondern sie weitet die Marktmöglich-

Bestehende Geschäftsmodelle geraten unter Druck



© Schmidpeter

keiten auf immer neue gesellschaftliche Bereiche aus. Dies schafft sowohl Mehrwert für die Gesellschaft als auch neue Geschäftsmöglichkeiten.

Nutzen für die Gesellschaft

Dass innovative Geschäftsmodelle boomen, zeigt auch die Diskussion um Sustainable Entrepreneurship. Für Sozialunternehmer stehen die Beseitigung eines gesellschaftlichen Problems bzw. die Schaffung von gesellschaftlichen Werten im Vordergrund. Geld zu verdienen ist für sie aber nicht unsozial, da die ökonomische Nachhaltigkeit genauso wichtig ist wie das angestrebte gesellschaftliche Ziel. Ein Unternehmen hat Kosten, und das Geschäftsmodell muss so ausgelegt sein, dass zumindest die Kosten gedeckt sind. „Sustainable Entrepreneurs“ stoßen meist in Marktlücken bzw. in Bereiche vor, in denen weder Staat noch Wohlfahrtsverbände eine Notwendigkeit sehen oder die Möglichkeit haben, gesellschaftlich zu wirken, und andere Unternehmen aufgrund der zu geringen Margen oder des zu großen Risikos nicht aktiv werden. Auch hier führt ein Mehr an Wettbewerb zu höherem Nutzen für die Gesellschaft, und insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern können so gesellschaftliche Herausforderungen unternehmerisch angegangen werden.

Die gegenwärtigen globalen gesellschaftlichen Entwicklungen führen zu Marktverwerfungen und steigendem gesellschaftlichen Druck. Gleichzeitig verringern die Finanzkrise und der ökonomische Druck die Möglichkeiten staatlicher bzw. rein philanthropischer Lösungsansätze (siehe Abbildung links).

Weil bestehende Geschäftsmodelle dadurch immer unrentabler werden bzw. die Märkte in den Industrieländern weitestgehend gesättigt sind, bieten die neuen Managementansätze Social Innovation, Inclusive Business und Sustainable Entrepreneurship innovative Möglichkeiten, um unternehmerisch erfolgreich zu sein. Denn die gegenwärtige Krise schafft neue ökonomische Chancen, wenn diese Managementansätze konsequent genutzt werden. Diese anreizkompatiblen Managementmodelle schaffen soziale Innovationen, die sowohl die Grenzen des Wachstums als auch die Grenzen des „Gutmenschentums“ überwinden (Abbildung rechts).

Der gegenwärtige Wandel unterstützt ein neues Denken des integrativen Wachstums, das wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung nicht als Gegensatz, sondern als komplementär definiert. Durch den globalen Wettbewerb und die internationalen Heraus-

