

SAAS News

Sustainability Assurance &
Advisory Services

Wege aus der Krise



* Mit „Ernst & Young“ und „wir“ ist in dieser Publikation die Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft als selbstständiges und rechtlich unabhängiges Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young Organisation gemeint. SAAS steht für Sustainability Assurance & Advisory Services, unsere umfangreichen Beratungs- und Prüfungsleistungen im Bereich Nachhaltigkeit.

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise ist das bestimmende Thema unserer Zeit. Es vergeht kaum ein Tag, an dem Unternehmen nicht schlechte Auftragszahlen vermelden müssen und die Politik neue Konjunkturprogramme ankündigt. Experten und Laien fragen sich, ob noch weitere Hiobsbotschaften auf sie warten oder bereits Licht am Ende des Tunnels zu sehen ist.

Die inzwischen 10. Ausgabe unseres Nachhaltigkeitsmagazins „SAAS News“ widmet sich ausführlich dieser Thematik und zeigt Wege aus der Krise auf. In unserem bewährten Mix aus internen und externen Artikeln kommen renommierte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis zu Wort. Die Autoren decken nicht nur Hintergründe auf, sondern betonen auch die großen Chancen, die sich jetzt für eine nachhaltige Entwicklung aus dem einsetzenden Umdenken in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ergeben.

Gerne weisen wir Sie in diesem Kontext auf das am **27. und 28. April 2009** in Stuttgart stattfindende **5. „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“** hin, das die dokeo GmbH gemeinsam mit Ernst & Young* als Hauptsponsor organisiert. Die hochkarätig besetzte Veranstaltung fördert unter dem diesjährigen Motto „Verantwortung tragen - Verantwortlichkeit managen“ einen offenen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Nichtregierungsorganisationen und Medien. Sie bietet darüber hinaus auch eine attraktive Plattform für Kooperationsmöglichkeiten im Bereich Corporate Social Responsibility.

Weitere Informationen über das 5. „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“, zu dem wir Sie herzlich einladen, entnehmen Sie bitte den Internetauftritten www.envicomm.org und www.de.ey.com/saas. Dort finden Sie Details zum Programmablauf und zur Anmeldung.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen! Bitte schreiben Sie uns unter saas@de.ey.com, was Ihnen besonders gefallen bzw. nicht gefallen hat und welche Art von Beiträgen wir zukünftig zusätzlich für Sie mit aufnehmen sollen.

Ihr Rudolf X. Ruter

Ihre Nicole Höschen

Inhalt

- 3 Nachhaltigkeit in der Krise? Nachhaltig aus der Krise!
- 7 Shifting Baselines -
Wahrnehmungen als Schlüssel für einen nachhaltigen Wandel
- 11 Wettbewerbsvorteile durch Corporate Responsibility
- 14 Corporate Social Responsibility -
Muss es den Unternehmen wehtun, damit es der Gesellschaft nützt?
- 16 Engagement aus Überzeugung -
Ernst & Young legt ersten Nachhaltigkeitsbericht vor
- 18 Finanzkrise und Ethik -
Versuch einer symmetrischen Bestimmung
- 21 Mikrokredite -
Das Erfolgsrezept, wenn herkömmliche Entwicklungshilfe versagt
- 24 Die Beachtung menschenrechtlicher Verpflichtungen -
Für Unternehmen ein Gegenstand der Philanthropie?
- 27 CSR in Indien - So vielfältig wie das Land ...
- 30 Aufsichtsratzertifizierung -
Professionalisierung des Berufsbilds Aufsichtsrat
- 32 Wie Corporate Social Responsibility Bewegung in den Sport bringen könnte
- 35 Nachhaltigkeit schafft Mehrwert
- 38 CSR Aktuell
- 40 CSR Events



Nachhaltigkeit in der Krise? Nachhaltig aus der Krise!

Die aktuelle Finanzkrise ist auch eine Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise. Dies haben nicht zuletzt die Diskussionen auf dem gerade beendeten Weltwirtschaftsforum in Davos unterstrichen. Im gleichen Ton, in dem auch der neue amerikanische Präsident Barack Obama in seiner Antrittrede auf die Zeit der post-crisis als eine Phase der notwendigen Rückgewinnung von Vertrauen verwies, kamen auch in Davos Themen wie Langfristigkeit und Nachhaltigkeit deutlich zum Ausdruck. Im Krisenmanagement der Unternehmen sollten deshalb auch diese Aspekte Berücksichtigung finden.

Wider die Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise

Die aktuelle Krise ist neben den Friktionen in der Kreditwirtschaft und ihren Auswirkungen auf die gesamte Weltwirtschaft vor allem auch eine Vertrauens- und Glaubwürdigkeitskrise. Dies gilt speziell für die westliche Welt. Beklagt wird, dass vor allem kurzfristiges Denken, Konzentration auf überhöhte Renditeziele und individuellen Geschäftserfolg zu dieser negativen Entwicklung geführt hätten. Gefordert wird nun ein strengeres Regime im internationalen Finanzsystem, das nicht nur die Verantwortung der Finanzwelt für das Funktionieren der Weltwirtschaft gewährleistet, sondern in dessen Mittelpunkt auch wieder langfristige und nachhaltige Strategien stehen sollten.

Diese Überlegungen sind nicht neu und konzentrieren sich in ihrer Gesamtheit nicht allein auf den Finanzsektor. Unter dem Stichwort guter Unternehmensführung - Corporate Governance - kam es in den letzten Jahren in vielen Unternehmen zu strategischen Maßnahmen, um Vertrauensverlust und möglichen Reputationsschäden präventiv entgegenzuwirken. Hierzu zählen auch die Aktivitäten, die um die Thematik

der Nachhaltigkeit - oder auch Corporate (Social) Responsibility (CR) - anzusiedeln sind. Sie zielen vor allem auf die Formulierung ethischer Verhaltensrichtlinien bzw. die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Verantwortungsdimensionen in Unternehmensentscheidungen.

Das Besondere an dieser Entwicklung ist, dass sich Nachhaltigkeit an Unternehmen aller Branchen und auch aller Größen richtet. Und: Auch wenn diese Aktivitäten in erster Linie im Kontext freiwilliger Maßnahmen anzusehen sind, avancierten sie angesichts eines veränderten Werteverständnisses einer kritischeren Öffentlichkeit in den letzten Jahren zu einem quasi notwendigen Handlungsrepertoire. So fanden sie vermehrt Einzug in Compliance- und Risikostrategien, in entsprechende Managementzuständigkeiten sowie in Auditierungsprozesse und in ein nachhaltiges Berichtswesen. Aus einem vermeintlich weichen Themengebiet entwickelten sich somit messbare wirtschaftliche Einflussgrößen, deren Vernachlässigung - wie eine Reihe von Erfahrungen zeigt - zu nachhaltigen Reputationsschäden mit entsprechenden finanziellen Konsequenzen führen kann. ▶

Weiterführende Informationen finden Sie auch in unseren aktuellen Studien:

- ▶ **Kapitalanlageentscheidungen und Socially Responsible Investments in der Praxis**
- ▶ **Studenten in Deutschland - Was sie bewegt. Wohin sie wollen**
- ▶ **Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand**
- ▶ **The 2009 Ernst & Young business risk report - the top 10 risks for global business**

Die Publikationen stehen im Internet unter www.de.ey.com/saas als Download zur Verfügung. Gerne senden wir Ihnen gedruckte Exemplare der Studien kostenlos zu. Schreiben Sie einfach eine E-Mail mit dem jeweiligen Betreff an saas@de.ey.com



Die Krise als Chance -

Nach der Krise ist nicht vor der Krise

Diese Entwicklung wird auch nach der Krise nicht beendet sein. Im Gegenteil: Es ist davon auszugehen, dass Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein in Unternehmensentscheidungen noch stärker von der globalen Öffentlichkeit eingefordert werden.

Die Frage ist, wie Unternehmen die aktuelle Situation nicht nur für ein unmittelbares Krisenmanagement nutzen, sondern auch dafür, alte Strukturen insgesamt zu überdenken und neue, nachhaltige Wege zu gehen. Unter diesen Vorzeichen wäre es dann keine Plattitüde zu sagen, dass in jeder Krise auch eine Chance steckt. So wenig, wie man in guten Zeiten ein Winning-Team auswech-

selt, so wenig sollte man in einer Krise auf alte Rezepte setzen. Nach der Krise sollte nicht vor der Krise sein. Die Unternehmen sollten deshalb die Chance nutzen, sich neu, zumindest verändert, zu präsentieren. Eine Krise gibt dafür Freiraum. Sie kann den Horizont für mögliche neue Schwerpunkte und Themen weiten und eventuell auch helfen, mit vielleicht überfälligen Tabus zu brechen.

Nachhaltig aus der Krise - Einige Ansatzpunkte

Der Nachhaltigkeitsgedanke kann dabei in vielerlei Hinsicht Pate stehen: Er öffnet den Weg für langfristige Lösungen, weist in die Zukunft, setzt auf Beständigkeit und spiegelt ein in der Gesellschaft zunehmend verankertes Wertebewusstsein. Indem Nach-

haltigkeit bzw. CR einen festen Platz in der Unternehmenswirklichkeit erhält, unterstreichen Unternehmen, dass sie aus den Erfahrungen der letzten Jahre den Business Case für CR verstanden haben und ihn adäquat umsetzen und somit ihre „Licence to operate“ erhalten.

Ansatzpunkte hierfür gibt es genügend - sowohl im finanziellen als auch im strategischen Raum. Hier einige Beispiele:

► Risikomanagement

Eine fundierte Bestandsaufnahme aller maßgeblichen Schlüsselrisiken ist essentieller Teil eines Krisenmanagements. In diesem Kontext darf auch eine Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsgedankens nicht ►

EY Deutschland

Nachhaltigkeit in der Krise? Nachhaltig aus der Krise!



fehlen. Es geht konkret um die Frage, inwieweit es in der Wertschöpfungskette bzw. im Management spezifische Nachhaltigkeitsrisiken gibt, die bisher weder bedacht noch bewertet und erst recht nicht quantifiziert wurden. Das beinhaltet zum Beispiel den Einsatz von Materialien, Herstellungsprozesse, Logistikketten, Mitarbeiterfragen sowie ökologische Themen, wie der Umgang mit natürlichen Ressourcen bzw. die Vermeidung von schädlichen Emissionen. Wichtig ist dabei auch, für das Thema Nachhaltigkeit ein klares und einheitliches Risikoverständnis im Unternehmen zu entwickeln sowie möglicherweise notwendige Maßnahmen zur Risikoprävention bzw. entsprechende Notfallpläne für den „Ernstfall“ zu installieren.

► Reputationsmanagement

Eng verbunden mit dem Thema Risiko ist im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsmanagement auch die Frage nach der Reputation. Nicht erkannte Nachhaltigkeitsrisiken drohen die Reputation besonders empfindlich zu treffen, wie nicht wenige Erfahrungen zeigen. Dies generiert hohe Kosten in der Schadensbewältigung sowie für den Wiederaufbau von Vertrauen. Ein vorausschauendes Nachhaltigkeitsmanagement dagegen sichert Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung und trägt maßgeblich zur Bildung von Reputationskapital bei. Ein proaktiv ausgerichteter Dialog mit den maßgeblichen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen kann diesen Prozess unterstützen. Er bildet eine Kommunikationsbrücke und ein Frühwarn-

system für komplexe Themen, deren Einschätzung aus der reinen internen Unternehmenssicht nicht immer abschließend möglich ist. Eine kürzlich von Ernst & Young herausgegebene Untersuchung zu den größten Unternehmensrisiken 2009 unterstreicht diesen Aspekt: Zum ersten Mal tauchen unter den „Top 10 Unternehmensrisiken“ die sogenannten „Reputational Risks“ auf, die nicht zuletzt mit der veränderten Erwartungshaltung an die globale gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen begründet werden.

► Non-Financials als erweiterte Informationsbasis zur Wertermittlung

Transparente Informationen für Investoren, auch über nicht-finanzielle Daten, gehören zunehmend zu einer umfassenden Wertermittlung und -beurteilung. Eine unzureichende Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmensführung erhöht nicht nur das Risiko der Unternehmen, sondern auch das der Anleger. In diesem Sinn sollten Investor Relations-Verantwortliche das Thema Nachhaltigkeit in ihren Kommunikations- und Informationsfluss einbeziehen. Dies kann dazu beitragen, ein neues Investoren Umfeld zu gewinnen und auch bei der Frage möglicher Kreditrisiken ein umfassenderes und nicht selten positiveres Wertbild des Unternehmens vermitteln zu können.

► Personalmanagement

Der „War for Talents“ endet nicht in der aktuellen Krise. Gute Mitarbeiter zu halten, zu pflegen und attraktiv für neue Fachkräfte zu sein, ist ein zentraler Bestandteil eines zukunftsgerichteten Personalmanagements. In dem Maße, in dem qualifizierte Fachkräfte neben persönlichen Karriereöglichkeiten immer stärker auch darauf schauen, welcher Werterahmen ein Unternehmen umgibt, wird Nachhaltigkeit zu einem wichtigen Personal-konzept. Darüber hinaus kann Personalentwicklung selbst mit innovativen Wegen einen Beitrag zum Nachhaltigkeitsimage eines Unternehmens leisten: Hierzu gehören innovative Work-Life-Balance-Maßnahmen ebenso wie ein Konzept zur Entwicklung eines auf Vielfalt ausgerichteten Mitarbeiterstamms. Und auch hier ist ►

interessant, dass erstmals in der bereits zitierten Business Risk Studie von Ernst & Young die Frage des „Talent Management“ zu einem der zentralen Risikofelder für Unternehmen in 2009 bewertet wird.

► Einkaufs- und Zulieferkette

Bestehende Geschäftsbeziehungen sollten nicht nur auf finanzielle Optimierungsspielräume überprüft werden, sondern auch hinsichtlich der Konditionen, die für Vertrauens- und Reputationspflege maßgeblich sind. Wie sehen die Arbeitsbedingungen an globalen Standorten eines Unternehmens aus? Wie die CO₂-Bilanz in der Zulieferkette? Hier spielen u.a. Lieferverträge und Einkaufsrichtlinien eine entscheidende Rolle. Diese auf neue Standards auszurichten, so dass deutlich wird, dass das Unternehmen die soziale und ökologische Dimension seiner Wertschöpfungsprozesse im Auge hat, ist Bestandteil einer vorausschauenden und nachhaltigen Risikoprävention. Sie bietet die Chance, dass sich das Einkaufs- und Zulieferuniversum zu einer Wertekette (value chain) entwickelt und mögliche, finanziell relevante Anspruchskrisen reduziert werden.

► Produktentwicklung

Auf der Grundlage eines neuen Kaufverhaltens, das stärker an nachhaltigen Kriterien ausgerichtet ist, ergibt sich Spielraum für ein neues bzw. erweitertes Produktangebot. Das beinhaltet die Frage, ob es Materialien bzw. Kompetenzen im Unternehmen gibt, die sich für die Entwicklung neuer Produkte und die Ansprache neuer Märkte eignen. Eine Produktdiversifizierung kann ein Weg für eine nachhaltige Neuaufstellung eines

Unternehmens sein und helfen, langfristig neue Märkte zu erschließen.

► Compliance

Die Formulierung nachhaltiger und langfristiger Unternehmenswerte führt zu einem veränderten Complianceumfeld. Auch sind neue gesetzgeberische Maßnahmen denkbar, die das Handlungsfeld der Unternehmen hinsichtlich ihres sichtbaren Beitrags zur Gestaltung einer nachhaltigen Welt einfordern. Im Spannungsfeld dessen, was legal und legitim ist und was nicht, ergeben sich für das Compliance-Management aktuell neue Fragen. Dieses bietet aber auch den Ansatzpunkt zu einer verstärkten Kommunikation mit den Mitarbeitern, die im Rahmen von Schulungen über neue Standards informiert und in ihre Einhaltung eingeübt werden müssen. Auch so lässt sich ein neuer Wind im Unternehmen etablieren und deutlich machen, dass die Zukunft anders sein wird als die Vergangenheit und dies wesentlich von den Mitarbeitern mit getragen werden sollte.

► Rollen und Verantwortlichkeiten

Auch die Frage, wer im Unternehmen welche Rolle für Entwicklung, Umsetzung und Kommunikation eines glaubwürdigen Nachhaltigkeitsverständnisses übernimmt, hat eine wichtige Bedeutung. Hier sind organisatorische Zuständigkeiten zu klären, wobei es aufgrund des Querschnittcharakters des Themas empfehlenswert ist, ein Abteilungs- und Geschäftsfeld übergreifendes Gremium (Nachhaltigkeitsrat) einzusetzen, das die Koordination und die enge Verzahnung mit dem gesamten Unternehmen sicherstellt.

Vorstand und Geschäftsführung sind hier als Mentoren gefragt und übrigens auch der Aufsichtsrat bzw. der Beirat. Als Sparringpartner für das Management sowie als Kommunikator nach innen und außen kann dieser auch mit Blick auf die Nachhaltigkeitserwartungen helfen, Unternehmenswirklichkeit und ihr Umfeld glaubwürdig miteinander zu verzahnen. Ethische Standards und Verantwortungsdimensionen werden so personalisiert und verlieren ihre abstrakte Größe. Auch dies ist ein Mittel zur Vertrauensbildung. ■

Fazit

Dies sind nur einige Beispiele, um unter dem Schirm der Nachhaltigkeitsthematik ein Unternehmen neu auszurichten bzw. neue Schwerpunkte zu setzen. Gerade in der aktuellen Krise ergibt sich hierfür nicht nur ein Raum, sondern auch eine antizipierbare Erwartungshaltung. Dabei geht es nicht darum, ein Paralleluniversum im Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit zu schaffen. Stattdessen sollte die Fragestellung in die unterschiedlichsten Abteilungen und Geschäftsbereiche integriert werden, um das Unternehmen hinsichtlich sich deutlich verändernder gesellschaftlicher und politischer Wirklichkeiten angemessen aufzustellen. Einer Vertrauens- und Glaubwürdigkeitskrise kann nur nachhaltig begegnet werden.

Das gelingt, wenn die sensiblen Themen um die Frage der Verantwortung von Unternehmen kein Nischendasein fristen, sondern in allen Bereichen und bei allen Verantwortlichen angemessenen repräsentiert sind und gelebt werden.

Quellen

Ernst & Young und Fachhochschule Gelsenkirchen / UNESCO Lehrstuhl für Entrepreneurship und Interkulturelles Management: „Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand“, 2007

The 2009 Ernst & Young business risk report - The top 10 risks for global business, Ernst & Young in cooperation with Oxford Analytica, 2009

Prof. Dr. Rolf Nagel, Fachhochschule Düsseldorf, und Ernst & Young: Kapitalanlageentscheidung und Socially Responsible Investment in der Praxis. Eine Befragung von Kreditinstituten für das Kundensegment der institutionellen Investoren, 2008

Ernst & Young: Studenten in Deutschland: Was sie bewegt. Wohin sie wollen, 2008

Prof. Dr. Stephan Grüninger: „Corporate Responsibility und Anti-Korruption-Compliance“; in: Der Aufsichtsrat, 1/2008

Rudolf X. Ruter/Karin Sahr: „Soziale Verantwortung - Ein Thema für den Aufsichtsrat“; in: Der Aufsichtsrat, 4/2007

Ansprechpartner

Ernst & Young Deutschland
Karin Sahr
Telefon: +49 211 9352 18181
karin.sahr@de.ey.com



Shifting Baselines

Wahrnehmungen als Schlüssel für einen nachhaltigen Wandel

Ökologischer und sozialer Fortschritt hängt auch davon ab, ob und welche Handlungsspielräume von Entscheidungsträgern in Politik, Wirtschaft und in der Gesellschaft wahrgenommen werden. Trotz der Bedeutung von „Wahrnehmungen“ und „Wahrnehmungsveränderungen“ bei Entscheidungsträgern werden diese in der ökologischen Debatte nur selten diskutiert. Dabei sind Wahrnehmungen oft tückischen Dynamiken ausgesetzt. Mit dem Konzept der Shifting Baselines wird die schleichende, unbemerkte Veränderung von Referenzpunkten unserer Wahrnehmung beschrieben. Das Konzept kommt ursprünglich aus der Umweltforschung, lässt sich aber hervorragend zum Verständnis sowohl der Klimadebatte als auch von Phänomenen der aktuellen Finanzkrise einsetzen.