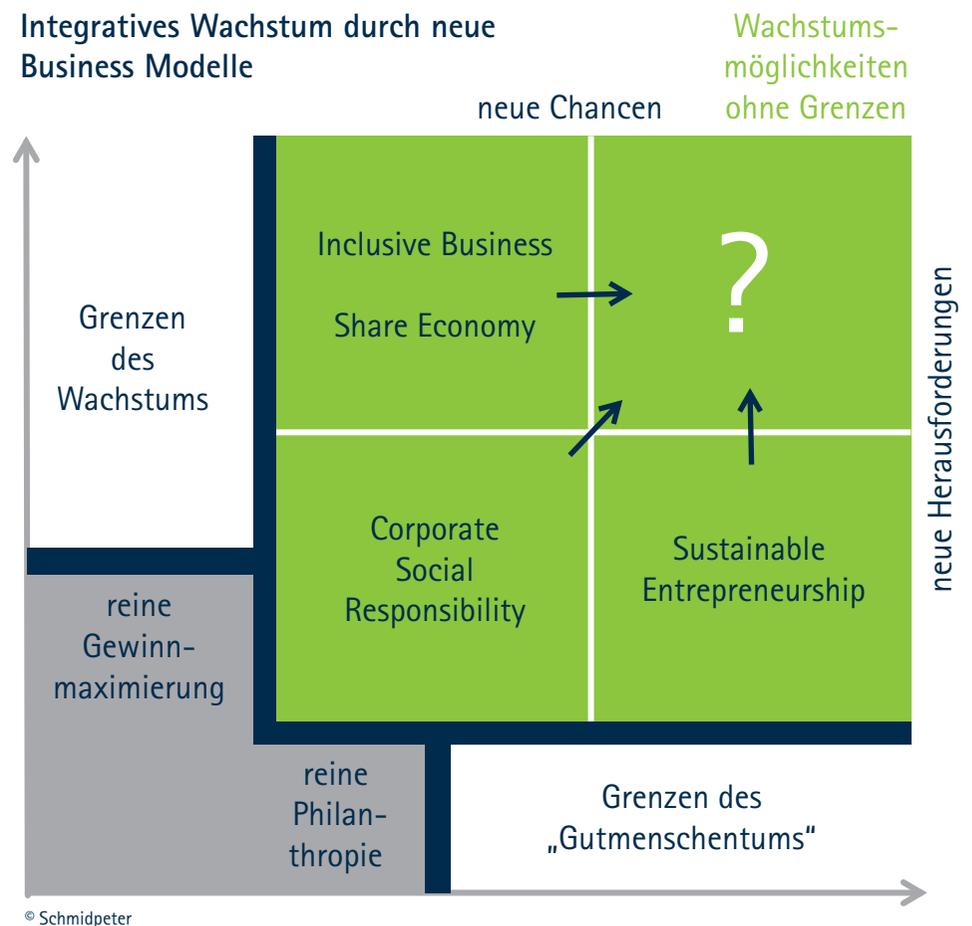
forderungen fokussieren immer mehr Unternehmer auf Geschäftsmodelle, die Mehrwert sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen schaffen: Wenn etwa Leuchtmittelhersteller innovative LED-Solarleuchten an afrikanische Haushalte kostengünstig verleihen, dann bringen sie Licht in die entlegensten Dörfer und verdienen auch Geld. Wenn Pharmafirmen neue kostengünstige Medikamente für gefährliche Krankheiten in Entwicklungsländern zur Verfügung stellen, dann helfen sie damit den Menschen vor Ort und schaffen gleichzeitig eine Basis für die Entwicklung zukünftiger Gesundheitsmärkte. Wenn Energieunternehmen durch neue alternative Stromgewinnung und -speicherung die dringend benötigte Energie für den Aufbau regionaler Wirtschaftsräume in Asien liefern, dann erschließen sie gleichzeitig neue Absatzmärkte für neue Technologien und innovative Geschäftsmodelle.

Unternehmer als Innovationstreiber

Unternehmen sind also Teil der Lösung und nicht Teil des Problems. Der Moralphilosoph Adam Smith hat bereits im 18. Jahrhundert postuliert: „Es kann sicherlich eine Gesellschaft nicht blühend und glücklich sein, deren meiste Glieder arm und elend sind.“ Für uns ist das ein klarer Arbeitsauftrag, das Un-

ternehmertum für eine globale nachhaltige Entwicklung zu nutzen, um neue Antworten auf die drängendsten Fragen unserer Zeit zu finden. Unternehmer werden damit zum Treiber der dringend benötigten gesellschaftlichen Innovationen (Social Innovation). Und gerade für die Politik sind die Unternehmer, die kontinuierlich gesellschaftliche Innovationen vorantreiben, wichtige Partner, um die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen zu erreichen. Die Diskussion um Corporate Social Responsibility findet auch international immer mehr Anwendungsfelder. CSR in der aktuellen Lesart bedeutet innovative Management- und Unternehmensansätze, die progressiv unternehmerischen Nutzen mit gesellschaftlichem Mehrwert verbinden. So kommen Politik und Wirtschaft dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung gemeinsam Schritt für Schritt näher.

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



CSR eröffnet den Unternehmen innovative Wege

Werte und Sinn als Treibstoff für die Motivation der Mitarbeiter

Von Riccardo Wagner und Marcus Eichhorn

Trotz jahrzehntelanger Diskussion rund um das Thema Unternehmensverantwortung lassen sich bestimmte Vorurteile offenbar nur schwer aus der Welt schaffen. So hieß es erst kürzlich in einem bekannten deutschen Debattenmagazin: CSR, so viel sei klar, habe etwas von Ablasshandel. „Mit guten Taten erkauft man sich ein ‚Recht auf Gewinn.‘“ Eine solche Einschätzung halten die Autoren auf allen Seiten für falsch und gefährlich.

Wer bis dato nicht erkannt hat, dass Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsstrategie vor allem eines ist, nämlich Kerngeschäft, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, hat die Entwicklungen der letzten Jahre verschlafen.

Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit ist die Wandlungsbereitschaft eines Unternehmens. Dazu gehören, neben fachlicher Expertise und solidem Wirtschaften, auch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Kreativität, Kritikbereitschaft und Kommunikationstalent, um nur einige wenige zu nennen.

Gibt es ein Unternehmen, das diese Eigenschaften nicht bereits für sich in Anspruch nimmt? Wohl kaum. Nur die wenigsten werden hier offen Nachholbedarf reklamieren.

Und dennoch wird ein Großteil der Unternehmen, die wir heute für maßgeblich und die sich selbst für innovativ halten, in zehn oder 20 Jahren keine Rolle mehr spielen.

Dies führt zu den wesentlichen Fragen hinter den mittlerweile viel zu oft als Schlagwort missbrauchten Begriffen Unternehmenskultur, Werte und Sinnhaftigkeit.

Neue Fragestellung

Wer über Corporate Social Responsibility (CSR) spricht, stellt sich die Frage: „Wie verdienen wir unser Geld?“, und zwar nicht nur in ökonomischer, sondern auch in ökologischer, sozialer und kultureller Sicht. Dies geschieht in Abgrenzung zu der Frage „Was machen wir mit dem von uns verdienten Geld?“, wie wir sie aus der Sicht des Corpo-

rate Citizen kennen. Wer diese Frage ernsthaft stellt, wird bald erkennen, dass sich daraus Kriterien dafür gewinnen lassen, welche Veränderungen und Innovationen für ein Unternehmen sinnvoll sind.

Unsere Welt befindet sich in einem Wandel, der immer schneller voranschreitet – von der Digitalisierung und den damit verbundenen Herausforderungen für Produktion, Arbeitswelt, Konsum und Gesellschaft bis hin zu politischen und ökologischen Spannungsfeldern.

Lösbar oder zumindest beherrschbar werden diese Themen nur mit und nicht gegen die Wirtschaft sein. „Es ist klar, dass wir aktuelle Herausforderungen nur meistern, wenn wir Unternehmen als Teil der Lösung und nicht als Teil des Problems begreifen“, sagt der

CSR-Experte Professor Dr. René Schmidpeter von der Cologne Business School. Doch auch Unternehmen müssen diese Sichtweise für sich fruchtbar machen. Dies ist jedoch bei weitem leichter gesagt als getan. Der Grund dafür ist einfach: Niemand mag Wandel wirklich gerne.

Wenn aber Wandel nur deshalb angeordnet wird, um vermeintlich externen und wenig fassbaren Normen Genüge zu tun, dann ist das Versagen programmiert. Dabei zeigt sich, so Professor Schmidpeter weiter, „dass besonders im Spannungsfeld Wirtschaft und Gesellschaft oft die fruchtbarsten Innovationen entstehen.“ Kein Wunder, denn Wirtschaft ist für Menschen da und generiert aus der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse ihre Existenzberechtigung.

Innovation braucht Motivation

Doch hierin liegt oft das Problem. Wer Innovation dauerhaft und glaubhaft leben möchte, braucht Motivation. Der Fokus auf ökonomische Steuerungsmechanismen kann diese in nur sehr begrenztem Umfang zur Verfügung stellen. Die Perspektive: „Was habe ich davon?“, wie sie sinnbildlich für das Streben nach Geld und Macht steht, greift deshalb zu kurz. Mitarbeiter, als die handelnden Akteure in einer Unternehmung, können aus dieser Perspektive keinen tragfähigen Sinn generieren. Die richtige Frage lautet: „Wenn ich das tue, wer bin ich dann?“

Folgt man Elisabeth Lukas, die sich intensiv mit dem Streben der Menschen nach Sinn auseinandergesetzt hat, dann sind Handlungen für Menschen sinnvoll, wenn sie folgenden Parametern genügen:

- // wenn sie eine überragende Chance bieten, Gutes zu tun
- // wenn das Wohl aller Beteiligten berücksichtigt wird
- // wenn sie frei von selbstsüchtiger Motivation sind
- // wenn sie im Hier und Jetzt äußerst konkret sind
- // wenn sie nicht über- oder unterfordern
- // wenn sie mit erfahrenen Menschen konsensfähig sind
- // wenn sie einem die Kraft, es zu wollen, zufließen lassen

Hier haben Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit alle Trümpfe in der Hand, denn richtig verstanden, geht es um einen Mehrwert für Menschen, Unternehmen und Gesellschaft, und es lassen sich

sehr konkrete Maßnahmen und Projekte daraus ableiten.