Prof. Dr. Uwe Schneidewind
Lehrstuhl für Produktion und Umwelt
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
uwe.schneidewind@uni-oldenburg.de

Weitere Informationen finden Sie unter
www.uni-oldenburg.de/produktion

Das Phänomen - Zum Begriff der Shifting Baselines

Shifting Baselines bezeichnen kollektiv geprägte und erlernte Referenzpunkte, an denen wir definieren, was von uns als selbstverständlich angenommen und deswegen nicht hinterfragt wird. Die zentrale Aussage der aus der sozialpsychologischen Umweltforschung kommenden Forschung zu Shifting Baselines ist: Diese Referenzrahmen verschieben sich schleichend, ohne dass wir es merken.

In der Umweltforschung geht es dabei um die Frage, welcher Umweltzustand als normal empfunden wird. Eine viel zitierte empirische Schlüsselstudie untersuchte dabei die Wahrnehmung von Fischbeständen an der kalifornischen Küste. Es zeigte sich, dass die radikale Abnahme von Fischarten über drei Generationen von Fischern nicht mehr wahrgenommen wird. Die jüngsten Fischer empfanden die Fischarmut in den Küstengewässern als ganz normal.

Shifting Baselines in der Klimadebatte und in Märkten

Schon aus diesem Beispiel wird deutlich, wie schwer der Umgang mit Umweltproblemen wird, wenn sich die Referenzpunkte zu ihrer Bewertung kontinuierlich verschieben.

Der Sozialpsychologe Harald Welzer vom Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) in Essen hat die Beobachtung von Shifting Baselines in seinem Buch „Klimakriege - Wofür im 21. Jahrhundert getötet wird“ auf die Klimadebatte übertragen.¹

Dabei geht es ihm nicht vordergründig um die „Gewöhnung“ an die ökologischen Folgen des Klimawandels: Winter werden wärmer, der Sommer beginnt früher, Stürme und Extremwetterereignisse nehmen zu - anfangs nehmen wir das noch wahr, irgendwann wird die Verschiebung dann ganz selbstverständlich in unserer Wahrnehmung. ►

¹ Vgl. Welzer, H. (2008)

Gastbeitrag

Shifting Baselines - Wahrnehmungen als Schlüssel für einen nachhaltigen Wandel

Welcher geht es vielmehr um die durch den Klimawandel ausgelösten globalen sozialen Folgen: Mit dem Klimawandel werden immer mehr Menschen weltweit die Lebensgrundlagen entzogen - insbesondere durch die Verschiebung von Küstenlinien, die Zunahme von Wüstenbildung und die Häufung von Extremwetterereignissen. Diese klimainduzierten Veränderungen der Lebensbedingungen erzeugen in den betroffenen Regionen neue Konfliktfelder - der Krieg zwischen nomadisierenden, arabischen Reitermilizen und sesshaften afrikanischen Bauern in Darfur im Sudan ist eines der besonders ernüchternden Beispiele.

Durch die unmittelbaren Klimafolgen, aber insbesondere durch die neuen Gewaltformen, wächst der Migrationsdruck auf die Menschen in weiten Teilen dieser Regionen. Wir erleben es an den Flüchtlingsströmen der spanischen, italienischen und griechischen Küsten. Die europäischen Staaten reagieren mit einer umfassenden Abschirmung ihrer Außengrenzen. Flüchtlinge werden auf immer riskantere Seerouten getrieben, hundertfaches Sterben ist die Folge.

Hier setzen die besonders sensiblen Verschiebungen unserer Referenzrahmen an: War das Sterben solcher „Bootsflüchtlinge“ am Anfang noch ein erschreckender Vorgang, so nehmen wir die Meldungen heute als Normalität hin, als unabwendbare Folge der klimainduzierten globalen Veränderungen: „Shifting Baselines“ in ganz besonderer Form.

Shifting Baselines im wirtschaftlichen Bereich: Die New Economy-Blase und die aktuelle Finanzmarktkrise

Märkte gelten in den Wirtschaftswissenschaften als idealtypischer Ort des rationalen Handelns. In den letzten zehn Jahren haben wir im globalen Maßstab aber gleich zweifach erlebt, dass sich nicht nur einzelne Marktteilnehmer vermeintlich irrational verhalten, sondern fatale Fehlwahrnehmungen kollektiv alle Marktteilnehmer ergreifen.

1. Im Jahre 2000/2001 platzte die „New Economy-Blase“. Unternehmen, die in Geschäftsplänen astronomische Umsatz- und langfristige Renditeziele versprochen, sammelten erst zwei- und teilweise dreistellige Millionenbeträge als Risikokapital ein, um nach erfolgtem Börsengang Bewertungen ihres Unternehmens an den Börsen zu erleben, die klassische Industrieunternehmen bei weitem übertrafen - bei Umsätzen, die teilweise im niedrigen zweistelligen Millionenbereich lagen. 2001 platzte die Blase. Der größte Teil der Unternehmen existiert heute nicht mehr.

2. In diesem Jahr haben wir das schmerzhafteste Platzen einer weiteren solchen kollektiven Blase innerhalb von zehn Jahren erlebt. Baukredite an nicht zahlungsfähige Hauseigentümer, das Setzen auf immer weiter steigende Immobilienpreise, die Propagierung von Kapitalrenditen von 25% im Bankenbereich als Normalität - all dies führte zu blindem Vertrauen in Finanzprodukte, die am Ende die in sie gesetzten Hoffnungen nicht erfüllen konnten und die schlimmste Krise des globalen Finanzsystems seit Ende der 20er-Jahre ausgelöst haben.

In beiden Fällen tauchen dieselben Fragen wie bei den beschriebenen Folgen des Klimawandels auf: Wie konnte es passieren, dass die Akteure in den Märkten diese irrationalen Annahmen für normal und selbstverständlich halten konnten? Wie entstand die kollektive Verschiebung von Referenzrahmen jenseits jeglicher vermeintlicher Vernunft?

Analoge Blasen - wenn auch glücklicherweise mit weniger dramatischen globalen Folgen - entstehen im wirtschaftlichen Bereich immer wieder: Sie sind Ausdruck von sich langsam verschiebenden Maßstäben. In dem Moment, in dem eine kritische Zahl an Akteuren sich dessen bewusst wird, brechen sie in der Regel in sich zusammen. Die Theorie zur „Behavioral Finance“ setzt sich mit diesem Phänomen auseinander. Einer ihrer prominentesten Vertreter, Daniel Kahneman, ist für seine Arbeiten 2002 mit dem Nobelpreis geehrt worden.



Die Bedeutung von Wahrnehmungen und ihrer symbolischen Prägungen wirken auch in der Realwirtschaft. Es ist eindrucksvoll zu sehen, wie die symbolische Welt reale Stoffströme beeinflussen oder Management-Philosophien wie die des Lean Managements Produktionssysteme in Richtungen optimieren, bis sie instabil werden. All dies bringt zum Ausdruck, wie Begriffs- und Deutungsinnovationen gesamte Produktionsstrukturen verändern.²

Die Mechanismen von Shifting Baselines

Was sind die Mechanismen, die hinter der kaum merklichen Verschiebung von Referenzrahmen stehen? Zwei Wirkmechanismen spielen für die Überwindung von Shifting Baselines eine zentrale Rolle: die Kraft des Sachzwangs und die der kollektiven Stabilisierung.

Die Kraft des Sachzwangs

Die Gabe, sich mit Dingen abzufinden, die man nicht ändern kann, ist eigentlich ein Geschenk der menschlichen Psyche. Wir würden vermutlich an der Dissonanz zerbrechen, wenn wir unser Handeln und Verlangen ständig an Zielen ausrichten würden, die nicht erreichbar sind. Fatal ist nur, dass dieser Mechanismus sehr schnell zu greifen scheint. Viel zu früh erscheinen uns Umstände und Rahmenbedingungen als nicht überwindbarer Sachzwang - und es erweist sich als leichter, die eigenen Referenzrahmen der Wahrnehmung anzupassen, als sich den Umständen aktiv zu stellen. ►

² Vgl. Schneidewind, U. et al. (2003)



Diese Kraft des Sachzwangs offenbart sich in den angesprochenen Feldern des Klimawandels und der Finanzmärkte. Die Klimafrage erfüllt in vielerlei Hinsicht das Bild eines erschlagenden Sachzwangs: die Komplexität der ihr zugrunde liegenden naturwissenschaftlichen Zusammenhänge, die Multidimensionalität und Vernetzung ihrer Wirkungen, die Globalität und schier unglaubliche zeitliche Ausdehnung ihrer Folgen – all das verbunden mit hohen Unsicherheiten bei den getroffenen Aussagen.

Vor einem solchen Problemkomplex bleibt dem Individuum letztlich nur Kapitulation im Sinne von Wahrnehmungsanpassung. Dies ist der Weg, um die individuellen Dissonanzen in den Griff zu bekommen. Und wenn wir ehrlich sind, ertappen wir uns alle – angesichts der Komplexität der Thematik – bei einem solchen Vermeidungsverhalten.

Die Wahrnehmung der Kapital- und Finanzmärkte unterscheidet sich gar nicht so stark davon. Auch diese erscheinen den meisten von uns komplex und unbeherrschbar:

- ▶ in der Kompliziertheit ihres Zusammenspiels,
- ▶ aufgrund ihrer weitgehenden Entkopplung von – noch verstehbarer – Realökonomie,
- ▶ durch die Vielfalt ihrer abgeleiteten Finanzinstrumente (basierend auf ausgeklügelter Finanzmathematik), vor denen am Ende – wie sich jetzt zeigt – selbst die Fachleute in vielen Finanzinstituten kapitulierten.

Dabei zeigt sich: Je stärker der wahrgenommene Sachzwang, desto größer die Versuchung, sich über die Anpassung der eigenen Wahrnehmung psychologische Entlastung zu verschaffen.

Die kollektive Selbstverstärkung

Ein weiteres Element, das die Verschiebung von Referenzrahmen der Wahrnehmung befördert und in der Sozialpsychologie sehr gut untersucht ist, ist die soziale Verstärkung in den Referenzgruppen, in denen wir uns bewegen.

Unser Bedürfnis nach Konformität hat erheblichen Einfluss auf unsere Wahrnehmung von Umweltsituationen. Auch dies wurde in der Sozialpsychologie intensiv untersucht.

Wir schauen auf die Menschen in unserem direkten Umfeld, wenn es darum geht zu beurteilen, was richtig oder falsch ist, was noch als normal angenommen werden kann. Je wichtiger die damit verbundenen Konsequenzen sind und je mehr Unsicherheit wir empfinden, desto stärker orientieren wir uns an anderen.

Die Ausprägung von Wahrnehmungen insbesondere in Führungskreisen findet überwiegend im direkten Umfeld der meist sehr homogenen direkten sozialen Bezugsgruppen statt: In unserem Umweltverhalten orientieren wir uns an unseren Nachbarn und Arbeitskollegen; Börsenanalysten bei ihrem Handeln auf den Finanzmärkten an ihren Kollegen.

In der Finanzmarktkrise zeigte sich das ein-

drucksvoll. Als es in den letzten Jahren darum ging, die letztlich irrationalen Kapitalrenditen im Bankenbereich zu rechtfertigen, kündigten einzelne Banken Massentlassungen genau in dem Moment an, in dem sie das beste je erzielte finanzielle Ergebnis ihrer Unternehmensgeschichte vor der Öffentlichkeit präsentieren konnten.

Dass den verantwortlichen Bankmanagern die Ankündigung dieser Maßnahmen als völlig selbstverständlich vorkam, während sich ein Großteil der Menschen in unserem Land nur entsetzt über ein solches Handeln die Augen rieb, hängt eng mit den sozialen Bezugsgruppen zusammen, in denen sich die verantwortlichen Manager der Richtigkeit ihrer Wahrnehmungen versichern.

Perspektiven – Zum praktischen Umgang mit Shifting Baselines

Lassen sich die gerade beschriebenen Mechanismen – die vermeintlich erdrückende Kraft des Sachzwangs sowie die Stabilisierung unserer Fehlwahrnehmungen in abgeschlossenen sozialen Bezugsgruppen – überwinden? Können wir „Baselines“ bewusst und offen gestalten, um sie angemessen zu den Rahmenbedingungen zu halten?

1. Wichtig sind eigenständige Leitbilder, die den scheinbaren Sachzwängen etwas entgegensetzen und die zum Maßstab des eigenen Handelns werden. Sie müssen uns alternative Zukunftsmöglichkeiten aufzeigen. Dies ist die beste Versicherung gegen die Macht des vermeintlichen einzig möglichen Weges, den uns der Sachzwang suggeriert. ▶

Gastbeitrag

Shifting Baselines - Wahrnehmungen als Schlüssel für einen nachhaltigen Wandel



2. Es gilt die Beteiligung anderer in den Umfeldern zu erhöhen, in denen sich unsere Wahrnehmungen formen und verschieben. „Diversity Management“ ist gefordert, um der Engführung unserer Wahrnehmungen etwas entgegenzusetzen.

Dabei ist eine solche Perspektive nicht naiv, sondern angesichts der Logik von Shifting Baselines ist der Visionär hier der eigentliche Realist. Harald Welzer macht das deutlich, wenn er formuliert: „Das nun bedeutet, sich gerade in einer Situation der Krise selbst Visionen, Konzepte oder auch nur Ideen zumuten zu müssen, die noch nicht gedacht sind. Eine solche Lösung mag naiv klingen, ist es aber nicht. Naiv ist die Vorstellung, der fahrende Zug der fortschreitenden Zerstörung der Überlebensbedingungen sehr vieler Menschen würde seine Geschwindigkeit und Richtung verändern, wenn man in seinem Inneren gegen die Fahrtrichtung läuft“.³

Für die Herausforderung des Klimawandels liegen solche Leitbild-Entwürfe vor. Ein

eindrucksvolles Beispiel ist die Mitte Oktober 2008 erschienene Neuauflage der 1996 erstmals veröffentlichten Studie „Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt“.⁴ Die Studie präsentiert auf der Grundlage differenzierter Analysen des Umweltzustandes Leitbilder für die zukünftige Entwicklung und leitet daraus konkrete Handlungsanforderungen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene ab. Letztlich erfüllen auch die konkreten Umwelt- und Klimaziele der Europäischen Union und der Deutschen Bundesregierung eine solche Leitbildfunktion.

Das Besondere an der Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ ist die gemeinsame Herausgeberschaft eines Umweltverbandes mit einer international agierenden kirchlichen Entwicklungsorganisation. Dies ist ein Schritt, um Orientierungen und Leitbilder nicht nur aus der Perspektive entwickelter Industrieländer zu entwerfen, sondern gezielt auch die Perspektive der vom Klimawandel besonders Betroffenen einzubeziehen. Sie macht es notwendig, sich in einer ganz anderen Offenheit und Ehrlichkeit mit den ökonomischen Entwicklungswünschen der aufstrebenden Entwicklungs- und Schwellenländer auseinanderzusetzen und den notwendigen radikalen Umbau der westlichen Industrienentwicklungspfade anzuerkennen.

Auch im wirtschaftlichen Bereich ist die Entwicklung neuer Perspektiven möglich. Was ist gutes Wirtschaften? Die aktuelle Finanzmarktkrise hat einmal mehr gezeigt, dass „gutes Wirtschaften“ mehr ist als ein zu eindimensionales Schauen auf Kapitalrenditen.

Sie verdeutlichte, wie gefährlich es sein kann, unternehmerisches Handeln nur an den Orientierungen und der Sachzwangskonstruktion kleiner Gruppen mit großer Deutungshoheit in einem Markt festzumachen.

All dies erklärt die aktuelle Neubewertung traditioneller Familienunternehmen mit einem klaren Wertekanon oder die positive Bewertung des Geschäftsmodells „Sparkasse“ mit seinem Gemeinwohlauftrag.

Und dies gelingt umso besser, je früher in den Strategieprozess viele Gruppen Betroffener, die sogenannten Stakeholder (diese umfassen z. B. Vertreter der Arbeitnehmerinteressen, der Umweltverbände, der Anwohner etc.), einbezogen werden. Pluralität vermeidet ein zu frühes Verengen der Wahrnehmungsrahmen. ■

Fazit

Es lohnt sich also, sowohl in der Praxis als auch in der zukünftigen Forschung der Nachhaltigkeitsdebatte die Wahrnehmungsmechanismen insbesondere von Entscheidungsträgern stärker in den Blick zu nehmen.

³ Vgl. Welzer, H. (2008), Seite 267

⁴ Vgl. BUND et al. (2008)

Quellen

BUND/Brot für die Welt/Evangelischer Entwicklungsdienst (2008), Hrsg.: Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt: Ein Anstoß zur gesellschaftlichen Debatte. Eine Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Fischer Taschenbuch Verlag: Frankfurt am Main 2008.

Schneidewind, Uwe/Goldbach, Maria/Fischer, Dirk/Seuring, Stefan (Hrsg.): Symbole und Substanzen. Perspektiven eines interpretativen Stoffstrommanagements, Metropolis-Verlag, Marburg 2003.

Welzer, Harald (2008): Klimakriege – Wofür im 21. Jahrhundert getötet wird. 2. Aufl., S. Fischer, Frankfurt a.M. 2008.

Rudolf X. Ruter/Karin Sahr: „Soziale Verantwortung – Ein Thema für den Aufsichtsrat“; in: Der Aufsichtsrat, 4/2007



Wettbewerbsvorteile durch Corporate Responsibility

Corporate Responsibility (CR) ist mehr als einfach nur ein Kostenblock, ein auferlegter Zwang oder eine selbstlose Wohltätigkeit. CR-Aktivitäten können den Ursprung von Chancen, Innovationen und sogar Wettbewerbsvorteilen darstellen. In den Augen von Ernst & Young setzt sich Unternehmensverantwortung oder Corporate Responsibility aus den drei Elementen Corporate Governance, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship zusammen.

Weiterführende Informationen über die Entwicklung von unternehmensspezifischen CR-Strategien finden Sie unter www.de.ey.com/saas_leistungen

Die Risiken, die Unternehmen eingehen, wenn sie Nachhaltigkeitsaspekte vernachlässigen, sind vielen Managern bewusst. So verdeutlichen die zahlreichen Beispiele der Vergangenheit das enorme finanzielle Schadenspotential, das die Reaktion von Stakeholdern auf fehlende unternehmerische CR birgt. Das Vorhaben von Shell, die Ölplattform Brent Spar in der Nordsee zu versenken, führte international zu Negativschlagzeilen und heftigen Protesten. Nike sah sich nach dem Bekanntwerden von unmenschlichen Arbeitsbedingungen bei indonesischen Zulieferern ebenfalls mit Konsumentenboykotten konfrontiert.