Verschmelzung mit der Unternehmenskultur

Über die Ausbildung einer solchen wert- und sinnorientierten Unternehmenskultur kann die Basis für einen integrierten strategischen CSR-Ansatz und eine erfolgreiche Innovationskultur gelegt werden. Erst dann können sich die unterschiedlichen Handlungsfelder für Effizienzsteigerungen und Kostensenkung (Prozessinnovationen), für Beteiligung und Diversität (Sozialinnovationen), für Innovationen im Leistungsangebot (Marktinnovationen) und für Geschäftsmodellinnovationen eröffnen.

„Die Herausforderung eines CSR-getriebenen Innovationsprozesses besteht darin, dass ge-

sellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur in einzelne, sondern in alle Phasen des Innovationsprozesses integriert werden soll“, schreibt Professor Dr. Reinhard Altenburger in seinem Buch „CSR und Innovationsmanagement“.

Wer hier nur auf der Prozess- und Strukturebene denkt und versucht, diese Denkweise in Checklisten zu pressen, wird es schwer haben. Denn schlussendlich muss CSR als Strategie mit dem Unternehmen und seiner Kultur verschmelzen. „CSR-Abteilungen sind dann erfolgreich, wenn sie nicht mehr benötigt werden und aufgelöst werden können“, bringt Ernst Gugler, der mit seinem gleichnamigen Druckereibetrieb seit vielen Jahren in Sachen Nachhaltigkeit in der Branche tonangebend ist, diesen Gedanken auf den Punkt.

Grenzen klassischer Konzepte

Die Krux des Konzeptes ist, dass Sinn nicht befohlen, übergeben oder diktiert werden kann. Jeder Mitarbeiter muss diesen im eigenen Erleben und Arbeiten für sich selbst konstruieren können. Klassische Konzepte der Mitarbeiterführung und der internen Kommunikation stoßen hier leicht an Grenzen.

Karl E. Weick, ein international bekannter Organisationspsychologe, hat hierfür mit seinen Forschungen und der Theorie des „Sensemaking“ einige hilfreiche Anregungen für Unternehmen angeboten. Grundsätzlich geht es in seiner Betrachtung darum, wie Menschen versuchen, aus dem Geschehen heraus einen neuen Sinn zu konstruieren, wenn sie mit neuen Situationen konfrontiert

sind. Anwenden lassen sich diese Erkenntnisse dabei nicht nur auf Krisensituationen, sondern durchaus auch auf Changeprozesse, wie sie mit CSR-Strategien verbunden sind.

Sozialer Prozess

So müssen die interne Kommunikation und das CSR-Management konkrete Fragen beantworten, welche Auswirkungen diese Aktivitäten auf die Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters haben: Wer werde ich sein? Sensemaking ist zudem ein sozialer Prozess, es muss also genügend Raum für fortlaufende Interaktion und soziale Aushandlung von Bedeutungen und Sinn geben. In der Kommunikation muss der Fokus keineswegs auf Vollständigkeit und Genauigkeit gelegt werden, sondern vielmehr auf Plausibilität, auf

das Anknüpfen an bestehende Bilder und Frames in der Unternehmensdarstellung und auf das Herausstellen besonderer Symbole und Geschichten.

Betrachtet man diese Aspekte, so zeigt sich, dass CSR als Strategie das Potential hat, neue und innovative Wege für Unternehmen zu eröffnen. Dabei kann Unternehmensverantwortung auf die Frage nach Werten und Sinnhaftigkeit entscheidende Antworten liefern, die als Treibstoff für die Motivation der Mitarbeiter fungieren können. Notwendigerweise müssen Unternehmensführung und Kommunikation dafür jedoch vom oft etablierten reinen Prozess- und Strukturdenken abrücken und sich einer ganzheitlicheren Steuerung des CSR-Prozesses auf Basis einer tragfähigen Unternehmenskultur und einer

offenen und dialogorientierten Kommunikation zuwenden.