Doch die Integration von CR in das Unternehmen bedeutet nicht nur, solche Szenarien zu vermeiden, sondern kann neue Möglichkeiten eröffnen - unter der Voraus-

setzung, dass die nachhaltigen Initiativen koordiniert und strategisch sinnvoll eingesetzt werden. Nach Michael E. Porter und Mark R. Kramer geschieht dies viel zu selten. Häufig würden Unternehmen wahllos CR-Aktivitäten starten, die kein konkretes Ziel verfolgten und nicht im Einklang mit der Unternehmensstrategie stünden. Manager ohne ein strategisches Verständnis von CR neigten sogar dazu, Investitionen in nachhaltiges Unternehmertum zu verschieben, was später zu weitaus höheren Kosten führen könne. Daher entwickelten Porter und Kramer ein Konzept, um CR sinnvoll in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse zu integrieren und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Betont wird hierbei insbesondere, dass Unternehmen nicht alle Probleme unserer Gesellschaft lösen können - und auch keinesfalls sollten. ►

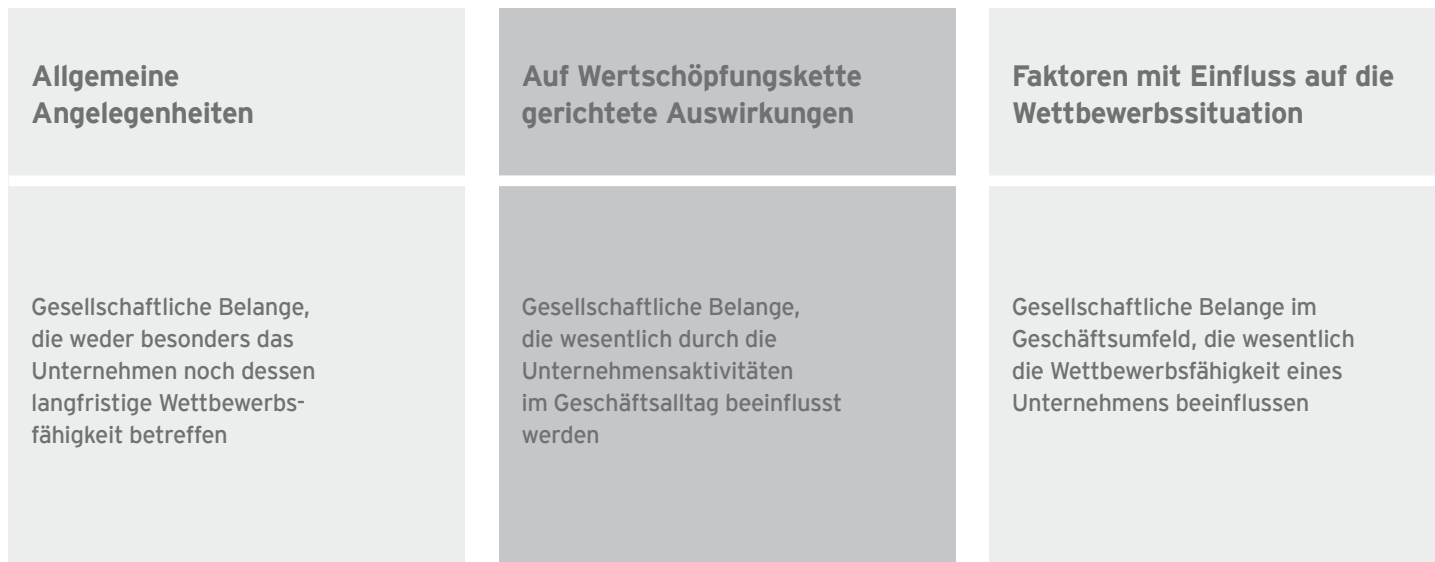


Abbildung 1: Klassifizierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten (In Anlehnung an: Porter/Kramer (2006): Strategy & Society, Seite 8)

Stattdessen muss sich ein Unternehmen mit den Belangen beschäftigen, die sich mit seinem Kerngeschäft überschneiden. So kann es seine Expertise, Ressourcen und Managementfähigkeiten auf Probleme, die es versteht und für die es mitverantwortlich ist, anwenden. Dies hat mitunter einen effektiveren Einfluss auf das gesellschaftliche Wohl als Maßnahmen irgendeiner anderen Institution wie z.B. Regierungen und NGOs.

Die essentielle Frage, an der sich CR letztendlich orientieren sollte, ist, ob die Maßnahmen es ermöglichen, Gesellschaft und Wirtschaft *gemeinsamen Nutzen* zu stiften. Viel zu oft fällt der Blick dagegen eher auf potentielle Spannungsfelder zwischen Unternehmen und Gesellschaft, wobei aber beide Gruppen ganz offensichtlich von einer gegenseitigen Abhängigkeit geprägt sind. Erfolgreiche Unternehmen benötigen eine gesunde Gesellschaft mit einem ausgereiften Bildungssystem, guter Gesundheitsversorgung und Chancengleichheit. Nur so haben sie die Möglichkeit, auf produktive Arbeitskräfte zurückzugreifen und auf einer

starken Nachfrage aufzubauen. Gleichzeitig hängt eine Gesellschaft vom Erfolg der Unternehmen ab. Kein Sozialprogramm kann die Wirtschaft ersetzen, wenn es darum geht, Arbeitsplätze, Wohlstand und Innovationen zu schaffen, die langfristig zu einer Steigerung des Lebensstandards beitragen.

Klassifizierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten

Wie nun solch eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen Unternehmensstrategie und CR geschaffen werden kann, lässt sich durch eine Klassifizierung der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten ableiten (Vgl. Abbildung 1). Hierbei wird differenziert zwischen

- ▶ allgemeinen Angelegenheiten,
- ▶ auf die Wertschöpfungskette gerichtete Angelegenheiten und
- ▶ Faktoren, die signifikanten Einfluss auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens haben.

Unternehmen sollten mögliche Nachhaltigkeitsaktivitäten für jede ihrer Geschäftseinheiten einer dieser drei Kategorien zuordnen und nach dem Grad der potentiellen Auswirkungen bewerten. Diese Einordnung variiert von Geschäftseinheit zu Geschäftseinheit, Industrie zu Industrie und Region zu Region. Zum Beispiel stellen CO₂-Emissionen für ein Finanzdienstleistungsunternehmen eine allgemeine Angelegenheit dar, bedeuten jedoch eine negative Auswirkung auf die Wertschöpfungskette eines Transportunternehmens und haben für ein Unternehmen der Automobilindustrie sowohl Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette als auch auf die Wettbewerbssituation.

Doch diese Klassifizierung stellt erst die Grundlage für den darauf folgenden Schritt, die Erstellung einer Nachhaltigkeitsagenda, dar. Eine solche Agenda schaut über die Erwartungen der Stakeholder hinaus und widmet sich zusätzlich den Chancen, gleichermaßen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen zu stiften. Damit bewegt sich die Agenda weg von der reinen Risikominimierung, hin zu einer weiteren ▶

Verstärkung der Unternehmensstrategie durch gezielte Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Umfelds. Zur Durchführung dieses strategischen Einsatzes von CR ist es allerdings von zentraler Bedeutung, umfangreiche Unternehmensressourcen und Aufmerksamkeit zu mobilisieren, um einen höchstmöglichen gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen zu erreichen.

Reaktive und strategische CSR

Zu diesem Zweck wird die zuvor beschriebene Einordnung von Nachhaltigkeitsaktivitäten zweigeteilt, nämlich in reaktive sowie strategische CR (Vgl. Abbildung 2). Reaktive CR beinhaltet zwei Faktoren: Corporate Citizenship (CC), also die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung, und die Abschwächung von bestehenden oder erwarteten nachteiligen Effekten aus dem Unternehmensprozess (z. B. Umweltrisiken). Allerdings dürfen CC-Aktivitäten nicht nur aus Spenden bestehen, sondern sie sollten klar definiert sein, messbare Ziele beinhalten und im Zeitverlauf stetig auf deren Einhaltung

überprüft werden. Solche effektiven CC-Aktivitäten schaffen Goodwill und festigen gute Beziehungen zu lokalen Nachbarn und Regierungsinstitutionen. Um darüber hinaus negative Effekte im Wertschöpfungsprozess zu minimieren, können Unternehmen Standards einführen und einhalten (wie z. B. die der Global Reporting Initiative).

Strategische CR geht darüber hinaus. Für jedes Unternehmen ist die Strategie mehr als nur das Streben nach „best practice“. Es geht darum, eine einzigartige Stellung zu erlangen, die sich von derjenigen der Wettbewerber abhebt - in einer Art und Weise, die Kosten senkt und bestimmte Konsumentenbedürfnisse bedient. Hier liegen die wirklichen Chancen des zuvor beschriebenen *gemeinsamen Nutzens* zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. So hat beispielsweise Toyota die Chance von nachhaltigen Innovationen durch die Entwicklung einer Hybridfahrzeuglinie wahrgenommen und konnte sowohl einen signifikanten Wettbewerbsvorteil erlangen als auch gesellschaftlichen Nutzen stiften. ■

Fazit

Unternehmen sind weder für alle Probleme der Welt verantwortlich, noch haben sie die Möglichkeiten, all diese zu lösen. Dennoch kann jedes Unternehmen über das zuvor beschriebene Konzept eine bestimmte Auswahl an strategisch passenden CR-Aktivitäten treffen, die Chance der Wechselwirkungen zwischen Ökonomie und Gesellschaft wahrnehmen, um dadurch letztlich eine verbesserte Wettbewerbsposition einzunehmen.

Autor

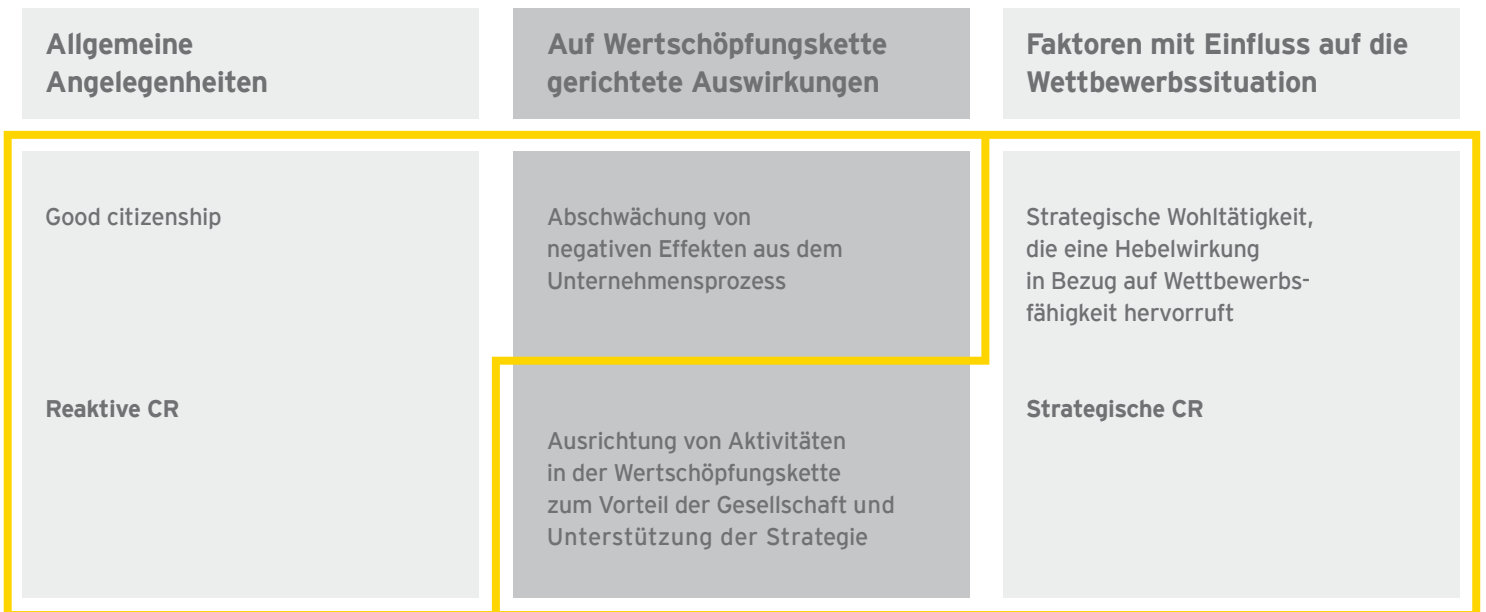
Ernst & Young Deutschland
Charlotte Heine

Ansprechpartner

Ernst & Young Deutschland
Christian Pohl
Telefon: +49 711 9881 17003
christian.pohl@de.ey.com

Abbildung 2:

Reaktive und strategische CSR (In Anlehnung an: Porter/Kramer (2006): *Strategy & Society*, Seite 9)



Quelle

Michael E. Porter / Mark R. Kramer: *Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Boston: Harvard Business Review, 2006, Seite 1-15. Verfügbar im Internet unter www.hbr.org

Corporate Social Responsibility

Muss es den Unternehmen wehtun, damit es der Gesellschaft nützt?

In der aktuellen Finanzkrise hört man von allen Seiten, wie wichtig Vertrauen in die Märkte und in deren Akteure sei. Der ausgetrocknete Interbanken-Markt hat ja genau damit zu tun, dass Banken sich untereinander kein Geld mehr ausgeliehen haben, weil sie einander misstrauen - und auch Anlass dazu haben!



Frits Vranken ist Mitglied im Vorstand von Japan Tobacco International (JTI) und verantwortlich für Business Development und Corporate Strategy

Weitere biographische Informationen finden Sie unter www.jti.com/about/management

Eine hohe Zahl an Unternehmen konstatiert dann auch öffentlich, CSR-Programme eingeführt zu haben. Viele von ihnen scheinen diese jedoch als eine lästige Pflicht zu empfinden. Etwas, das die Gesellschaft will, aber nicht das Unternehmen. Gesellschaft und Unternehmen werden als Gegenspieler wahrgenommen, als Kontrahenten - und CSR-Aktivitäten werden irgendwann nach Erledigung des eigentlichen Geschäftes angegangen und möglichst schnell abgearbeitet.

Typische Ergebnisse eines solchen Ansatzes sind hochglänzende CSR-Broschüren mit schönen Bildern und hehren Worten, aber ohne Konzept. Und die in Teilen fast wahllos anmutende Bereitschaft, Schecks für irgendwelche Wohltätigkeitsveranstaltungen zu unterschreiben, um das Thema schnell abhaken zu können. Zeitgleich melden sich aus allen Ecken selbsternannte CSR-Experten zu Wort, mit ihrer eigenen Definition von CSR und wie Firmen damit umgehen sollten. Das Resultat: ein Flickenteppich von möglichen und unmöglichen Ansätzen, viel Aktion - aber wenig Sinn. Und kaum Möglichkeiten, die Effektivität des eigenen Engagements nachzuvollziehen. Das ist schon gar nicht im Sinne der Gesellschaft, die doch von CSR-Programmen langfristig profitieren will.

Die Lösung: ein grundsätzlich anderer Denkansatz. Warum muss man Gesellschaft und Unternehmen als Konkurrenten sehen? Gesellschaft und Unternehmen stehen doch im Gegenteil in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis, sind Bestandteil desselben Lebensraumes. Also warum nicht

nach Mitteln und Wegen suchen, die sowohl der Gesellschaft als auch den Unternehmen nützen? Die Erfahrung zeigt doch, dass gerade die Projekte am erfolgreichsten sind, aus denen sämtliche Hauptspieler Nutzen ziehen können.

Der Weg: CSR muss fester Bestandteil der Gesamtunternehmensstrategie werden, kein Appendix. Nur so kann CSR sowohl beim Seniormanagement als auch bei den Mitarbeitern im Unternehmen verankert werden, eine Grundvoraussetzung für nachhaltige CSR-Programme. Und die Gretchenfrage für die Unternehmen muss sein, ob ein CSR-Programm ausreichend Nutzen bietet - sowohl für die Gesellschaft als auch die Unternehmen. Anschließend gilt es, klare Ziele zu definieren und den Erfolg regelmäßig zu messen - professionelles Projektmanagement eben. Der Vorteil: Unternehmen sind ganz anders motiviert, wenn auch sie von ihrem Einsatz profitieren und setzen sich dann ganz anders dafür ein. Das ebnet den Weg zu nachhaltig effektiven Programmen - zum Wohle der Gesellschaft.

Natürlich gibt es immer wieder ideologische Stimmen, die der Meinung sind, CSR sollte nicht nur der Gesellschaft nützen, sondern gleichzeitig Unternehmen wehtun - gerade wenn es um Branchen geht, die aufgrund ihrer Produkte als kontrovers angesehen werden wie beispielsweise auch die Tabakindustrie. CSR sei doch nicht dazu da, dass die Unternehmen auch noch davon profitieren. Solche Stimmen verkennen jedoch, dass Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg zusammengehören. Nur wenn wirtschaftlich sinnvolles Agieren hinter CSR ►

Gastbeitrag

Corporate Social Responsibility –
Muss es den Unternehmen wehtun,
damit es der Gesellschaft nützt?

steht, werden sich CSR-Programme nachhaltig etablieren.

Der beste Beweis ist die derzeitige weltweite Finanzkrise, unter der nicht zuletzt die Nutznießer von CSR-Aktivitäten leiden. Denn viele Firmen, die es sich durchaus noch leisten könnten, stellen ihre diesbezüglichen Zuwendungen ein. Weil sie CSR eben nicht als integralen Bestandteil ihrer Gesamtunternehmensstrategie sehen, sondern als unliebsamen Appendix, dessen man sich relativ einfach entledigen kann. Dabei ebnet ein strategischer Ansatz im Bereich CSR einen Weg, sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Wer entsprechend vorgeht, eröffnet beziehungsweise vertieft nachhaltig einen konstruktiven Dialog mit seinen Zielgruppen, seien es die Käufer seiner Produkte, die Geschäftspartner, Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter, Aktionäre, um nur einige zu nennen.

Japan Tobacco International (JTI) geht bewusst diesen Weg. Seit vielen Jahren und



JTI umfasst das internationale Tabakgeschäft von Japan Tobacco Inc. (JT), dem weltweit drittgrößten Unternehmen der Tabakindustrie mit einem Marktanteil von elf Prozent. In seinem Portfolio befinden sich drei der fünf weltweit meist verkauften Zigarettenmarken: Winston, Camel und Mild Seven; in Deutschland ist auch Benson&Hedges ein Begriff. In diesem Jahr feiert JTI sein 10-jähriges Bestehen. Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 22.000 Mitarbeiter; dem Vorstand in Genf, Schweiz, gehören 16 Mitglieder aus 11 Nationen an.



Das Werk Trier gehört zu den modernsten JTI Werken und ist auch bezüglich CSR ein Vorreiter. Beispiel Energieeinsparung und Wärmerückgewinnung, ein Schwerpunkt des Standortes seit 2005. Bereits 2007 konnte JTI in Trier seinen CO₂-Ausstoß um 3.000 Tonnen reduzieren.

nach dem Motto: „Tue Gutes, aber tue es so, dass es nachhaltig Bestand hat“. JTI hat beispielsweise 2003 den Boden für ein langfristig ausgerichtetes Programm zur Emissionskontrolle bereitet. Management und Mitarbeiter sind aufgerufen, an den jeweiligen Unternehmensstandorten innovativ und initiativ an der Kontrolle und Senkung der firmeneigenen Emissionswerte zu arbeiten. So entstand in Tunesien eine Solarenergieanlage, die zu einer Verringerung des CO₂-Ausstoßes um 15% führte. Das Werk in Trier, eines der größten Werke von JTI weltweit, konzentriert sich seit 2005 auf die Bereiche Energieeinsparung und Wärmerückgewinnung - mit beachtlichem Erfolg. Bereits 2007 konnte der deutsche Standort seinen CO₂-Ausstoß um 3.000 Tonnen reduzieren.

Die Vorteile eines solchen Engagements gehen für das Unternehmen weit über Kosteneinsparungen beim Energieverbrauch hinaus. Die Öffentlichkeit schätzt solche Bemühungen (Stichwort Akzeptanz eines Werks in seiner Nachbarschaft), ebenso die Mitarbeiter (Stichwort Bindung an das Unternehmen und voller Einsatz). Bei soviel Wohlwollen und Unterstützung verwundert es nicht, dass die entsprechenden Programme auch nachhaltig erfolgreich sind - zum Wohle wiederum der Gesellschaft.

In Tansania wurde mit Unterstützung von JTI in Zusammenarbeit mit einer anerkannt-

ten Nichtregierungsorganisation und den Bewohnern vor Ort ein Wiederaufforstungsprogramm auf den Weg gebracht.

Hier derselbe Effekt. Die Vorteile eines solchen Engagements beschränken sich nicht auf die Tatsache, dass JTI auf qualitativ hochwertigen Tabak angewiesen ist. Der Umstand, dass dieses Engagement einer ganzen Region hilft, den Lebensstandard deutlich anzuheben, macht die Mitarbeiter weit über die Grenzen Tansanias stolz. Dieses Programm hat einen internen JTI-Preis verliehen bekommen und weltweit sehr positive Resonanz im gesamten Unternehmen hervorgerufen. Eine gute Basis für eine langfristige Unterstützung dieses Programms.

Noch einmal also zur Überschrift: Muss Corporate Social Responsibility den Unternehmen wehtun, damit es der Gesellschaft nützt? Im Gegenteil. Wenn ein Unternehmen die finanziellen Verpflichtungen, die sich aus CSR-Programmen ergeben, nicht als sinnvoll ansieht, auch und gerade für das eigene Unternehmen - dann wird das Engagement bestenfalls in ein Potpourri aus Spendenquittungen münden.

Schlimmstenfalls wird es gerade in Zeiten allgemeiner Geldknappheit heruntergefahren oder ganz versiegen. Nützt es hingegen sowohl den Unternehmen als auch der Gesellschaft, können sich CSR-Projekte nachhaltig etablieren. ■

Engagement aus Überzeugung

Ernst & Young legt ersten Nachhaltigkeitsbericht vor

Als erstes großes Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland hat Ernst & Young im November 2008 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Unter dem Motto „Engagement aus Überzeugung“ dokumentieren wir umfassend unsere gesellschaftlichen, ökologischen und mitarbeiterbezogenen Aktivitäten und Vorhaben. Dahinter steht die Einsicht, dass eine nachhaltige Unternehmensführung, der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen und gezielte Aus- und Weiterbildungsinitiativen auf Basis fester Werte und Prinzipien unseren Erfolg entscheidend mitbestimmen.



Unseren Nachhaltigkeitsbericht und weiterführende Informationen über „Corporate Responsibility bei Ernst & Young“ können Sie auf der neuen Internetpräsenz www.de.ey.com/cr abrufen.

Wir laden Sie ein, mit uns in Dialog zu treten und über unser bisheriges und zukünftiges Nachhaltigkeitsengagement zu diskutieren. Bitte teilen Sie den im Internet genannten Ansprechpartnern oder uns unter der E-Mail-Adresse saas@de.ey.com Ihre Kommentare, Fragen und Anregungen mit.

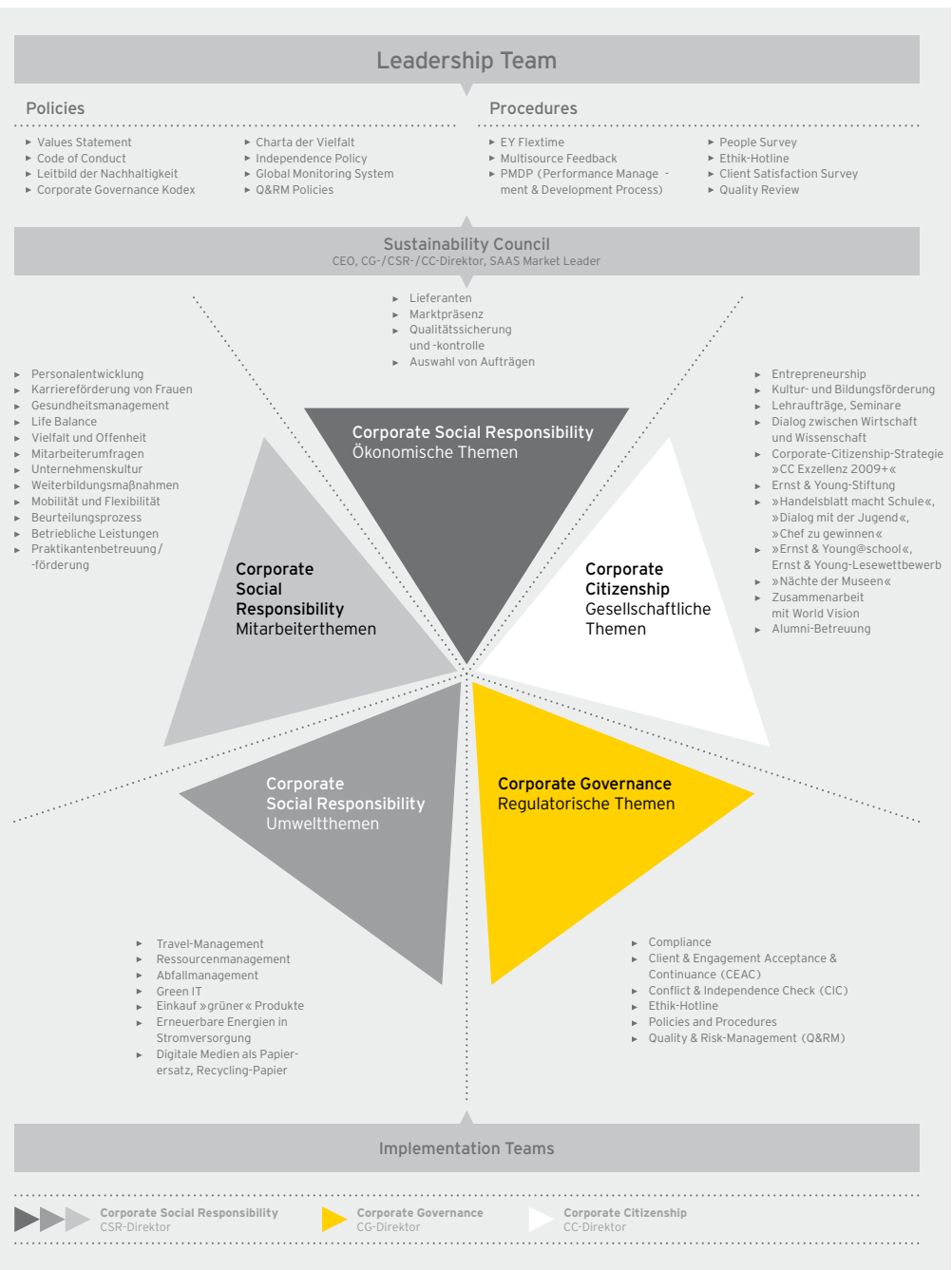
Der Bericht ist als eine Bestandsaufnahme unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu verstehen und dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit klar definierten Zielen und Maßnahmen. Ein eigens eingerichteter Sustainability Council, der unter Leitung unseres Vorstandsvorsitzenden, Dr. Herbert Müller, steht, plant und überwacht die Implementierung und konsequente Umsetzung. Das Gremium setzt sich aus den verantwortlichen Direktoren für Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, dem SAAS Market Leader und dem Corporate Responsibility Coordinator zusammen. Es steht im engen Austausch mit dem übergeordneten Leadership Team, das aus dem Vorstand und weiteren Partnern von Ernst & Young besteht, sowie den jeweiligen Implementation-Teams vor Ort.

Unser operativ ausgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement strukturiert und definiert das Handeln der Mitarbeiter. Es stützt sich dabei auf den weltweit gültigen „Code of Conduct“, der zusammen mit der Wertekultur von Ernst & Young klare Maßstäbe und den ethischen Rahmen für unsere Geschäftstätigkeit vorgibt. Entscheidend dafür, dass diese Werte tatsächlich gelebt werden, ist Offenheit im Umgang mit Fehlern und Kritik. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, Missstände offen anzusprechen,

die ihnen - bei einem Mandanten oder im eigenen Hause - auffallen. Sie sollen für ihre Überzeugungen eintreten und können darauf vertrauen, dass ihre Mitteilungen anonym und grundsätzlich sanktionsfrei aufgenommen werden. Mit der Ethik-Hotline beispielsweise hat Ernst & Young einen zusätzlichen Kommunikationsweg geschaffen, über den die Beschäftigten Verstöße melden können.

Bereits heute ist einer der Schwerpunkte unseres Nachhaltigkeitsprogramms die Förderung und Akzeptanz des deutschen Unternehmertums. Mit der jährlichen Verleihung des „Entrepreneur des Jahres“-Preises und den begleitenden Programmen wollen wir die Unternehmen, die für Stabilität, den Wohlstand und das Wachstum der Gesellschaft in Deutschland essentiell sind, in das Bewusstsein der Öffentlichkeit rücken.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Förderung von Kultur und Bildung, in die weiterhin investiert werden wird. Neben dem gesellschaftlichen Engagement und dem Einsatz für Werte erstreckt sich der Nachhaltigkeitsgedanke bei Ernst & Young auch auf Umweltaspekte und die Mitarbeiter. So fördern wir Maßnahmen, durch die unsere Mitarbeiter ihre Potentiale systematisch entfalten können - für ihren persönlichen Erfolg und den des Unternehmens. ►



Nachhaltigkeitsmanagement bei Ernst & Young

Dazu gehören zahlreiche Weiterbildungsangebote, internationale Entwicklungschancen, eine gesunde Balance zwischen Freizeit und Berufsleben sowie eine verstärkte Bewusstseinsbildung für die eigene Gesundheit.

Ernst & Young will ebenfalls dazu beitragen, Umweltschäden zu reduzieren und setzt sich aktiv für den Umweltschutz ein. Daher beobachten und verbessern wir permanent unsere Prozesse, die Einfluss auf Klima und Umwelt haben. Im Mittelpunkt stehen die Themenfelder Travel Management, Green IT sowie Energie- und Papierverbrauch.

Bei all diesen Aktivitäten sind wir uns der Tatsache bewusst, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik Zeit braucht und in einigen Bereichen erst Zwischenergebnisse vorliegen. Mit dem eindeutigen Bekenntnis zum nachhaltigen Management verbindet Ernst & Young die Verpflichtung, diesen Weg konsequent weiter zu gehen. ■

Ansprechpartner

Ernst & Young Deutschland
 Ellen Skalla
 Telefon: +49 711 9881 24795
 ellen.skalla.de.ey.com

Ernst & Young Deutschland
 Philipp Killius
 Telefon: +49 711 9881 18261
 philipp.killius.de.ey.com

Finanzkrise und Ethik

Versuch einer symmetrischen Bestimmung

Die Berücksichtigung nachhaltiger (besser: ethischer) Kriterien bzw. Standards, die eine aussagefähige, nachvollziehbare und verpflichtende Untersuchung und Bewertung von Banken und Unternehmen hinsichtlich ihrer tatsächlichen Verantwortungsübernahme zulässt, war in den letzten Jahren blühender Wirtschaftslandschaften für ihre Akteure eher von untergeordneter Bedeutung.



Prof. Dr. Joachim Kohlhof
EthikColleg -
Konfliktberatung und Mediation
kohlhof@ethikcolleg.de

Weitere Informationen finden Sie unter
www.ethikcolleg.de

„Pecunia fugit“ war die Devise und ihr wurde alles geopfert. Das Fach Wirtschaftsethik galt an den meisten Hochschulen als exotisches Lehrgebiet ohne besonderen Einfluss auf die Betriebswirtschaftslehre (BWL) und fand erst spät Eingang in den Lehr- und Forschungsbereich. Auch heute noch wird sie mehr als stiefmütterliche „soft“ Forschung betrachtet, die neben den klassischen Lehrinhalten ums Überleben kämpft. Dabei gehört die Wirtschafts- und Unternehmensethik vielmehr mitten in die BWL. Sie sollte für die Zukunft ein wesentlicher Baustein für alle Absolventen wirtschaftlicher Studiengänge sein, damit Meinungsbildungsprozesse über Inhaltsbereiche verantwortlichen Managerverhaltens in Gang und ethische Standards sowie Leitlinien zu Themen wie Socially Responsible Investments und Kriterien für eine objektive Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Einsatz kommen.

Mit der weltweiten Finanz-, Banken- und inzwischen auch Wirtschaftskrise rückt die Ethik wieder in den Fokus von Unternehmern, Konzernlenkern, Politikern und auch Hochschullehrern. Die Koordinaten sollen sich nach Kanzlerin Angela Merkel zugunsten einer „menschlicheren Wirtschaft“ verschieben – was immer das auch heißen mag, insbesondere im Kontext politischer Nomenklatur. Was hat nun die Bundesregierung auf den Plan gerufen, im Rahmen der internationalen Finanzkrise Notbremsen zu ziehen und nicht tatenlos zuzuschauen, wie reihenweise Banken aus dem Netzwerk ihrer verbandsseitigen und einlagensichernden Fondssysteme herausfallen und das Vertrauen ihrer Anleger in dramatischer Weise verlieren? Trotz regierungsseitiger Garantieerklärungen für Kundeneinlagen bei allen Banken profi-

tierten Institute der Sparkassen- und Genossenschaftsorganisation am meisten von dem Vertrauensverlust. Die Einlagen wanderten überwiegend zu ihnen, obgleich bekanntlich die Gewährträgerhaftung kommunaler Gebietskörperschaften für „ihre“ Sparkassen eher fragil ist und Genossenschaftsbanken verbandsintern allein wohl kaum nennenswerte Erschütterungen stemmen können.

Was war passiert? Wir erinnern uns hoffentlich noch. Banken in aller Welt, auch deutsche Institute – allerdings hier mit verspäteter Zündung (BayernLB, Hypo Real Estate, Nordbank, Commerzbank u.a.) – standen plötzlich vor einem existenzbedrohendem Abschreibungsbedarf. Die amerikanischen Banken gaben Garantien auf Kredite für zunächst privat genutzte Immobilienprojekte. Der Boom der letzten zehn Jahre und damit die gestiegene Preisentwicklung für Eigenheime führte dazu, dass auch solche Kreditnehmer Darlehen erhielten, die sich aufgrund ihrer Einkommens- und Vermögenssituation diese nicht leisten konnten. Das Kalkül dieser Banken jedoch war, dass bei Nichtzahlung der fälligen Raten die Wohnobjekte entweder verkauft werden könnten oder durch staatliche Hilfen die Ratenzahlungen der Kreditnehmer sichergestellt würden. Die Handelsvolumina blähten sich wie eine gigantische Spekulationsblase auf, ohne dass jemand auch nur ahnte, was diese Entwicklung für das Risikomanagement der einzelnen Bank bedeutete. So wurde der ursprüngliche Immobilienkredit fünfmal gehebelt, so dass am Ende bei den inzwischen „fauler werdenden“ Kunden das Abschreibungsvolumen der Hypothekendarlehen mit ihren angeblich gewinnverheißenden Assets weit über die ursprünglichen ausgeliehenen ►



Gastbeitrag

Finanzkrise und Ethik - Versuch einer symmetrischen Bestimmung

Kredite hinaus gingen. Die Zinsen in den USA stiegen und die Banken stellten in großem Stil ihre Kredite fällig, sofern sie von ihrer Kundschaft nicht mehr bedient werden konnten. Dadurch gerieten die Preise von privat genutzten Häusern auf den Märkten mächtig unter Druck, was zu einer Verschärfung der sich anbahnenden Krise führte. Nunmehr mussten die Sicherheiten neu bewertet werden, die nächsten Kredite wurden fällig gestellt und der Immobilienmarkt geriet weiter unter Druck.

Die ursprüngliche Annahme, dass die Immobilienpreise grenzenlos steigen und bei den weiter gestiegenen Immobilienpreisen im Falle einer Zwangsverwertung kein Ausfall drohen würde bzw. der Staat einspringt, war geplatzt. Diese einfältige und leichtfertige Kreditvergabepraxis der Immobilienbanken ließ nachteilige Veränderungen in der Markt- und Zinsstruktur außer Acht, was bedeutete, dass bei dem erwarteten Zinsanstieg Kredite nicht mehr ohne weiteres bedient werden konnten und zahlreiche Investoren als Kreditnehmer ausfielen. Zuvor jedoch wurden diese Kredite zu sogenannten Asset Back Securities (Anleihen) zusammengefasst und an den Börsen von Brokern (z.B. Lehman Brothers) weltweit verkauft. Die Käufer dieser ABS waren europäische und asiatische Banken und Versicherungen, die so nun einen Großteil des Kreditrisikos übernommen hatten und sich bei hoffentlich weiter steigenden Immobilienpreisen auf den US-Märkten als Spekulationsgewinner gerierten. Damit war für sie das Gambling an den Börsen aber noch nicht zu Ende. Nun wurden auch noch neue innovative Wertpapiere kreiert, wie abenteuerliche Zertifikate, die bestimmten Wettfacilitäten nicht unähnlich waren und Optionen für Käufe und Verkäufe auf diese „Wertpapiere“, deren Komplexität

von Niemandem, auch nicht den zockenden Investmentbankern, durchschaut wurde. Da viele europäische und japanische Großbanken, aber auch kleinste Sparkassen in Deutschland, in diesen ursprünglich verlockenden Markt investierten, entstand auch hier ein hoher Abschreibungsbedarf, der die Eigenkapitaldotierung der Institute nachhaltig belastet. Aus Scham über eigenes Missmanagement bei den engagierten Banken haben diese die erforderlichen Abschreibungsvolumina nicht veröffentlicht. Dies führte dann in der Folge im Inland zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Banken untereinander, so dass sich diese der bankeninternen Kreditvergabe verweigerten und keine weiteren Bankkredite ausliehen. Damit war aus der Bankenkrise eine bedrohliche Liquiditätskrise geworden, die weltweit in die bekannte Finanzkrise mündete und in den verschiedenen betroffenen Ländern zu einer gigantischen staatlichen Liquiditätsbereitstellung für das gesamte Bankensystem führte. Allein die Bundesrepublik Deutschland stellte in ihrem Hilfsfond eine halbe Billion Euro zur Verfügung, die sowohl als unmittelbare Liquidität abgerufen werden kann als auch in Form von Bundesbürgschaften zur Verfügung gestellt wird. Das Anlageverhalten mancher Banken glich einem Roulettespiel in den Spielcasinos dieser Welt und hatte mit dem gesetzlichen Auftrag im Sinne des Kreditwesengesetzes (KWG) wenig zu tun. Wo waren die internen Revisionen zum Thema „Value at Risk (VaR)“ in Banken, die Bankenaufsicht bzw. die Bundesbank geblieben, die dem Treiben in Schief lagen und Kursverlusten anfänglich tatenlos zu sahen?

Zinssenkungen auf breiter Front zur Verbilligung der Kreditaufnahmen, direkte Kapitalspritzen an bedrohte Banken und Einla-

ngengarantien der Bundesregierung haben letzten Endes dafür gesorgt, dass das flotte Spiel der weltumspannenden Kapitalströme erneut aufgenommen werden kann und wieder funktioniert und die Finanzjongleure ihre Arbeit fortsetzen können. Letzten Endes führte die rücksichtslose und verantwortungslose Gier nach horrenden Renditen in undurchschaubaren Finanztransaktionen - mit deren Hebelwirkung das reale underlying der Geldströme schon längst verlassen wurde - dazu, dass von den Verantwortlichen billigend bzw. nichts ahnend eine Gefährdung des eigenen Instituts in Kauf genommen wurde, welche auch die Arbeitsplätze unbescholtener Mitarbeiter gefährdete, deren Existenz bedrohte und schließlich dem Steuerzahler die Last der Rettung aufbürdete. Dies alles hat allerdings inzwischen geschasste Vorstände nicht davon abgehalten, sich ihren Abschied noch vergolden zu lassen.

Geblichen ist der Verdacht, dass alles so weiter geht wie bisher, auch wenn der Finanzminister hoffnungsvolle Ansätze für eine „menschlichere Wirtschaft“ gelobte, in dem er eine längst überfällige Begrenzung der Jahresgehälter von Vorständen, die Einstellung von Bonifikationen für reguläre Vorstandsarbeit und das Verbot von unseligen Aktienoptionen anmahnte. Da aber Vorstand und Aufsichtsrat, abweichend von den ursprünglichen Aufgaben, die im Aktiengesetz verankert sind, die gleiche Interessenlage haben - im Aufsichtsrat sitzen in der Regel ehemalige Vorstände - dürfte der Griff nach persönlichen Bereicherungen, wie Benefizien, Tantiemen und sonstigen Bonifikationen, kaum zu stoppen sein.

Man kann sich zuweilen des Eindrucks nicht erwehren, dass eine generationsübergreifende Kollaboration dynastisch ausgeprägter Seilschaften von ehemaligen und aktiven Vorständen und Aufsichtsräten existiert, die den Zugang von außenstehenden, fachkundigen und mit hoher sozialer und ethischer Kompetenz ausgestatteten Kandidaten verweigern, die sich nicht dem üblichen, korrupten und skrupellosen Verhaltensweisen innerhalb des Managements unterwerfen, sondern noch auf Glaubwürdigkeit und Fairness setzen. Die Politik mag erkannt ►

Gastbeitrag

Finanzkrise und Ethik - Versuch einer symmetrischen Bestimmung

haben, dass vor allen bei solchen Banken, die sich öffentlicher Hilfgelder bedienen, es ein „immer so weiter wie bisher“ nicht mehr geben darf. Die Selbstbedienungsmentalität der Manager auch im Falle persönlichen Scheiterns in ihrer ureigensten Führungsaufgabe, nämlich das eigene Unternehmen erfolgreich im Markt zu positionieren, muss ein Ende haben. Die Rahmenbedingungen für eine Objektivierung ihrer tatsächlichen Leistung müssen definiert werden und ausnahmslos für alle gelten, so dass kein Spielraum für eine individuelle Abschöpfung bleibt. Es ist insbesondere kaum begründbar, dass die Vorstandsgehälter zehn- bis fünfzigmal höher im Vergleich zu denen der hierarchisch direkt darunter stehenden leitenden Angestellten sind. Kein Vorstandsmitglied trifft einsame Strategieentscheidungen, allenfalls die noch seines eigenen persönlichen Rücktritts. So werden in aller Regel gemeinsam abgestimmte Beschlüsse getroffen, die zudem vom Aufsichtsrat im Vorhinein besprochen oder im Nachhinein abgenickt werden. Diese Vorgehensweise ist nicht zu bemängeln. Daraus kann aber nicht der Anspruch abgeleitet werden, dass - wie jüngst bei einem geplatzten Börsengang - eine unverhältnismäßig hohe Bonifikation ausschließlich dem Vorstand zugute kommen sollte, der durch öffentlichen Druck die Fehlentscheidung einsah und von seinem Vorhaben Abstand nahm.