Riccardo Wagner und Marcus Eichhorn sind Inhaber der Agentur BetterRelations – Kommunikation – Kultur – Verantwortung mit Sitz in Brühl (Rhld.).

Über die Autoren: Riccardo Wagner und Marcus Eichhorn sind als Journalisten/Autoren, Berater und Dozenten mit dem Schwerpunkt CSR, Nachhaltigkeit und Wirtschaftsethik tätig. Riccardo Wagner forscht zudem, im Rahmen einer Dissertation, zum Thema Sensemaking & Sensegiving: Institutionalisierung von Unternehmensverantwortung durch interne Kommunikation.

HILFE ZUR SELBSTHILFE – MIT KLEINKREDITEN



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

Wie funktioniert „Micro – Der Gute Kredit“?

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



Erfolge:

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



Weitere Informationen unter

worldvision.de/micro-vz

GUT ZU WISSEN

Broschüre zur Berichtspflicht. Die Global Reporting Initiative GRI hat die Broschüre „Making Headway in Europe“ veröffentlicht. Darin werden die Verbindungen zwischen der kürzlich in Kraft getretenen EU-Richtlinie zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen und den G4-Richtlinien (Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung) der GRI aufgezeigt. Das Dokument soll zeigen, wie die G4-Richtlinien genutzt werden können, um den EU-Anforderungen zu genügen.

Nachhaltige Kapitalanlagen gefragt. Der globale Markt für nachhaltige Kapitalanlagen ist im vergangenen Jahr sowohl absolut als auch relativ betrachtet stark gewachsen. Zu diesem Ergebnis kommt die jetzt veröffentlichte Global Sustainable Investment Review 2014 der Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). Danach sind die nachhaltig investierten Anlagegelder von 2012 bis Anfang 2014 um 61 Prozent von 13,3 Billionen US-Dollar auf 21,4 Billionen US-Dollar gewachsen. Der Marktanteil am insgesamt verwalteten Vermögen weltweit beträgt 30,2 Prozent (2012: 21,5 Prozent). Europa macht laut der Studie mit 63,7 Prozent den größten Anteil am Marktvolumen von nachhaltigen Kapitalanlagen aus, gefolgt von den USA mit 30,8 Prozent.

Gute Ideen schneller umsetzen. Damit ein vielversprechendes Forschungsergebnis schneller zur Anwendung kommen kann, unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Forscherinnen und Forscher jetzt mit der neuen Fördermaßnahme VIP+ (Validierung des technologischen und gesellschaftlichen Innovationspotentials wissenschaftlicher Forschung). Die neue Hightech-Strategie der Bundesregierung, in deren Rahmen die neue Maßnahme stattfindet, setzt nicht allein auf technische, sondern auch auf gesellschaftliche Innovationen. VIP+ greift diesen breiten Innovationsbegriff auf. Wissenschaftler aus Natur-, Lebens- und Ingenieurwissenschaften wie auch aus Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften oder interdisziplinären Projekten können mit Hilfe der Förderung ihre Forschungsergebnisse in Richtung einer konkreten Anwendung weiterentwickeln.

Verantwortung lohnt sich. In ihrem neuen Leitfaden „Verantwortung lohnt sich“ zeigt die IHK für München und Oberbayern, wie Betriebe verantwortungsvolles Wirtschaften als Erfolgsstrategie im zunehmenden Wettbewerb um Marktanteile, Kunden und Fachkräfte einsetzen. In zehn Leitsätzen erläutert die Broschüre, wie sich aus den Grundsätzen des „ehrbaren Kaufmanns“ moderne Managementregeln für Unternehmen ableiten lassen. Der Leitfaden regt die Firmen unter anderem dazu an, die eigenen Werte präzise zu definieren, um darauf eine umfassende Strategie des gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns aufzubauen. So wird sichergestellt, dass sich Unternehmensverantwortung und wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschließen, sondern gegenseitig verstärken. (www.muenchen.ihk.de)