In ein bereits 1985 erschienenes Buch von Thomas J. Peters und Nancy Austin, „Leistung aus Leidenschaft - A passion for Excellence“, sollten vielleicht einige Manager, die sich diesen Slogan werbewirksam für ihr Unternehmen zu eigen gemacht haben, einen Blick werfen. Leidenschaft setzt Transparenz, Fairness, Offenheit, Glaubwürdigkeit und nicht zuletzt Menschlichkeit voraus, die allesamt einen Umgang ermöglichen, der auf Vertrauen basiert und die Voraussetzungen für Motivation, Kreativität und Leidenschaft sind. Der Weg dorthin kann durch Experten, wie z.B. dem Colleg für Wirtschafts- und Unternehmensethik, vorgegeben und begleitet werden. Beratung, Coaching und Auditierung münden in eine ethische Zertifizierung, die den Nachweis

führt, dass sich Unternehmen und Banken für die Zukunft für den Königsweg eines erfolgreichen Unternehmens mit nachhaltiger Ausstrahlung entschieden haben, so wie es Alfred Herrhausen - einer der wenigen glaubwürdigen Unternehmensethiker auf Wirtschaftsthronen - einmal formuliert hat, wenn er sagt, dass wir wieder das sagen sollten, was wir denken und das tun, was wir sagen.

Diese in hohem Maße ethische Denkhaltung berücksichtigt eine Unternehmenskultur, die ein gelebtes Wertesystem zum Kern eigener Selbstverpflichtung erhebt und an ihr gemessen werden will. Wer Unternehmensethik begreift als die Lehre von der Begründbarkeit von Werten, Normen und Einstellungen und ihre Verbindlichkeit für die Entscheidungsprozesse in einem Unternehmen einfordert, der tut sich auch nicht schwer, für sein Handeln auch tatsächliche Verantwortung zu übernehmen. In dem Wort Verantwortung steckt das Wort Antwort. Worauf können unverantwortliche Manager überhaupt Antwort geben? Verantwortung setzt Verantwortlichkeit voraus. Wer sich verantwortlich fühlt, gestaltet auch sein Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Öffentlichkeit und Umwelt als verantwortbar. Dies ist die Kernaussage: Unternehmensziele müssen ethisch verantwortbar sein, ebenso wie die Kundenbeziehung und die Mitarbeiterführung. Nicht das „Das“, sondern das „Wie“ ist entscheidend.

Die Unternehmensethik liefert keine Patentrezepte für ökonomisch sinnvolle und richtige Entscheidungen. Sie steht diesen aber auch nicht entgegen, wie viele fälschlich meinen. Es kommt auf die Begründbarkeit der eigenen Handlungsorientierung an. Die fehlende Orientierung vieler Top-Vorstände und die sie bedrohende Angst vor Verlust ihrer Arbeit und der damit verbundenen persönlichen Reputation in der Öffentlichkeit wirken verbindliche Leitlinien zur Corporate Social Responsibility entgegen. Sie stärken die eigene und unternehmerische Glaubwürdigkeit als Basis für eine tragfähige Vertrauenskultur, denn mangelnde Glaubwürdigkeit erhöht die Misstrauenskultur und

verschleißt Leistungspotentiale. Vertrauen schafft Sicherheit. Dieses wird einem aber nicht von vornherein geschenkt, sondern muss in laufenden Arbeitsprozessen und Ergebnisanalysen verdient werden. Ethisch kompetente Führung vollzieht sich stets und entscheidend in der unmittelbaren Begegnung mit Menschen und nicht in geschlossenen Räumen auf den Teppichetagen der globalen Gambler. ■

Fazit

Glaubwürdigkeit kann nur dann entstehen, wenn das Handeln dem Sagen, das Sagen dem Denken, das Denken der begründbaren inneren Überzeugung, die innere Überzeugung einer gewissensorientierten ethischen Fundierung entsprechen. Es geht um die Symmetrie von Handeln und Denken. Dann wird auch Teilnahmslosigkeit nicht mit Gelassenheit, Effizienz (doing the right things) nicht mit Effektivität (doing the things right), Gefühllosigkeit nicht mit notwendiger Sachlichkeit, Leichtsinngigkeit nicht mit Risikobereitschaft und Bürokratismus nicht mit penetranter Ordnung verwechselt. Wer Vertrauen ernsthaft will, muss Transparenz schaffen. Die Hoffnung, unentdeckt zu bleiben bei (be)trügerischen Handlungen, gelingt nur solange, als die jeweilige Vorteilsdifferenz kurzfristig zu Gunsten des Betrügers spricht.

Vielleicht mag am Ende meiner Ausführungen für alle, die sich zwar redlich bemüht haben, aber dennoch gescheitert sind, dieser Rat von Xenophos (540 v. Chr.) ein kleiner Trost sein:

„Nicht von Anfang an haben die Götter den Sterblichen alles Verborgene gezeigt, sondern allmählich finden sie suchend das Bessere.“

In diesem Sinne wünsche auch ich einen Weg in eine „menschlichere Gesellschaft“.

Mikrokredite

Das Erfolgsrezept, wenn herkömmliche Entwicklungshilfe versagt

Arm und Reich driften weltweit weiter auseinander. Entwicklungshilfe, wie sie in ihrer bisherigen Form geleistet wurde, kann diesen Trend nicht stoppen. In vielen Fällen scheint sie ihn sogar zu verstärken. Mikrokredite sollen diesen Trend stoppen. Warum sollen diese Kredite erfolgreich sein, wenn schon die klassische Kreditvergabe zum Zusammenbruch der internationalen Finanzmärkte geführt hat? Ein Blick auf die Funktionsweise solcher Mikrokredite verrät den Erfolg dieses Konzepts.

Weiterführende Informationen finden Sie auch in unserer aktuellen Studie „Kapitalanlageentscheidungen und Socially Responsible Investments in der Praxis“

Die Publikation steht als Download unter www.de.ey.com/saas zur Verfügung. Gerne senden wir Ihnen ein gedrucktes Exemplar der Studie kostenlos zu. Schreiben Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff „SRI“ an saas@de.ey.com

Die Kluft zwischen Arm und Reich vergrößert sich zusehends. Etwa die Hälfte der Weltbevölkerung (ca. 3 Mrd. Menschen) haben laut Weltbank täglich weniger als 2 US-\$ zur Verfügung und leben somit unter der Armutsgrenze. Es fehlt ihnen an Zugang zu sauberem Wasser, an ausreichenden Wohnverhältnissen, an Bildungsmöglichkeiten und an Infrastruktur. Durch die komplexe Verzahnung von inneren und äußeren Ursachen der Armut gibt es sehr kontroverse Ansichten bezüglich eines erfolgreichen Entwicklungshilfeansatzes.

Ein wesentliches Problem der Entwicklungshilfe ist die Vergabe durch Staaten an

Staaten. Häufig erreicht die vermeintliche Unterstützung nicht die Armen der betroffenen Länder. Statt auf eigene Vorsorge zu bauen, tendieren Entwicklungs- und Schwellenländer dazu, sich auf Unterstützung von Seiten der Industriestaaten zu verlassen und die eigenen Aktivitäten zur Armutsbekämpfung nur sekundär voranzutreiben. Axelle Kabou aus Kamerun schreibt in ihrem Buch „Weder arm noch ohnmächtig. Eine Streitschrift gegen schwarze Eliten und ihre weißen Helfer“: „Die Afrikaner sind die einzigen Menschen auf der Welt, die noch meinen, dass sich andere als sie selbst um ihre Entwicklung kümmern müssen. ▶





Sie sollen endlich erwachen!“ Sie ist nicht allein mit der Ansicht, dass nur der Abbruch jeglicher Finanzhilfe an korrupte Regierungen zu einem wirklichen Wandel der Einstellung der Führungseliten der Entwicklungsländer führen kann.¹

Die Umlenkung der Finanzströme weg von Regierungen hin zu Privatpersonen – ist das die Lösung des Problems? Mikrokredite, die erstmals 1976 durch die Grameen Bank in Bangladesch vergeben wurden, machen dieses Konzept möglich. Organisiert von Mikrofinanz-Instituten (MFI) werden sie an Personen bzw. Personengruppen vergeben, die eine erfolgversprechende Geschäftsidee haben, denen es aber an Startkapital zur Umsetzung fehlt. Da es den MFIs wiederum selbst an Kapital mangelt, steigen Banken in die Finanzierung des Mikrokreditgeschäfts ein. Nicht nur für den Bankensektor, sondern für nahezu alle Branchen können solche Mikrofinanzprodukte gleich mehrfach loh-

rend sein. Sie stellen ein sozial verantwortliches Investment (SRI) dar, welches das Engagement als Corporate Citizen unterstreicht und gleichzeitig eine lukrative sowie nahezu sichere Rendite erzielt.

Aber wie genau funktionieren solche Kleinkredite? Waren nicht die sogenannten „Subprime“-Kredite, die an Personen mit geringen Sicherheiten vergeben wurden, Auslöser für die aktuelle Finanzkrise? Wie sollen also Kredite funktionieren, die zu meist an Menschen ohne jegliche Sicherheiten vergeben werden? Der Erfolg des Mikrokreditkonzepts basiert auf einigen zentralen Bausteinen, die im Vergleich zur klassischen Kreditvergabepaxis der Banken wichtige Vorteile aufweisen: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Modells ist das Konzept der „Gruppenverantwortung“. Dabei bürgen die Kreditnehmer in kleinen Gruppen füreinander. Sie kontrollieren sich gegenseitig – will ein Akteur nicht zah-

len, entsteht durch die wechselseitigen Abhängigkeiten innerhalb der Gruppe ein steigender Rückzahlungsdruck durch die übrigen Mitglieder. Bei der Grameen Bank wird die Gruppenverantwortung obligatorisch erzielt durch das Vorgehen bei der Kreditvergabe: Gruppen von fünf Personen finden sich freiwillig zusammen. Zuerst werden Einzelkredite an zwei Beteiligte der Gruppe vergeben, dann an weitere zwei, und schließlich an die fünfte Person. Der Kreislauf wird solange fortgeführt, wie die Kredite zurückbezahlt werden. Sobald ein Mitglied seine Schuld nicht bezahlt, werden allen Mitgliedern weitere Kredite untersagt.

Die so entstehende Gruppenverantwortung schafft Anreize bei den Schuldern, die das zentrale Bankenproblem der Informationsasymmetrie zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber weitgehend beseitigt. Denn nur die wenigsten werden eine Person in ihrer Gruppe aufnehmen, die aller Wahrscheinlichkeit nach ihren Kredit nicht zurückzahlen kann. Der Druck der Mitglieder sowie das soziale Ansehen in der Dorfgemeinde verhindert darüber hinaus das „Moral Hazard“-Problem, bei dem Personen mit einem anfänglich viel versprechendem Konzept sämtliche Anstrengungen zur Umsetzung unterlassen.

Die Kreditrisiken bei Mikrokrediten sind also überschaubarer als beim klassischen Kreditgeschäft. Zudem verwalten die MFIs diese Risiken selbst. Sie werden also nicht wie bei der in letzter Zeit vorherrschenden internationalen Kreditvergabepaxis solange weitergegeben, bis am Ende keiner mehr weiß, wer die Risiken zu verantworten hat. Somit sind diese Kleinkredite auch weitgehend unabhängig von Krisen der internationalen Finanzmärkte. Mit einer Rückzahlungsquote von über 95% übertreffen sie zudem die herkömmlichen Sicherheitsvorstellungen der Investoren.

Aktuelle Analysen des Mikrokreditkonzepts betonen neben der erzielbaren Gruppenverantwortung weitere positive Aspekte. So werden beispielsweise die dynamischen Anreize des Systems hervorgehoben: Je schneller die Schulden beglichen werden, ►

desto höher kann der Kreditrahmen späterer Kredite sein. Durch diese dynamische Komponente kann dem „Enforcement“-Problem, auch „Ex-Post Moral Hazard“ genannt, entgegengewirkt werden, nach dem Kreditnehmer zwar erfolgreich gewirtschaftet haben, aber die Strategie „take the money and run“ bevorzugen. Durch die stufenweise Erhöhung der Kreditsumme hat der Kreditnehmer jedoch in jeder Periode Anreize, Zins und Tilgung kontinuierlich zu begleichen. In diesem Zusammenhang wird auch die aktuelle Tendenz zu individuellen Krediten (Grameen II) diskutiert.²

Darüber hinaus spielt die Auswahl der Kreditnehmer und hierbei insbesondere das Geschlecht eine zentrale Rolle. Während anfänglich die Mehrheit der Kreditnehmer Männer waren, sind heute 97% der Kreditnehmer Frauen. Es hat sich gezeigt, dass große Anstrengungen nötig waren, um Frauen davon zu überzeugen, dass sie genauso gut oder sogar besser mit Geld umgehen können wie Männer und so eine Einnahmequelle erlangen. Die Mühe hat sich jedoch gelohnt! Schnell zeigte sich, dass Familien und Haushalte mit Krediten an Frauen sehr viel mehr profitierten. Laut Muhammad Yunus, Begründer des Mikrokreditkonzepts und im Jahre 2006 mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet, „können Frauen sehr viel besser mit Geld umgehen, wenn sie auch die Verantwortung haben. Sie haben den größeren Weitblick, sie verwalten das Geld umsichtiger.“³ Damit sind Frauen in Schwellen- und Entwicklungsländern die zentrale Zielgruppe für Mikrokredite.

Für den Erfolg des Konzepts der Mikrokredite spielen außerdem die Vorgaben sowie der konkrete Ablauf der Kreditvergabe eine wichtige Rolle. Nicht die potentiellen Kreditnehmer gehen zur Bank, sondern die Bankangestellten, von Entwicklungshelfern geschult, kommen in die Dörfer zu den potentiellen Kunden. Damit nicht genug: Die Kreditnehmer müssen sich sogar einem festen Prinzip verschreiben. Bei der Grameen Bank lautet das oberste Gebot: „Wir respektieren Disziplin, Einheit, Mut und harte Arbeit in allen Bereichen unseres Lebens. Nur durch solche autoritären Regeln kön-

nen wir etwas verändern“, ist sich die Leiterin der Zentrale in Dhaka Nurjahan Begum sicher.⁴

Wie kann sich nun ein so erfolgreiches Konzept langfristig entwickeln? Mikrofinanzierung muss mehr sein als reine Kreditvergabe. Um eine sichere Finanzstruktur aufzubauen, wird schon heute darauf geachtet, Sparaktivitäten zu fördern, Mikroversicherungseinrichtungen zu schaffen sowie die Verbreitung und Vermarktung der durch die finanzielle Unterstützung erzeugten Produkte und Dienstleistungen zu fördern.

Natürlich hat jede Erfolgsgeschichte auch ihre Kritiker. So wird auf die teilweise recht hohen Subventionen der MFIs verwiesen, denn nicht jedes Institut konnte wie die Grameen Bank nach wenigen Jahren die „Break-Even“-Schwelle erreichen. So wird in Zukunft ein Fokus auf die Privatisierung der Mikrofinanzierung gelegt. Denn als eine rein marktbasierende Strategie zur Armutsbekämpfung scheint sie im Vergleich zu anderen Maßnahmen die größten Erfolgsaussichten zu haben.

Häufig wird dem Konzept der Mikrokredite mit seinen rigiden Bedingungen auch vorgeworfen, es führe zum Aufzwängen der westlichen Kultur. Vielmehr geht es allerdings um eine Etablierung erster Voraussetzungen für die Entstehung einer Marktwirtschaft. Wettbewerb zum Beispiel liegt in der Natur des Menschen und ist nicht etwa eine Doktrin moderner, westlicher Staaten. Vielmehr erzeugt der Wettbewerbsgedanke die notwendige Motivation für Erfolgstreben und somit für die Entstehung von Märkten. ■

Autor

Ernst & Young Deutschland
Stefan Schembera

Ansprechpartner

Ernst & Young Deutschland
Philipp Killius
Telefon: +49 711 9881 18261
philipp.killius@de.ey.com

Fazit

Mikrofinanzierung stellt also ein durchdachtes Konzept zur nachhaltigen und vor allem selbstständigen Armutsbekämpfung dar. Sie eröffnet Arbeitssuchenden mit einer guten Geschäftsidee die Möglichkeit, diese umzusetzen und so ein Auskommen durch Arbeit zu erzielen. Dies wiederum ermöglicht es den Menschen etwas anzusparen, um beispielsweise in die Bildung ihrer Kinder sowie in die Gesundheitsvorsorge zu investieren. Schon heute bezeichnen die Vereinten Nationen die Mikrofinanzierung als das Erfolgsrezept für die Beseitigung von extremer Armut und Hunger (Erstes Ziel der UN Millennium Development Goals).⁵ Neben der oben angesprochenen nötigen „Wirtschaftsgesinnung“ sind sowohl politische, soziale als auch religiöse Rahmenbedingungen unerlässlich für eine positive Entwicklung. In diesem Kontext wird die Mikrofinanzierung einen noch wirksameren Beitrag zur Armutsbekämpfung beitragen und so die Kluft zwischen Arm und Reich verringern.

- 1 Lachmann, Werner (2004)
- 2 Armendáriz, Morduch, (2007)
- 3 Ertel, Rao (2006)
- 4 Thimm, Katja (2000)
- 5 UN Department of Public Information (2008)

Quellen

Armendáriz, Beatriz / Morduch, Jonathan (2007): *The Economics of Microfinance*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts

Ertel, Manfred / Rao, Padma (2006): *Frauen sind umsichtiger*, in: *Der Spiegel* 49/2006, Hamburg, Seite 144

Lachmann, Werner (2004): *Mehr Entwicklungshilfe ist notwendig, aber wie?*, in: *Fachblatt für Wirtschaft und Ethik*, (www.wirtschaftundethik.de/mehr_entwicklungshilfe_ist_not.htm)

Thimm, Katja (2000): *Armut ins Museum*, in: *Der Spiegel* 32/2000, Hamburg, Seite 64

UN Department of Public Information (September 2008): *Fact Sheet MDG Goal 1: Eradicate extreme poverty and hunger*



Die Beachtung menschenrechtlicher Verpflichtungen

Für Unternehmen ein Gegenstand der Philanthropie?

Alexander Hülle
Stv. Vorstandssprecher
Deutsche Sektion von
Amnesty International
alexander.huelle@amnesty.de

Weiterführende Informationen finden Sie unter www.amnesty.de

Das Verhältnis zur Korruption hat sich in den letzten Jahren erstaunlich gewandelt. Wurde Bestechung früher eher im Bereich des Kavaliersdelikts gesehen und waren die Aufwendungen dafür sogar steuerlich absetzbar, so hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass sie nicht nur wettbewerbsverzerrend, sondern auch schädlich für das Wohlergehen und die Entwicklung ganzer Gesellschaften ist.

Der gewandelten Einstellung entsprechend werden Vergehen im Korruptionsbereich strikter verfolgt, nicht nur von staatlichen Stellen, sondern auch von nicht-staatlichen Akteuren wie der amerikanischen Börsenaufsicht. Das hat u.a. dazu geführt, dass die Überwachung der Einhaltung entsprechender Vorschriften auch auf der Aufsichtsebene angesiedelt ist und in

Unternehmen strikter gehandhabt wird.¹ Korruptionsbekämpfung erscheint in jedem Fall als ein Schlüssel für eine nachhaltige Unternehmensführung.

Weitgehend anders sieht die Situation im Bereich menschenrechtlicher Verpflichtungen aus. Menschenrechte rangieren für Unternehmen im Rahmen der CR in der Regel unter „Social Management“², neben Sozialstandards, Verbraucherschutz, Lieferanten- und Kundenbeziehungen, und gelten eher nicht als verbindlich einzuhaltende Standards. Ist die Einhaltung ▶

¹ Vgl. z.B. die Ernst & Young Präsentation „Corporate Responsibility and Corporate Governance“ vom 4. April 2008, zu finden unter www.de.ey.com/saas, abgerufen am 09.01.2009

² Vgl. Präsentation aus Fußnote 2

Gastbeitrag

Die Beachtung menschenrechtlicher Verpflichtungen –
für Unternehmen ein Gegenstand der Philanthropie?



menschenrechtlicher Standards wirklich in das philanthropische Belieben des einzelnen Unternehmens gestellt?