Chefs mit eigenem Führungsstil unzufrieden. Nicht einmal jeder zweite Unternehmenslenker in Deutschland glaubt, dass der momentan in Unternehmen praktizierte Führungsstil den zukünftigen Anforderungen genügt. Ein grundlegender Wandel sei nötig, sonst bleibe der Wirtschaftsstandort weit unter seinen Möglichkeiten. Das sagen 400 Führungskräfte aus allen Branchen und Unternehmensgrößen in einer Umfrage des Bundesarbeitsministeriums und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Der Studie zufolge sieht ein Großteil der Führungskräfte den typisch deutschen Führungsstil als einen entscheidenden Nachteil bei der Suche und der Bindung von Fachkräften und Talenten an. Und: Nur noch jeder dritte befragte Manager wünscht sich ein Führungsmodell, bei dem vor allem die Unternehmensrendite steigen soll. Auch Hierarchiemodelle haben keine Zukunft mehr, sind sich die Führungskräfte einig.

Leuchtturmprojekt „econnect Germany“. Der Forschungsverbund „econnect Germany“, bestehend aus sieben Stadtwerken und 15 Partnern aus Industrie und Forschung, hat Ende Januar 2015 seine dreijährigen Forschungsarbeiten erfolgreich abgeschlossen. Im Mittelpunkt der Forschungsarbeiten stand die Integration der Elektromobilität in intelligente Stromnetze und in den vernetzten Verkehr mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Sieben sogenannte Hubs forschten in Aachen, im Allgäu, in Duisburg, Osnabrück, Trier und Leipzig sowie auf Sylt an zukunftsfähigen Lösungen von Stadtwerken für Stadtwerke. Es entstanden konkret umgesetzte Pilotprojekte für einen elektromobil vernetzten öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), ein Parkhaus der Zukunft, ein Praxisbeispiel für die Einbindung von Elektroautos ins Smart Home sowie neue Konzepte für die Elektromobilität in der landwirtschaftlichen Nutzung und im Tourismus.

Ranking: Nachhaltige Städte. Frankfurt am Main ist die nachhaltigste Stadt der Welt, gefolgt von London und Kopenhagen. Dies ist ein Ergebnis des Sustainable Cities Index, den das Beratungsunternehmen Arcadis vorgestellt hat. Fünfzig Städte aus allen Kontinenten wurden hinsichtlich der Nachhaltigkeitskriterien „Menschen“, „Umwelt“ und „Wirtschaft“ untersucht. Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem Londoner Wirtschaftsforschungsinstitut Centre for Economics and Business Research (CEBR) durchgeführt. Insgesamt führen europäische Städte die Liste an: Sie belegen durch eine gute Balance von sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten sieben der ersten zehn Plätze.

FACTS & FIGURES

// CSR kein Modewort – Unternehmen mit gesellschaftlichem Engagement sind die beliebteren Arbeitgeber

Studie 2014 (ManpowerGroup Deutschland)

Ein Unternehmen, das sich nachweislich gesellschaftlich engagiert, verbessert seinen Ruf als Arbeitgeber. So würden 86 Prozent der Bundesbürger eine Anstellung bei einem solchen Unternehmen bevorzugen. Das ist fast ebenso wichtig wie eine transparente Unternehmensführung ohne Korruptionsskandale; dies fordern 89 Prozent. 30 Prozent finden eine Auszeichnung für Corporate Social Responsibility sogar sehr wichtig – und 22 Prozent schließen eine Anstellung bei einem nicht sozial engagierten Unternehmen komplett aus. Zu diesen Ergebnissen kommt die repräsentative Studie „Jobzufriedenheit 2014“ der ManpowerGroup Deutschland.

Eine wichtige Rolle spielt außerdem für 83 Prozent, dass die Firma umweltbewusst agiert und zum Beispiel ihren CO₂-Verbrauch mindert. Zwei von fünf Befragten legen darauf sehr großen Wert. Fast drei Viertel finden es zudem wichtig, dass Unternehmen Vereine oder soziale Projekte mit Spenden unterstützen. Ebenso viele sind der

Meinung, dass die Arbeitgeber ehrenamtliches Engagement ihrer Mitarbeiter fördern sollten, ein Viertel findet das sehr wichtig. „Unternehmen, die sich für gesellschaftliche Belange einsetzen, finden nicht nur leichter die richtigen Talente, sie stärken auch die Mitarbeiterbindung“, sagt Herwarth Brune, Vorsitzender der Geschäftsführung der ManpowerGroup Deutschland. „Menschen suchen Sinnhaftigkeit in dem, was sie tun. Wenn ihre Vorstellungen im Einklang mit den Unternehmenswerten stehen, sind sie bei der Arbeit motivierter und produktiver.“ Hier gibt es noch großen Nachholbedarf, wie die aktuelle Studie zeigt: Nur 18 Prozent der Arbeitnehmer geben an, dass ihr aktueller Arbeitgeber sich für soziale Projekte oder den Umweltschutz einsetzt.

Die Studie „Jobzufriedenheit 2014“ basiert auf einer Onlinebefragung unter 1.000 Deutschen ab 18 Jahren. Sie wurde im Auftrag der ManpowerGroup Deutschland im April 2014 durchgeführt.



// Vom Emissionsbericht zur Klimastrategie

Leitfaden 2014 (WWF u.a.)

Unternehmen bleiben vom Klimawandel nicht unverschont: Häufigere und unvorhersehbare Wetterextreme, veränderte politische Rahmenbedingungen bei Emissionsvermeidung und Effizienzsteigerung, verändertes Kundenverhalten, neue Technologien – angesichts dieser Veränderungen wandeln sich die Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb. Das eröffnet Chancen. Andererseits lauern Risiken durch regulatorische Eingriffe und veränderte Kundenerwartungen, die erkannt werden müssen. Bisher fehlten in Deutschland die Grundlagen bei der Entwicklung eines angemessenen „Klimareportings“.

Dabei blieben viele Fragen unbeantwortet: Welche Folgen hat der Klimawandel für das eigene Geschäftsmodell? Welches sind die Kernelemente von Klimastrategien? Welche Daten und Informationen sind aussagefähig – und wie kommuniziert man die? Was gilt es zu steuern und was eher nicht? Wie erreicht man Reduktionsziele, und welche sind überhaupt relevant?

Bei der Beantwortung dieser und vieler anderer Fragen will der Leitfaden „Vom Emissi-

onsbericht zur Klimastrategie“ Unterstützung leisten. Gerade deutsche Unternehmen sehen sich beim „Klimareporting“ einer Vielzahl von Hürden gegenüber. Sie empfinden sich als allein gelassen bei der Erarbeitung eines Emissions- und Klimastrategieberichts. Die zu meist komplexen, englischsprachigen Anleitungen schrecken die verantwortlichen Mitarbeiter ab. Hier setzt der Leitfaden an. Unabhängig von Branche, Unternehmensgröße und Erfahrungswerten will er Hilfe zur Selbsthilfe leisten.

Entwickelt wurde der „Leitfaden“ von WWF und CDP (Carbon Disclosure Project) im Rahmen mehrerer Konsultationsphasen und Anwendungstests mit Unternehmen, Dienstleistern, Investoren und zivilgesellschaftlichen Organisationen. PwC hat die Erarbeitung unterstützt. Gefördert wurde das Projekt von der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit.



// Meilensteine der Nachhaltigkeitspolitik *Broschüre 2015 (Bundesregierung)*

Seit 2002 gibt die nationale Nachhaltigkeitsstrategie – regelmäßig weiterentwickelt – die Richtung in der Nachhaltigkeitspolitik auf Bundesebene vor. Erfolge und Herausforderungen sowie daran beteiligte Institutionen beschreibt jetzt eine Broschüre der Bundesregierung. Allgemein verständlich erklärt das Heft auf gut 30 Seiten die Bedeutung nachhaltiger Entwicklung, wie sie sich 2015 darstellt: die Post-2015-Agenda, mit der die Staatengemeinschaft sich Leitlinien für die Zukunft geben will, den Welt-Klimagipfel Ende des Jahres und die G7-Präsidentschaft Deutschlands. Drei Beispiele für Weichen, die jetzt gestellt werden und Auswirkungen auf zukünftige Generationen haben.

Die Broschüre beschreibt die nationale Nachhaltigkeitsstrategie, die Orientierung für die praktische Regierungsarbeit bietet. Sie benennt Steuerungselemente, Ziele und Zeitrahmen für erfolgreiche Politik sowie Indikatoren für Erfolgskontrolle und Monitoring. Gleichzeitig wird gezeigt, wie in die

Fortschreibung der nationalen Strategie auch die weltweit verbindlich festgelegten Ziele der Post-2015-Agenda einfließen.