Viele Probleme ergeben sich daraus, dass Unternehmen häufig in einem scheinbar rechtsfreien Raum mit Regelungslücken agieren. Dazu ein Beispiel: Im Jahr 1984 explodierte in Bhopal, der Hauptstadt des indischen Bundesstaates Madhya Pradesh, ein Tank, der einen Grundstoff für ein Düngemittel enthielt, der chemisch identisch mit dem Giftgas Sarin war. 7.000 Menschen starben innerhalb weniger Tage, ca. 15.000 in den folgenden Jahren an den Folgen. Noch heute ist das Grundwasser in einem weiten Umkreis des explodierten Tanks so verseucht, dass es die Menschen schwer krank macht.³

Der Tank gehörte zu einem Chemiewerk der amerikanischen Firma Union Carbide, die später von Dow Chemicals gekauft wurde. Die Recherche nach den Ursachen ergab, dass Union Carbide das Werk in Indien mit erheblich geringeren Sicherheitsstandards gebaut hatte als ein vergleichbares Werk in den USA. Es gab in Indien keine computergestützten Überwachungssysteme, keine mit den Behörden abge-

stimmten Notfallpläne, keine Evakuierungspläne und weitere Vorkehrungen, die die Zahl der Opfer deutlich hätten senken können. Die Regierung des Bundesstaates Madhya Pradesh hatte auf diese Sicherheitssysteme nicht bestanden.

In der Folgezeit gelang es der Betreiberfirma, die Verantwortung für dieses Unglück von sich weg zu schieben, in dem man Lücken im internationalen Recht ausnutzte. In Indien stellte man sich als amerikanische, in den USA als indische Firma dar, und ist dadurch bis heute vor effektiver Strafverfolgung geschützt.

Wie ist dieser größte Chemieunfall in der Geschichte menschenrechtlich zu beurteilen? Vertragsstaaten der Menschenrechtspakte haben die Verpflichtung, die kodifizierten Menschenrechte zu achten, zu schützen und zu gewährleisten. Die Achtung des Rechts verpflichtet die Staaten, dieses Recht nicht durch eigenes Handeln zu verletzen. Der Schutz des Rechts verpflichtet die Staaten, Menschen vor Rechtsverletzungen durch Dritte zu schützen. Die Gewährleistung verpflichtet schließlich dazu, die Voraussetzungen für die Nutzung des Rechts zu schaffen. Am Beispiel des Rechts auf Gesundheit dargestellt, bedeutet Achten, dass niemand willkürlich von einer bestehenden Gesundheitsversorgung ausgeschlossen werden darf. Schützen bedeutet, dass der Staat die Menschen vor den Folgen gerade solcher Katastrophen wie in Bhopal schützen muss. Gewährleisten bedeutet, dass alle Vertragsstaaten im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine Basisgesundheitsversorgung aufbauen müssen.⁴

Im Fall Bhopal ist die Indische Union als Vertragsstaat des Internationalen Paktes über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von 1996 mehrfach ihrer Pflicht, die Gesundheit der Menschen in Bhopal zu schützen, nicht nachgekommen. Sie (bzw. die Staatsregierung von Madhya Pradesh, deren Verhalten sich die indische Bundesregierung aber zurechnen lassen muss) hätte zum ersten auf Sicherheitsstandards bestehen müssen, die einen effektiven Schutz der Bevölkerung sicherstellen. Nach

dem Unfall hätte sie den Verursacher zur Rechenschaft ziehen und den Opfern angemessene Entschädigungen zukommen lassen müssen. Schließlich hätte sie das Grundwasser sanieren müssen, wenn eine Abhilfe durch den Verursacher nicht erreichbar war.⁵

Die Ursachen dafür, dass die indische Bundesregierung bzw. ihre Vertreter ihren menschenrechtlichen Verpflichtungen nicht nachgekommen sind, sind nach Einschätzung von Amnesty International vielfältig. Tatsache ist aber, dass Union Carbide von der angebotenen Möglichkeit, ein Chemiewerk mit wesentlich niedrigeren Sicherheitsstandards zu bauen als in den USA, ebenso Gebrauch gemacht hat wie von der Möglichkeit, durch Ausnutzen von Rechtslücken eine angemessene Aufarbeitung der Vorfälle zu hintertreiben.

Die Beachtung menschenrechtlicher Vorschriften scheint also zunächst ins Belieben der einzelnen Unternehmen gestellt zu sein. Dazu wird in der Regel vorgetragen, dass völkerrechtliche Vereinbarungen nicht für nicht-staatliche Akteure wie z. B. Unternehmen verbindlich seien. Diese Argumentation ist aber nicht so stichhaltig, wie sie erscheinen mag.

Im Jahr 2002 haben Opfer des südafrikanischen Apartheid-Regimes in den USA Entschädigungsklagen gegen mehrere Dutzend transnationale Unternehmen eingereicht, u. a. Commerzbank, Dresdner Bank und Deutsche Bank, Rheinmetall sowie DaimlerChrysler und AEG. Für diese Klagen hat der US Supreme Court mit einer Entscheidung vom 12. Mai 2008 den Weg freigemacht. Den Beklagten wird vorgeworfen, durch ihre Unterstützung des Apartheid-Regimes in Südafrika zu ▶

³ Die Darstellung folgt einem Bericht von Amnesty International „Clouds of Injustice – Bhopal disaster 20 years on“ aus dem Jahr 2004, zu finden unter www.amnesty.org

⁴ Vgl. hierzu die Vorschriften der Weltgesundheitsorganisation WHO (Richtlinien von Alma Ata 1978)

⁵ Die Darstellung hier ist stark vereinfacht. Vgl. zu den Details Fußnote 3, Bericht „Clouds of Injustice“

Gastbeitrag

Die Beachtung menschenrechtlicher Verpflichtungen –
für Unternehmen ein Gegenstand der Philanthropie?



schweren Menschenrechtsverletzungen beigetragen zu haben. Bei der Begründung der Zurechnung staatlicher Verbrechen zu privaten Akteuren wird von beteiligten Anwälten explizit Bezug auf die Argumentation in den Nürnberger Nachkriegsprozessen gegen Industrielle genommen. In diesen Verfahren wurden 1947/48 zum ersten Mal in der Justizgeschichte Unternehmer wegen schwerer Menschenrechtsverletzungen und Verletzungen internationalen Rechts, an denen sie im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten beteiligt waren, gerichtlich zur Verantwortung gezogen und zum ersten Mal wurde gerichtlich festgestellt, dass unternehmerisches Handeln schwere Straftaten gegen das Völkerrecht darstellen kann.⁶

Wie früher bei der Korruption stellt sich für Unternehmen daher die Frage, wie sie sich in konfligierenden Rechtssituationen verhalten sollen: Wenn Menschenrechtsverstöße „üblich“ sind und nicht geahndet werden, macht man mit?

Über die rein juristische Argumentation hinaus ergeben sich meines Erachtens mindestens drei Gesichtspunkte, die aus Unternehmenssicht für die Einhaltung menschenrechtlicher Standards sprechen:

1. Die Herrschaft des Rechts begünstigt zumindest verlässliche Rahmenbedingungen für alle. Verlässlich, da eine staatliche Ordnung umso stabiler erscheint, je mehr sie das Zusammenleben der Menschen in einer für alle Beteiligten gerecht erscheinenden Weise organisieren kann. Hier zeigt sich wieder die Verbindung zur Nachhaltigkeit.

2. Menschenrechtsverletzungen stellen aber auch eine Gefahr für den Markenwert

eines Unternehmens dar. Das zeigt ein Beispiel aus Bangladesch: Das ARD-Politikmagazin „Report Mainz“ berichtete am 10. November 2008 über gravierende Menschenrechtsverstöße in einem Zulieferwerk des Textilunternehmens H&M. Laut diesem Bericht wurden die Näherinnen gezwungen, Überstunden und Nacharbeit zu leisten. Außerdem schienen Schläge und sexuelle Übergriffe in den Betrieben an der Tagesordnung zu sein.⁷ H&M geriet in der Folge unter einen erheblichen Öffentlichkeitsdruck und musste mit Boykott-Aufrufen rechnen. Zum Versprechen jeder großen Marke gehört nämlich die Tatsache, zu den „Guten“ zu gehören. Kunden reagieren umso empfindlicher auf Störungen des Markenversprechens, je näher die Firma ihnen emotional steht. Gerade Unternehmen, deren Markenwert einen hohen Anteil am Unternehmenswert darstellt, sollten daher auf ihre „Menschenrechtsbilanz“ achten.

3. Transnationale Unternehmen profitieren zunehmend von völkerrechtlichen Vereinbarungen, die ihnen den Zugang zu Märkten in aller Welt erleichtern, TRIPS (trade-related aspects of intellectual property rights) kann hier als Musterfall gesehen werden. Es wächst aber auch das Empfinden, dass diesen erweiterten Rechten keine vergleichbaren Pflichten im völkerrechtlichen Rahmen gegenüberstehen. Es ist daher zu er-

warten, dass die rechtsfreien Räume, die durch staatliches Versagen oder Regelungslücken derzeit noch bestehen, in absehbarer Zeit enger werden. Auf diesen Fall sind die Unternehmen am besten vorbereitet, die jetzt schon auf die Ausnutzung der noch bestehenden Situation verzichten.

Wie eine erste Stufe dieser weitergehenden Verpflichtungen von Unternehmen im völkerrechtlichen Rahmen aussehen könnte, zeigt ein Vorschlag der „European Coalition for Corporate Justice“ (ECCJ). Danach sollen Unternehmen verpflichtet werden, als Konzernmutter für ihre Tochterunternehmen zu haften, negative menschenrechtliche und umweltmäßige Folgen ihres Handelns sorgfältig zu prüfen und ihnen vorzubeugen und über diese Folgen detailliert zu berichten.⁸

Dem Schutz der Menschenrechte wäre also eine vergleichbare Karriere wie der Korruptionsbekämpfung zu wünschen. Denn wie Abraham Lincoln schon wusste: „Nichts ist geregelt, was nicht gerecht geregelt ist“. Menschenrechte beschreiben gerade die Zustände, die von Menschen dauerhaft als gerecht angesehen werden.⁹ Ihre Beachtung sollte also im Interesse jeder auf Nachhaltigkeit angelegten Handlungsweise liegen. ■

⁶ Vgl. ECCHR-Newsletter Nr. 3/2008, S. 3f. Viele weitere rechtliche Aspekte, wie z.B. die extraterritoriale Verpflichtung von Staaten, das Verhalten inländischer Unternehmen im Ausland zu überwachen oder die OECD-Richtlinien, wären noch anzusprechen.

⁷ Vgl. die Webseite des European Centre for Constitutional and Human Rights unter www.echr.de (abgerufen am 09.01.2009)

⁸ Vgl. ECCJ: With Power Comes Responsibility; Legislative Opportunities to Improve Corporate Accountability at EU Level, May 2008, zu finden unter www.corporatejustice.org

⁹ Das wird besonders dann deutlich, wenn man die Negation von Menschenrechten betrachtet: Aus dem Recht auf Leben wird dann bspw. „Manche Menschen haben kein Recht auf Leben“, ein Zustand, der weder gerecht noch dauerhaft ist.

CSR in Indien

So vielfältig wie das Land ...

Indien ist auf dem besten Weg in den kommenden Jahrzehnten eine der wichtigsten Wirtschaftsmächte der Welt zu werden. Mit einer Population, die die 1-Milliarden-Grenze bereits überschritten hat, einer wachsenden Mittelschicht und einer zunehmend besser ausgebildeten Jugend ist das Potential dieses Landes riesig. Die Herausforderungen, die Indien auf diesem Weg meistern muss, dürfen dabei aber nicht unterschätzt werden. Der im vergangenen Jahr veröffentlichte UN Millennium Development Goals Report 2008 stellt fest, dass in Indien 42% der Menschen unter der Armutsgrenze von 1,25 \$ pro Tag leben. Korruption in Politik und Wirtschaft sind an der Tagesordnung und die ökologischen Herausforderungen sind enorm.

Die Geschichte von CSR in Indien

Die Geschichte der indischen Unternehmen ist von einer Kultur der Verantwortung gekennzeichnet. Die sich oftmals im Familienbesitz befindlichen Unternehmen haben sich seit jeher philanthropisch engagiert und bewusst für lokale Gemeinschaften eingesetzt, in dem sie etwa den Bau von Schulen und Krankenhäusern für ihre Arbeiter gefördert haben. Die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft der Unternehmen steckt in Indien - genauso wie in anderen Teilen der Welt - allerdings noch in den Kinderschuhen.

Das Verständnis von Verantwortung hängt von der Unternehmensform ab

Eine Studie des Research and Energy Institutes (TERI) aus dem Jahr 2004 kommt zu dem Ergebnis, dass die Art und Weise der Übernahme unternehmerischer Verantwortung eng mit der Gestalt und der Geschichte des Unternehmens zusammenhängt:

- ▶ Industrielle Dynastien sehen in der Übernahme unternehmerischer Verantwortung die Unterstützung Indiens bei der

Überwindung nationaler Herausforderungen. Tochterunternehmen und internationale Joint-Ventures übernehmen oftmals die sozialen und ökologischen Standards und Prinzipien ihrer Mutterunternehmen (z.B. Hero Honda, Maruty Udyog).

- ▶ Staatsbetriebe betrachten ihre soziale Verantwortung als wesentlichen Bestandteil ihres modus operandi und behalten diese Einstellung meist auch nach einer Privatisierung bei (z.B. Bharat Heavy Electricals Ltd (BHEL), Housing Development Finance Corporation (HDFC), Oil and Natural Gas Operation (ONGC).

- ▶ Wissensbasierte Unternehmen sehen ihre Verantwortung weniger in der Minimierung negativer Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit, sondern vielmehr darin, die positiven Nebenwirkungen einer blühenden unternehmerischen Landschaft und neuer Technologien zu betonen (z.B. Dr. Reddy's, Infosys, Ranbaxy, Wipro).

CSR in Indien - Der Status quo

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass indische Unternehmen eine große Vielfalt an Konzepten zur Implementierung von unternehmerischer Verantwortung verwenden. Umfragen ergeben ferner, dass eine überwältigenden Mehrheit der indischen ▶





Unternehmen CSR als ein Thema ansehen, dass für ihr Unternehmen von Relevanz ist. Die Schwerpunkte des Engagements indischer Unternehmen liegen in der Unterstützung lokaler Gemeinschaften in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Landwirtschaft, in der Implementierung von Umweltschutzstrategien und -standards sowie dem Schutz und der Weiterbildung von Mitarbeitern.

Nachhaltigkeitsberichterstattung in Indien

Die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten ist in Indien nicht weit verbreitet. Bisher veröffentlichen nur sehr wenige Unternehmen Berichte über die nicht-finanzielle Performance ihres Unternehmens. Zu diesen Unternehmen zählen unter anderem ITC Ltd, Tata Steel Ltd, Dr. Reddy's Laboratories Ltd und Tata Tea Ltd. Eine nachhaltige Entwicklung des indischen Wirtschaftsstandortes ist ohne die besondere Berücksichtigung der kleinen und mittleren Unternehmen, die einen Großteil des indischen Bruttoinlandsproduktes erwirtschaften, nicht möglich. Erste Pilotprojekte, wie das von der Global Reporting Initiative (GRI) gemeinsam mit dem deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) durchgeführte Projekt zur Nachhaltigkeitsberichterstat-

tung bei kleinen und mittleren Unternehmen, an dem auch zwei indische Zulieferer teilgenommen haben, weisen den Weg in die Zukunft.

Herausforderungen für die erfolgreiche Implementierung von CSR-Strategien in indischen Unternehmen

Eine Herausforderung für die erfolgreiche Implementierung von CSR-Strategien in Unternehmen aller Größen ist in Indien nach wie vor das oftmals fehlende Verständnis für den „Business Case CSR“. Der Zusammenhang zwischen erfolgreichem Risikomanagement, CSR und finanzieller Performance bedarf noch einer offensiveren und überzeugenderen Kommunikation. Ferner fordern indische Unternehmen bessere Instrumente, die das Monitoring, die Evaluierung und das Berichtswesen im Zusammenhang mit CSR unterstützen. Ein im vergangenen Jahr veröffentlichter Bericht der Bertelsmann Stiftung und GTZ stellt fest, dass auf der politischen Ebene in Indien keine klare Zuständigkeiten für die CSR-Agenda existieren. Außerdem besteht die Gefahr, dass CSR von indischen Unternehmen als westliches Konzept interpretiert wird. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen halten die an sie herangetragenen Anforderungen oftmals für einen Vorwand westlicher Industriegesellschaften, Handelshemmnisse zu kreieren.



EY Deutschland

CSR in Indien - So vielfältig wie das Land...

Der Business Case

Es scheint so, als ob in Entwicklungs- und Schwellenländern, in denen das ökologische und soziale Bewusstsein der Konsumenten nicht so stark ausgeprägt ist wie in Industrieländern, der „Business Case CSR“ ebenfalls schwerer auszumachen ist. Aber auch in diesen Ländern ist er präsent. Die Studie von SustainAbility „Developing Value“ identifiziert die folgenden Potentiale für CSR-Maßnahmen in Schwellenländern: Kosteneinsparungen durch Ressourceneffizienz, erhöhter Umsatz durch Umweltschutz und anderweitige Vorteile für die lokale Wirtschaft, Risikominimierung durch Dialog mit Stakeholdern, Reputationsgewinne durch ökologische Effizienz, gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit durch konstante Weiterbildung und besserer Zugang zu Kapitalmärkten durch stringenter Unternehmensführung („Good Governance“).

Den Business Case gilt es jedoch nach Region und Unternehmensgröße bzw. Branche differenziert zu betrachten. Während in den meisten Regionen der Welt Öko-Effizienz, also Kosteneinsparungen durch besseres Umweltmanagement, den größten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit von CSR-Strategien aufweisen, bildet Südasiens hier eine Ausnahme: Die Steigerung des Umsatzes durch die Förderung des lokalen Wachstums und Maßnahmen zur Förde- ▶

Fazit - Die Zukunft von CSR in Indien

Die Zukunft von CSR in Indien ist viel versprechend. Gerade in Staaten, in denen die Regierung die Bereitstellung von öffentlichen Gütern wie Schulen und Krankenhäusern nur bedingt gewährleisten kann, erhöht sich der Druck auf Unternehmen, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Dass hierbei durchaus Eigeninteressen der Unternehmen verfolgt werden, wie z.B. Umsatzsteigerungen durch die Erschließung neuer Märkte, ist konsequent. Die nachhaltige Implementierung von CSR ist letztlich nur dann möglich, wenn für alle beteiligten Parteien Win-Win-Potentiale erzeugt und genutzt werden. Dass diese Idee in Indien erfolgreich umgesetzt wird, beweisen vorbildliche Unternehmen wie z.B. Hindustan Unilever Limited.

Die Unterstützung der lokalen Gemeinschaften bilden hier die stärksten Argumente, die Wirtschaftlichkeit von Investitionen in CSR zu begründen. Für exportorientierte kleine und mittlere Unternehmen, die Zulieferer für multinationale Unternehmen in Europa und den USA darstellen, sind hingegen Kosteneinsparungen und die Umsatzsteigerungen durch die Eröffnung potentieller neuer Märkte im Ausland Treiber von strategischen Entscheidungen im Bereich CSR.

Best practice - Das Beispiel von Hindustan Unilever Limited

Stellvertretend für die zahlreichen Initiativen indischer Unternehmen soll an dieser Stelle das Shakti-Projekt von Hindustan Unilever Limited (HUL) vorgestellt werden.

Bereits seit 1976 engagiert sich HUL für die lokalen Gemeinschaften, in denen es operativ tätig ist. Basierend auf Erkenntnissen aus Pilotprojekten im Bundesstaat Uttar Pradesh wurde 2001 das Projekt Shakti ins Leben gerufen. Ziel des Projektes ist es, für in Armut lebende Frauen in ländlichen Regionen Einkommensmöglichkeiten zu schaffen. Durch Etablierung von Selbsthilfegruppen für Frauen werden Ge-

Autor

Ernst & Young Deutschland
Matthew McDermott

Ansprechpartner

Ernst & Young Deutschland
Christian Pohl
Telefon: +49 711 9881 17003
christian.pohl@de.ey.com

Aufsichtsratszertifizierung – Professionalisierung des Berufsbilds Aufsichtsrat

Aufsichtsratsprofis im Mittelstand sind ein echter Mehrwert für die Unternehmensleitung

Prof. Dr. Marcus Labbé ist Inhaber von Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratsservices, Aufsichtsrat in börsennotierten und Familienunternehmen sowie Professor in Augsburg. Ernst & Young führte mit ihm ein Interview über die Initiative „Aufsichtsratszertifizierung“.