Welche Institutionen kümmern sich in Deutschland um nachhaltige Entwicklung? Die Publikation erklärt Funktion und Aufgabe des Staatssekretärsausschusses für nachhaltige Entwicklung und des Parlamentarischen Beirats für nachhaltige Entwicklung als Organe der Exekutive und Legislative. Der Rat für nachhaltige Entwicklung als Repräsentant der Zivilgesellschaft und seine Arbeit sind ebenfalls beschrieben. Ein Überblick über das Nachhaltigkeitsmanagement und die Steuerungselemente der kommunalen bis hin zur internationalen Ebene und die Indikatoren der Bundesregierung für nachhaltige Entwicklung und Institutionen in Deutschland beschließen das Heft.



// CSR & Compliance – **Global Compact Deutschland 2014**

Jahrbuch 2014 (Deutsches Global-Compact-Netzwerk)

Das Jahrbuch „Global Compact Deutschland“ erscheint seit 2004 in Kooperation mit dem Deutschen Global-Compact-Netzwerk (DGCN). Darin werden anschauliche Beispiele von Unternehmen präsentiert, die die zehn Prinzipien des Global Compact erfolgreich in ihre Praxis integriert haben. Daneben bietet das Jahrbuch einen umfangreichen Mantelteil, der aktuelle lokale und globale Entwicklungen und Ereignisse behandelt und außerdem Beiträge und Interviews mit führenden Experten der Nachhaltigkeitsbranche enthält. Herausgeber ist die macondo publishing GmbH. Im Mittelpunkt des Jahrbuchs 2014 steht die Frage, wie es mit der internationalen Klimapolitik weitergeht.

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine strategische Initiative für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung

auszurichten. Heute ist der Global Compact mit rund 8.000 teilnehmenden Unternehmen das weltweit wohl bedeutendste Businessnetzwerk für eine nachhaltige Globalisierung.



Die Initiatoren



In Kooperation mit

Die Strategischen Partner



Die Medienpartner



Weitere Kooperationen



Impressum

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

Redaktion
Kai Praum (kp)
www.verantwortungzukunft.com

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

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

Gestaltung: Rodolfo Fischer Lückert
Titelfotos: Olga Danylenko/Thinkstock/
Getty Images

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



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

9./10. Juni 2015 | Frankfurt am Main

9. Deutscher Marken-Summit

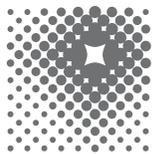
Festhalten? Loslassen!

Marken zwischen Beständigkeit und Erneuerung

- Strategische Marktpositionierung
- Neue Geschäftsmodelle
- Markenkommunikation in der digitalen Welt



SAVE THE DATE
www.marken-summit.de



Deutscher
Marken
Summit

Veranstalter:



FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Initiator:



Mitveranstalter:



Deutsche Post DHL
Group

forsa.

F P S
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

Interbrand

Partner:



United Digital Group



weber
shandwick
engaging. always.

Partner für das interaktive Voting:



DIMA
DIGITAL MEDIA ALLIANCE

Mit freundlicher Unterstützung von:



MARKENVERBAND

Medienpartner:



Das Magazin für Finanzen



Verantwortung
Zukunft



Das Magazin für Unternehmensfamilien



Das Magazin für den Mittelstand



WARUM WIR MIT ROBOTERN IM TEAM ARBEITEN? WEIL ES KEINE FOLGEN HAT.

**INNOVATIVE PRODUKTION OHNE KÖRPERLICHE BELASTUNG.
FÜR UNS DER NÄCHSTE SCHRITT.**

Ein Arbeitsmodell mit Zukunft +++ Mensch und Maschine gemeinsam +++ An einem Band +++ Mit Robotern +++ Die körperliche Belastung minimieren +++ Und so die Gesundheit fördern +++ Die BMW Group +++ Vorreiter bei der Produktion 4.0

Mehr erfahren im Film unter:

[BMWGROUP.COM/WHATSNEXT](https://www.bmwgroup.com/whatsnext)

**BMW
GROUP**



Rolls-Royce
Motor Cars Limited