Prof. Dr. Marcus Labbé
**Labbé & Cie. Aufsichtsrats-
und Beiratsservices**
Labbe@Labbe-Cie.de

Weitere Informationen finden Sie auch unter www.aufsichtsratszertifizierung.de

Anmeldungen zu den weiteren in 2009 stattfindenden Lehrgängen im Frühjahr (April-Juni), Sommer (Juli-September) und Herbst (Oktober-Dezember) können über www.aufsichtsratsqualifizierung.de erfolgen

EY: Professor Labbé, um was handelt es sich bei der sogenannten „Aufsichtsratszertifizierung“?

Labbé: Die vor zwei Jahren ins Leben gerufene Qualifizierungs- und Zertifizierungsinitiative zielt darauf ab, die Professionalisierung von Aufsichtsratsaktivitäten zu unterstützen. Vorangetrieben wird diese Initiative von Experten, die unter dem Dach von Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratsservices tätig sind. Langjährig tätige Aufsichtsratsprofis unterstützen ebenfalls den Qualifizierungslehrgang, an dem zuletzt Aufsichtsräte und Unternehmensleiter auch aus Belgien, England, Portugal und sogar Indien teilgenommen haben. Natürlich freuen wir uns darüber, aber Zielgruppe sind in erster Linie Aufsichtsräte und Interessenten aus deutschen Industrieunternehmen.

EY: Wie funktioniert die Qualifizierungs- und Zertifizierungsinitiative?

Labbé: Das gesamte Programm beinhaltet einen umfassenden Qualifizierungslehrgang und eine optionale Zertifizierungsprüfung. Zur Prüfung zugelassen wird, wer am Lehr-

gang teilgenommen hat. Darüber hinaus müssen die Kandidaten in punkto Ausbildung und Berufserfahrung bestimmte Voraussetzungen zur Prüfungszulassung erfüllen. Die Zertifizierungsprüfung selbst wird von einer neutralen, halbstaatlichen Institution abgenommen. Inhalt und Umfang des Qualifizierungslehrgangs verantwortet Labbé & Cie.; durchgeführt wird der Lehrgang mit Aufsichtsratsexperten ganz nach dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“!

EY: Welche inhaltlichen Schwerpunkte spielen die größte Rolle?

Labbé: Schwerpunkt der Qualifizierung sind die Themen Recht, Strategie, Finanzen. Ziel ist letztlich, die Teilnehmer für eine integrierte Führungs- und Erfolgskontrolle zu sensibilisieren und über Haftungsfragen aufzuklären. Aus der Praxis wissen wir, dass viele Mandatsinhaber sich gar nicht im Klaren sind, welchem Haftungsrisiko sie ausgesetzt sind. Aber: Unwissen schützt vor Strafe nicht. Und nicht weniger bedeutend: Professionelle Aufsichtsräte oder Beiräte im Mittelstand sind ein echter Mehrwert für die Unternehmensleitung. ►

Gastbeitrag

Aufsichtsratszertifizierung – Professionalisierung des Berufsbilds Aufsichtsrat



EY: Wann und wo kann man sich für Mandate qualifizieren?

Labbé: Es finden regelmäßige Qualifizierungslehrgänge im Schlosshotel Reichenschwand statt. Die optionalen Zertifizierungsprüfungen, zu der sich jeder Lehrgangsteilnehmer anmelden kann, nicht aber muss, finden zu Quartalsende in Nürnberg statt. Die Prüfungskandidaten arbeiten dann an einem Fall, wie er im wirklichen Leben anzutreffen ist. Zum Beispiel müssen sie aus der Sicht eines Aufsichtsrats die Übernahme eines Unternehmens beurteilen, sehen sich mit der insolvenznahen Sanierung des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat sie sind, konfrontiert oder mit großen erforderlichen Investitionen, um die Wachstumsstrategie des Unternehmens voranzutreiben. Dies ist übrigens ein Umstand, der häufiger als gemeinhin angenommen sogar Auslöser für die Existenz gefährdende Risiken ist.

EY: Welche Zielsetzung verfolgen Sie mit dieser bislang einzigartigen Initiative?

Labbé: Hauptziel ist die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit. Aufsichtsräten

und Personen, die sich auf Aufsichtsratsmandate vorbereiten, wird die Möglichkeit gegeben, einen neutralen und objektivierten Qualifikationsnachweis zu erbringen. Als nachweislich qualifizierte Kandidaten sind die geprüften und diplomierten Absolventen für die Übernahme von Mandaten jedenfalls geeignet und schon jetzt stark nachgefragt. Schließlich werden zwei Themen zunehmend an Bedeutung gewinnen: Kompetenz und Unabhängigkeit. Und Unabhängigkeit erschließt sich durch Kompetenz. Beides wollen wir forcieren, insbesondere auch angesichts anstehender gesetzlicher Neuerungen.

EY: Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) steht unmittelbar vor Inkrafttreten. Welche Impulse erwarten Sie sich hiervon?

Labbé: Zum ersten Mal konkretisiert der Gesetzgeber die Aufsichtsratsstätigkeit gewissermaßen als Profession. Das sogenannte BilMoG fordert einen unabhängigen Finanzexperten in Aufsichtsräten von kapitalmarktorientierten Unternehmen. Das BilMoG wird mit Sicherheit Ausstrahlungs-

wirkung in der Rechtsprechung entfalten, wenn es um Haftungsfragen geht. Labbé & Cie. hat sich hierauf vorbereitet und vermittelt nachfragenden Unternehmen, die sich nun mit der Beschaffung solcher unabhängigen Finanzexperten konfrontiert sehen, Finanzprofis für den Aufsichtsrat.

EY: Werden Sie in Zukunft ähnliche Projekte verfolgen?

Labbé: Tatsächlich werden wir ein weiteres bedeutendes und gesellschaftspolitisch hoch relevantes Feld besetzen: die Professionalisierung der Aufsichts- und Aufsichtsratsarbeit in öffentlich-rechtlichen und kommunalen Unternehmen. Hier sehen wir ebenfalls großen Bedarf, zumal die Schlagzeilen der letzten Wochen diesen überdeutlich zum Ausdruck gebracht haben. Dazu werden wir in Kürze an die Öffentlichkeit gehen.

EY: Professor Labbé, haben Sie vielen Dank für das Interview! ■

Wie Corporate Social Responsibility Bewegung in den Sport bringen könnte

In vielen Bereichen ist CSR ein geradezu allgegenwärtiges Thema. Doch es gib auch Bereiche, die noch Nachholbedarf in Sachen CSR haben: beispielsweise der Sport. Wie lange die Sportorganisationen sich noch auf ihrem Ruf, für das Gute in der Welt zu stehen, ausruhen, der internationalen CSR-Entwicklung hinterher hinken und damit ihre wichtige gesellschaftliche Rolle nicht ausreichend wahrnehmen können, wird neben der Politik insbesondere von den im Sport engagierten Unternehmen abhängen.



Sylvia Schenk
Rechtsanwältin und Vorsitzende
von Transparency
International Deutschland e.V.
sschenk@transparency.de

Weiterführende Informationen finden Sie auch unter www.transparency.de

Sylvia Schenk wurde 1952 in Rotenburg (Wümme) geboren und lebt in Frankfurt am Main. Als Leichtathletin nahm sie an den Olympischen Spielen 1972 in München am 800m-Lauf teil. Nach einer Richterinnenlaufbahn war sie von 1989 bis 2001 hauptamtliche Stadträtin in Frankfurt am Main mit den Ressorts Recht, Sport, Frauen und Wohnen. Seit über 30 Jahren hat sie sich ehrenamtlich im Sport engagiert und war u.a. von 2001 bis 2004 Präsidentin des Bundes Deutscher Radfahrer e.V. Seit 2007 ist Sylvia Schenk Vorsitzende von Transparency International Deutschland e.V.

Ende Januar 2008 tagte zum ersten Mal das von der Bundesregierung unter Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales berufene CSR-Forum, das in den kommenden zwei Jahren eine „nationale CSR-Strategie“ erarbeiten und deren Umsetzung begleiten soll. Kein Zweifel - Corporate Social Responsibility bleibt auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf der Tagesordnung und ist längst Teil der Politik geworden, vor allem auch von Forderungen zur sozialen und ökologischen Gestaltung künftiger Entwicklungen. Gerade die aktuellen Probleme - ob globale „Bankendämmerung“ oder der Gas-Streit zwischen Russland und der Ukraine - zeigen wie wichtig es ist, unternehmerisches Verhalten in Maßnahmen zur Sicherung unserer Lebensgrundlagen einzubinden. Was manche Wirtschaftsvertreter immer noch als rein freiwillige Einhaltung von Standards oberhalb gesetzlicher Normen ansehen wollen, hat zunehmend einen hohen Stellenwert und quasi verpflichtenden Charakter angenommen. Zumindest wird es immer schwieriger, sich dem Erwartungsdruck bei Shareholdern und Stakeholdern, in Öffentlichkeit und Politik zu entziehen. Doch trotz alledem gibt es noch Bereiche, die von der Diskussion über CSR bislang allenfalls am Rande berührt scheinen. Einer davon ist der Sport.

Die „wichtigste Nebensache der Welt“, national und international ein Geschäftszweig mit Milliardenumsätzen, hat beim Thema CSR unter zwei Aspekten Nachholbedarf: Aus Sicht der Sportorganisationen, Veranstalter sowie aller weiterer Akteure des

Sports einerseits und der im Sportsponsoring engagierten Unternehmen andererseits.

1. Sport und CSR

Die Ansprüche sind hoch - vom „erzieherischen Wert des guten Beispiels“ und der „Achtung fundamentaler und universell gültiger ethischer Prinzipien“ handeln die grundlegenden Prinzipien der Olympischen Charta, die in den Olympischen Spielen einen „Beitrag zum Aufbau einer friedlichen und besseren Welt“ sieht. Die Realität ist jedoch eine andere nach dem Olympischen Jahr 2008: Die Bilder von Polizeieinsätzen beim olympischen Fackellauf 2008 sind noch in bester Erinnerung; der Korruptionsskandal bei der Olympiaqualifikation im Männer-Handball in Asien ist ebenso wenig aufgearbeitet wie ein Teil der in Beijing oder unmittelbar danach bekannt gewordenen Dopingfälle. Nicht zu vergessen die Formel 1, die vor Jahresfrist durch den Skandal um Max Mosley schwer erschüttert wurde, ohne dass dies zu weiter reichenden Konsequenzen geführt hätte. Auch der Fußball kämpft in vielen Nationalverbänden mit dem Problem der Korruption, insbesondere in Verbindung mit Wettgeschäften.

Internationale Sportgroßveranstaltungen wie die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2010, die EURO 2012 und die Olympischen Winterspiele 2014 weisen ebenfalls Probleme auf: In Südafrika ist kürzlich ein Kritiker, der Korruption im Zusammenhang mit Infrastrukturmaßnahmen für die FIFA-Weltmeisterschaft 2010 angeprangert hatte, erschossen worden. Der polnische Fußball ►



schlägt sich seit Jahren mit einer Korruptionsaffäre herum, in deren Zuge bis zur Hälfte der Erst- und Zweitligaspiele manipuliert worden sein sollen. Es gab zahlreiche Verhaftungen und Ende Oktober 2008 eine Konfrontation von polnischer Regierung und UEFA/FIFA mit der Drohung, Polen nicht an der Qualifikation für die Fußball-WM 2010 teilnehmen zu lassen. Auch die Vergabe der Olympischen Winterspiele 2014 nach Sotschi lässt von Umweltschäden bis zu Korruptionsaffären Schlimmes befürchten.

Die internationalen Sportorganisationen sowie die weiteren Akteure des Sports haben also Anlass genug, sich mit CSR zu beschäftigen und das eigene Handeln grundlegend zu überdenken. Zwar gibt es mittlerweile einige Ethikcodes im internationalen Sport, meist verschwinden diese aber schnell in der Schublade, eine konsequente Umsetzung fehlt. Viele Verbände sind zu-

dem noch gar nicht tätig geworden. Da ist es kein Wunder, dass auch der zentrale Kampf um die Sauberkeit im Sport, die Eindämmung des Dopings, verloren zu gehen droht. Zwar werden die Anforderungen an die Aufenthaltsmeldungen der Aktiven und das gesamte Kontrollsystem immer bürokratischer, es schwant aber längst vielen, dass diese Maßnahmen immer noch zu kurz greifen, ganz abgesehen von der Abstinenz vieler Länder bei den wichtigen Trainingskontrollen. Trotz spektakulärer Erfolge wie der seit dem vergangenen Jahr mögliche Nachweis des neuen EPO-Mittels CERA sind die Dopingsünder ihren Verfolgern immer eine Nasenlänge voraus. Dies liegt vor allem daran, dass das System Sport nicht konsequent auch die Täter im weiteren Umfeld der Athleten ausmacht und sich selber als Teil des Problems erfasst, sondern lediglich mit dem Finger auf den einzelnen Dopingsünder zeigt – das berühmte „schwarze Schaf“.

Überhaupt sind es die Strukturen, die einer wirksamen Erneuerung des Sports im Wege stehen. In weiten Teilen fehlt es an Transparenz und gelebter Demokratie, Verantwortlichkeit wird durch Kameraderie und ein falsch verstandenes Konsensprinzip, bei dem zum Schluss immer alle zustimmen müssen und ablehnende Voten einfach nicht protokolliert werden, ad absurdum geführt. So versteckt sich einer hinter dem anderen und alle beschwören die heile Welt des Sports. Wie lange die Sportorganisationen sich noch auf ihrem Ruf, für das Gute in der Welt zu stehen, ausruhen, der internationalen CSR-Entwicklung hinterher hinken und damit ihre wichtige gesellschaftliche Rolle nicht ausreichend wahrnehmen können, wird neben der Politik insbesondere von den im Sport engagierten Unternehmen abhängen. ►

Gastbeitrag

Wie Corporate Social Responsibility
Bewegung in den Sport bringen könnte



2. CSR im Sport-Sponsoring

Der Radsport ist wohl das beste Beispiel dafür, dass manche Unternehmen in der Vergangenheit gar nicht immer so genau wissen wollten, wie die von ihnen unterstützten Sportler ihre Leistungen erbringen. Der Absturz des Profiteams um Jan Ullrich hat gleich den ganzen Radsport in Deutschland mit in den Abgrund gerissen, auch Gerolsteiner ist inzwischen ausgestiegen, etliche renommierte Veranstaltungen bis hin zur Deutschland-Tour haben aufgegeben und lediglich Milram hält, trotz Protesten von einem Teil der Milchbauern, noch die Fahne hoch und ist weiterhin Sponsor im Radsport. Dieses Beispiel zeigt besonders drastisch, dass ein positiver Imagetransfer im Sport keineswegs garantiert ist und selbst die Reichweite nicht stimmt, wenn die öffentlichen Fernsehanstalten Übertragungsrechte zurückgeben, sobald die Skandale überhand nehmen. Auch das Publikum ist keineswegs mehr so unkritisch gegenüber den Sportstars wie noch in den 1990er Jahren. Einschaltquoten verlagern sich oder nehmen sogar drastisch ab, wenn allzu viele Zweifel die rekordverdächtigen Leistungen begleiten.

Da bleibt auch den Sportsponsoren nichts anderes übrig, als sich genau anzuschauen, wen sie finanziell unterstützen und Verträge mit klaren Anforderungen zu schließen. Insbesondere Unternehmen, die bereits intensiv CSR betreiben, kommen nicht

umhin, auch ihr Sponsoring unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten. Mit einer einfachen Compliance-Klausel, ergänzt um ein striktes Dopingverbot, ist es dabei aber nicht getan. Der Wirtschaft als größtem Geldgeber des Spitzensports kommt eine Schlüsselrolle nicht nur im Anti-Dopingkampf, sondern auch bei der Übernahme weitergehender gesellschaftlicher Verantwortung durch den Sport zu. Hierzu hat zuletzt der Fachverband für Sponsoring (FASPO) im Januar 2009 acht Thesen zum „Kampf gegen Doping“ vorgelegt. Darin wird der Kampf gegen Doping nicht nur als wichtige gesellschaftliche Aufgabe bezeichnet, sondern zugleich die Verantwortung der Unternehmen bei dieser Aufgabe betont. Sauberer Sport zählt demnach „zu den Grundvoraussetzungen für eine wirksame Kommunikation“, eine „Bewusstseins- und Verhaltensänderung“ wird vom „Sport - von den Einzelsportlern bis hin zu den Verbänden und Institutionen“ gefordert.

Was der FASPO beim Thema Doping postuliert, gilt gleichermaßen für andere Problemfelder des Sports. Dabei wird keineswegs erwartet, dass die Unternehmen sich in Verbands- und Sportpolitik einmischen. Es genügt bereits, wenn sie die Maßstäbe, die sie an die eigene nachhaltige Unternehmensführung, an ihre Lieferanten und Geschäftspartner anlegen, vertraglich von ihren Partnern im Sport einfordern. ■

Fazit

Angesichts der globalen Bedeutung des Sports und der internationalen Breitenwirkung großer Wettkämpfe ist die Signalwirkung, die von CSR-Maßnahmen im Sport ausgeht, nicht zu unterschätzen. Wenn der Sport dagegen ein schlechtes Beispiel gibt und Leistungsmanipulation, Betrug, Korruption sowie andere strafbare oder schädliche Verhaltensweisen akzeptiert oder auch „nur“ duldet, wirkt diese negativer Strahlkraft quer über den ganzen Globus. Die Ansprüche und Ziele aus der Olympischen Charta sind heute so aktuell wie eh und je - es liegt unter anderem auch an der Wirtschaft, ihnen Geltung zu verschaffen.

Thematisch weiterführende Informationen finden Sie auch in unseren aktuellen Studien:

- **Korruption - Das Risiko der Anderen. 10th Global Fraud Survey**
- **Bälle, Tore und Finanzen V**

Die Publikationen stehen im Internet unter www.de.ey.com/saas als Download zur Verfügung. Gerne senden wir Ihnen gedruckte Exemplare der Studien kostenlos zu. Schreiben Sie einfach eine E-Mail mit dem jeweiligen Betreff an saas@de.ey.com

Nachhaltigkeit schafft Mehrwert

Der Trend zu nachhaltigen Anlagen ist ungebrochen. Nachhaltig verwaltete Vermögen nehmen weiter zu: seien es thematische Investments in Bereichen wie Wasser, alternative Energien und Klimaschutz oder breit diversifizierte Anlagelösungen für institutionelle Investoren. Dabei kommt auch die Rendite nicht zu kurz, denn Nachhaltigkeit ist langfristig ein Performance Driver, wie eine aktuelle Studie von SAM (Sustainable Asset Management, Zürich) und Robeco zeigt.



Sander van Eijkern,
CEO Sustainable Asset
Management (SAM)
 com@sam-group.com

Immer mehr Investoren setzen auf nachhaltige Anlagen. Laut einer jüngst von Robeco und Booz & Company gemeinsam durchgeführten Studie werden nachhaltige Anlagen bis ins Jahr 2015 ihren Anteil an den global verwalteten Vermögen auf 15-20% ausbauen. Damit brechen nachhaltige Anlagen definitiv aus der Nische aus und werden zum Mainstream-Ansatz der Asset-Management-Industrie. So haben sich der UNO-Initiative für nachhaltiges Investieren (United Nations Principles for Responsible Investment - UN PRI) zahlreiche Investoren angeschlossen, die zusammen mehr als 15 Billionen US-\$ verwalten. Auch in Europa wählen immer mehr Anleger nachhaltige Investments, wie eine Erhebung des europäischen Dachverbandes der Branche, Eurosif (European Social Investment Forum),

aufzeigt. So sind in Europa Kapitalien von mittlerweile 2,7 Billionen Euro nach Nachhaltigkeitskriterien angelegt. Dies entspricht 17,5% aller in Europa verwalteten Gelder. Weltweit werden laut Eurosif 5,0 Billionen Euro nachhaltig investiert.

Obschon die nachhaltig verwalteten Vermögen seit Jahren zunehmen, hat sich bislang noch kein einheitlicher Bewertungsstandard durchsetzen können. Regionale und historisch bedingte Unterschiede schlagen sich sowohl in der Bezeichnung für nachhaltige Anlagen als auch in der unterschiedlichen Ausgestaltung der Research- und Anlageansätze nieder. ▶

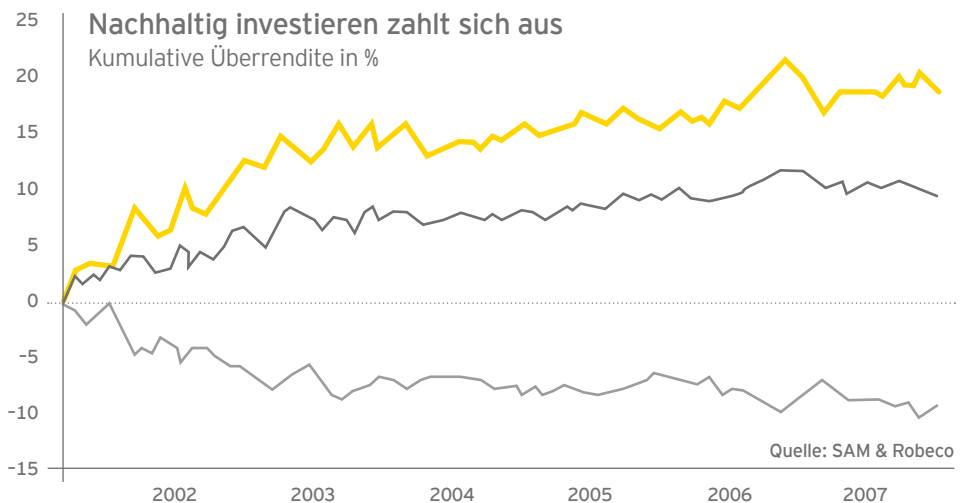
Weiterführende Informationen über SAM finden Sie auf www.sam-group.com/yearbook, darunter das SAM Sustainability Tool und das aktuelle „The Sustainability Yearbook 2009“

Vergleichsgröße: Im Rahmen der SAM Corporate Sustainability Assessments bewertete Unternehmen

Auswertung: Nachhaltigkeitsleistung (ökonomische, ökologische und soziale Kriterien)

Die vergangene Performance ist kein Indikator für die laufende oder künftige Wertentwicklung

- Long/short portfolio (Sustainability Leaders long, Sustainability Laggards short)
- Sustainability Leaders (Beste 20%)
- Sustainability Laggards (Schlechteste 20%)



Gastbeitrag

Nachhaltigkeit schafft Mehrwert



Große Begriffsvielfalt

Als Überbegriffe für nachhaltige Anlagen haben sich neben Sustainability (Nachhaltigkeit) die Bezeichnungen SRI (Social Responsible Investment - Sozial verantwortungsbewusste Anlagen), Responsible Investment (verantwortungsbewusste Anlagen) und ESG (Economic, Social, Governance - Anlagen unter Berücksichtigung ökonomischer, sozialer sowie die Unternehmensführung betreffender Kriterien) eingebürgert. Die genannten Begriffe stehen für Strategien, bei denen neben harten Finanzkennzahlen auch soziale, umwelt- oder Corporate Governance relevante Aspekte berücksichtigt werden. Daneben ist auch die Unterscheidung zwischen Sustainability-Investments mit Themenbezug - etwa Wasser oder erneuerbare Energien - und breit gefassten Portfolios

mit regionaler Einteilung - etwa Sustainable Equities Europe - gebräuchlich.

Unterschiedliche Bewertungsansätze

Die Auswahlkriterien für nachhaltige Anlagen sind je nach Anbieter sehr unterschiedlich. Trotz dieser Heterogenität lassen sich die einzelnen Ansätze in vier Hauptgruppen einteilen:

► Negatives Screening:

Strategie, bei der Unternehmen nach zuvor definierten Kriterien (etwa Aktivitäten im Bereich Waffen, Glücksspiele oder Pornographie) gefiltert und für Anlagen ausgeschlossen werden. Ebenso können ganze Industrien oder sogar Staaten vom Anlageuniversum ausgeschlossen werden. Die Anlageperformance steht bei diesem Ansatz nicht im Vordergrund. ►



Das aktuelle SAM White Paper „Alpha durch Nachhaltigkeit“ können Sie unter com@sam-group.com anfordern

Gastbeitrag

Nachhaltigkeit schafft Mehrwert

► Engagement:

Strategie, bei der auf die Ausübung der Aktionärsrechte Wert gelegt wird. Hierbei finden nachhaltige Kriterien keinen direkten Eingang in die Anlagestrategie eines Portfolios, sondern die Strategie zielt darauf ab, das unternehmerische Handeln zu beeinflussen, was sich wiederum positiv auf die im Portfolio gehaltenen Aktien auswirken soll.

► Positives Screening:

Strategie, bei der in Unternehmen investiert wird, die eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik verfolgen, schonend mit Mitarbeitern und Ressourcen umgehen, den Ansprüchen der Stakeholder gerecht werden und positiv bewertete Produkte und Dienstleistungen anbieten. Dabei kommt oft der Best-in-Class-Ansatz zur Anwendung. Beim positiven Screening werden also keine Branchen per se für Anlagen ausgeschlossen, sondern die jeweils besten Unternehmen eines Sektors ermittelt und für Investitionen berücksichtigt.

► Integration:

Strategie, bei der ESG-Kriterien (Economic, Social, Governance) vollumfänglich in die Unternehmensbewertung integriert und bei Anlageentscheidungen mitberücksichtigt werden.

Während die ersten zwei Gruppen vor allem auf ethischen Grundsätzen und Normen abzielen, stehen bei den anderen zwei Ansätzen auch Renditeüberlegungen im Vordergrund. SAM ist ein Verfechter des zuletzt genannten Integrationsansatzes, da ungeachtet nach welcher Strategie Sustainability Investments gemanagt werden, die Performance letztlich den Erwartungen der Anleger entsprechen muss. In diesem Zusammenhang stellt sich gerade auch für institutionelle Investoren, die eine treuhänderische Pflicht gegenüber ihren Kunden haben, die Frage, ob sich der Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien bei Anlageentscheidungen auszahlt.

Sustainability als Performance-Driver

Aus theoretischer Sicht gibt es in der Forschungsliteratur eine Reihe von Argumenten, die nahe legen, dass nachhaltig geführte Unternehmen langfristig erfolgreicher wirtschaften als weniger nachhaltig wirtschaftende. Das heißt nichts anderes, als dass sie bei tieferen Kapitalkosten einen höheren Cash Flow erwirtschaften. Die Gründe: Es gelingt ihnen besser, Anspruchsgruppen zu managen, ihre Reputation bei Kunden, Angestellten und Investoren ist höher, ihre nachhaltigen Arbeitsprozesse führen zu erhöhter Effizienz bei geringerem Risiko und sie verfolgen eine auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Geschäftsstrategie.

Aus empirischer Sicht gab es bis dato keine breit angelegte Studie, die den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit von Unternehmen und deren Aktienkursen quantitativ beurteilt hätte. Ein Hindernis ist die mangelnde Verfügbarkeit unternehmerischer Nachhaltigkeitsdaten. SAM analysiert seit 1999 jährlich 1.000 Unternehmen und erfasst diese Sustainability-Daten in einer proprietären Datenbank, die zu den größten und umfassendsten in diesem Bereich zählt. Diese dient darum auch als Grundlage für die Zusammensetzung des Dow Jones Sustainability Index (DJSI), das weltweit erste Börsenbarometer für nachhaltige Unternehmen.

Auf Basis der hauseigenen Datenbank hat SAM eine quantitative Studie durchgeführt, mit dem Ziel, einen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und Aktienrendite aufzuzeigen. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Unsere Daten belegen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Sustainability-Leistung der Unternehmen und ihrer Aktienperformance.
- Eine Anlagestrategie, die systematisch in die 20% der nachhaltigsten Unternehmen

investiert, schneidet deutlich besser ab als die Performance aller untersuchten Unternehmen.

- Auch das Gegenteil kann gezeigt werden: Die 20% der Unternehmen mit der schlechtesten Nachhaltigkeitsbewertung haben auch an der Börse im Vergleich zu allen in der Studie untersuchten Unternehmen unterdurchschnittlich abgeschnitten.

Die Studie belegt, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien durchaus renditerelevant ist. Um diese Erkenntnis in der Praxis umzusetzen, ist es Voraussetzung, Zugang zu entsprechenden Daten sowie die Expertise zu haben, diese sorgfältig zu analysieren, zu interpretieren und in den Anlageprozess integrieren zu können. ■

Finanzkrise als Chance für nachhaltige Anlagen

Die jüngste Krise an den Finanzmärkten wird das Interesse an nachhaltigen Anlagestrategien ankurbeln, weil die Bedeutung guter Unternehmensführung sowie langfristig ausgerichteter Strategien mehr als augenfällig geworden ist. Die Herausforderungen infolge des Klimawandels und der Ressourcenverknappung werden zudem weiter an Dringlichkeit gewinnen. Dies wird die Politik veranlassen, zunehmend strengere Umweltgesetze zu verabschieden. Unternehmen, die sich rechtzeitig strategisch darauf ausrichten, werden langfristig zu den Gewinnern zählen. Investoren tun gut daran, systematisch Unternehmen bei ihren Anlagen zu berücksichtigen, die ihre Branche in Hinblick auf Sustainability anführen - ihrer Performance und der Zukunft zuliebe.

Forum zu Corporate Social Responsibility eingesetzt



Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat 40 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik in ein Forum zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen berufen. Die Mitglieder kamen am Dienstag, den 20. Januar 2009, zu einem ersten Treffen zusammen.

Das CSR-Forum soll dazu beitragen, nachhaltige Unternehmensverantwortung zu stärken und auszuweiten sowie die Bundesregierung bei der Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie zu beraten und zu unterstützen. Mit der nationalen CSR-Strategie soll das Thema „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ auch in der breiten Öffentlichkeit sichtbar gemacht und das deutsche CSR-Profil im Ausland geschärft werden. ■

Quelle: www.bmas.de

Organisation für erneuerbare Energien (IRENA) gegründet

Zur Förderung erneuerbarer Energien wie Sonne und Wind ist eine neue internationale Organisation gegründet worden. An der Gründungskonferenz für die Internationale Agentur für Erneuerbare Energien (IRENA) nahmen am 26. Januar 2009 in Bonn Vertreter von mehr als 120 Regierungen aus aller Welt teil. Zu den Erstunterzeichnern des Vertrags zählen rund 75 Länder - darunter auch Deutschland, das zusammen mit Dänemark und Spanien eine Vorreiterrolle spielte. IRENA ist die erste internationale Organisation, die sich ausschließlich auf erneuerbare Energien konzentriert. Die Agentur wird ihre Mitgliedsstaaten dabei beraten, die politischen Rahmenbedingungen anzupassen, Kompetenzen aufzubauen sowie Finanzierung, Technologie- und Wissenstransfer für erneuerbare Energien zu verbessern. ■

Quelle: www.irena.org, www.bmu.de

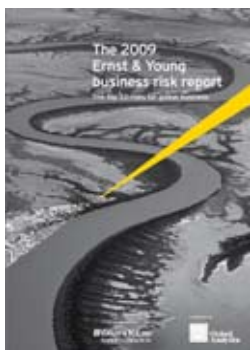
Umweltprämie bei Verschrottung und Neukauf

Am 27. Januar 2009 hat das Kabinett die im Rahmen des Konjunkturpakets II von der Großen Koalition beschlossene Umweltprämie gebilligt. Die Maßnahme zielt in zwei Richtungen: Zum einen soll sie dazu beitragen, den Einbruch der Automobilkonjunktur infolge der Finanzkrise abzuschwächen. Zum anderen wird durch den Ersatz hoch emittierender Altfahrzeuge durch moderne Fahrzeuge die Belastung der Luft durch Schadstoffe gemindert. Der „Abwrackbonus“ in Höhe von 2.500 Euro wird vom Bundesamt für Wirtschaft und

Ausfuhrkontrolle (BAFA) ausgezahlt. Die Umweltprämie kann von Privatleuten beantragt werden, die ein mindestens neun Jahre altes Auto verschrotten und dafür einen Neu- oder Jahreswagen ab Schadstoffklasse 4 kaufen und zulassen. Der bisherige Wagen muss mindestens ein Jahr auf den Halter zugelassen gewesen sein. Die Bundesregierung plant für die Maßnahme insgesamt 1,5 Milliarden Euro. Mit dieser Summe können maximal 600.000 Prämien bezahlt werden. Wenn das Geld verteilt ist, ist Schluss - spätestens am 31. Dezember 2009. ■

Quelle: www.bmwi.de





Unser aktueller „Business Risk Report 2009“ steht unter www.de.ey.com/saas_publicationen kostenlos als Download zur Verfügung.

Die Top-Ten-Risiken 2009 sind:

1. Kreditkrise
2. Regulierung und Compliance
3. Verschärfung der Rezession
4. Radikal verschärfte Umweltschutzanforderungen
5. Neue Marktteilnehmer
6. Kostensenkungen
7. Talent-Management
8. Abschluss von Allianzen und Transaktionen
9. Veraltete Geschäftsmodelle
10. Reputationsrisiko



Ernst & Young „Business Risk Report 2009“

Trotz Finanzkrise: „Weiche“ Risiken haben hohe Priorität

Nicht nur die Kreditkrise und ihre Folgen haben das Spektrum der Risiken gewaltig verändert, denen sich die Unternehmen heute ausgesetzt sehen. Neue Bedrohungen - wie die zunehmende Unbrauchbarkeit gewohnter Geschäftsmodelle in neuen Marktstrukturen - sind am Horizont aufgetaucht. Vormalig als gering eingestufte Risiken haben sich weiter in den Vordergrund geschoben, darunter auch die stetig wachsenden Ansprüche an die Umweltqualität unternehmerischer Arbeit. Das ist die Einschätzung von mehr als 100 Analysten und Branchenbeobachtern weltweit, die Ernst & Young gemeinsam mit dem Strategieberatungsunternehmen Oxford Analytica im Rahmen des diesjährigen „Business Risk Reports“ befragte.

Dass sowohl Regierungen als auch Konsumenten die ökologische Messlatte immer höher legen, hat dem Risiko des „Radical Greening“ zum Sprung vom neunten auf den vierten Rang in der Top-Ten-Liste verholfen. Dazu haben zum einen die steigenden Anforderungen an die Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit in einer zunehmenden Zahl von Branchen beigetragen. Zum anderen gibt es einen ganz aktuellen Grund: Von der neuen US-Regierung erwarten die Analysten eine größere Bereitschaft zu konzertierten Klimaaktionen mit anderen Regierungen.

Ernst & Young Niederlande veröffentlicht Studie zur Qualität von Nachhaltigkeitsberichten

Ernst & Young Niederlande hat im Februar 2009 eine Studie mit dem Titel „Keep the Balance Steady - Survey on the Quality of Sustainability Reports 2007“ vorgelegt. In der Studie wurde die Qualität von 100 Nachhaltigkeitsberichten der größten europäischen Unternehmen anhand folgen-

der Aspekte untersucht: Stakeholder Management, Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit, Lesbarkeit, Zuverlässigkeit und Offenlegung des Management Ansatzes. Die untersuchten Firmen wurden auf Basis der Financial Times Top 500 der führenden europäischen Unternehmen ausgewählt.

Die Studie können Sie als pdf-Datei in englischer Sprache unter www.de.ey.com/saas_publicationen downloaden.

CSR Events



Tagungen, Seminare und sonstige Veranstaltungsreihen vermitteln Ihnen wichtige Informationen, interessante Themen und bieten darüber hinaus den idealen Rahmen für einen Erfahrungsaustausch.

Veranstaltung: „Ethik in der Wirtschaftskrise: Last, Luxus oder Lösung“ 16. Februar 2009, Stuttgart

Ernst & Young ist Gastgeber der Veranstaltung „Ethik in der Wirtschaftskrise: Last, Luxus oder Lösung“ der Initiative Wirtschaftsethik im Mittelstand am 16. Februar 2009 in Stuttgart. Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise sollen dabei u. a. folgende Fragen diskutiert werden: Worauf kann sich der Einzelne in dieser Phase (noch) verlassen? Was hilft bei der Orientierung? Welche Schlussfolgerungen für den geschäftlichen Alltag lassen sich ziehen? Und: Welchen Beitrag kann ethisches Denken und Handeln dabei leisten? Die Veranstaltung richtet sich an mittelständische Unternehmer, Fach- und Führungskräfte sowie Studierende der Wirtschaftswissenschaften.

Weitere Informationen finden Sie auf unseren Veranstaltungsseiten unter:
www.de.ey.com/saas

Konferenz: „2. Arena für Nachhaltigkeit“, 19.-21. März 2009, Zeulenroda (Thüringen)

Vom 19. bis 21. März 2009 findet die „2. Arena für Nachhaltigkeit“ im Bio-Seehotel Zeulenroda (Thüringen) statt. Die „Arena für Nachhaltigkeit“ wird alljährlich für die Zielgruppe Mittelstand und Familienunternehmen aller Branchen veranstaltet. Insgesamt 250 Unternehmen lenken bei dieser Veranstaltung die Potentiale nachhaltigen Wirtschaftens

aus. Die Konferenz befasst sich im Frühjahr 2009 mit folgenden Themen: Radikale Ressourcenproduktivität, ganzheitliches Innovationsmanagement, integrale Nachhaltigkeitskultur, intelligente Netzwerke sowie die geistig-spirituelle Dimension des neuen Wirtschaftens. Inhaltlich und fachlich wird die „Arena für Nachhaltigkeit“ von einem Rat unterstützt, dem vier renommierte Institutionen angehören: Schweisfurth-Stiftung, B.A.U.M. e.V., Fraunhofer Gesellschaft sowie Stiftung Familienunternehmen.

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.nachhaltigkeitsarena.de

„WORLD ENERGY DIALOGUE 2009“, 21.-22. April 2009, Hannover

Der vierte WORLD ENERGY DIALOGUE findet im Rahmen der diesjährigen HANNOVER MESSE am 21. bis 22. April 2009 unter dem Motto „Sicherheit der Energieversorgung“ statt. Der weltweit wachsende Energiebedarf verlangt nach neuen Lösungen in der Energieerzeugung und -verteilung. Die sich hieraus ergebenden Herausforderungen zur Gewährleistung einer sicheren Energieversorgung stehen im Mittelpunkt der aktuellen Veranstaltung. Organisiert wird der WORLD ENERGY DIALOGUE 2009 in Zusammenarbeit mit dem Steering Komitee durch den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der Deutschen Energie-Agentur (dena) sowie der Deutschen Messe.

Weitere Informationen finden Sie hier:
www.hannovermesse.de/wed

CSR Events

Jahrestagung Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) „CSR in der Wirtschaftskrise: Die Verantwortung öffentlicher Akteure“, 24.-25. April 2009, Bonn

Vom 24.-25. April 2009 veranstaltet das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik gemeinsam mit Ernst & Young seine Jahrestagung in Bonn zum Thema „CSR in der Wirtschaftskrise: Die Verantwortung öffentlicher Akteure“. Konkret geht es um die Frage, inwieweit CSR durch die Diskussion in Medien und Politik beeinflusst wird und inwieweit hier auch eine Verantwortung innerhalb der Öffentlichkeit besteht, ihren Beitrag für die Ermöglichung korporativer Verantwortungsübernahme zu leisten. Die Veranstaltung richtet sich an Praktiker und Führungsverantwortliche aus Politik und Wirtschaft sowie an Wissenschaftler, Medienvertreter und Akteure der Zivilgesellschaft. Ziel ist es, die Frage nach den Grenzen und Möglichkeiten unternehmerischer Verantwortungsübernahme und die hierfür notwendigen Voraussetzungen in Politik und Gesellschaft aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.dnwe.de/ankuendigungen.php

5. „Deutsches CSR-Forum - Forum EnviComm“, 27.-28. April 2009, Stuttgart

Ernst & Young ist erneut Hauptsponsor und Vortragsgast auf dem 5. „Deutschen CSR-Forum - Forum EnviComm“, das am 27. und 28. April 2009 in Stuttgart stattfinden wird. Die Veranstaltung ist eine attraktive Plattform für einen offenen und vertrauensvollen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien und Nichtregierungsorganisationen. Darüber hinaus fördert es unter den verschiedenen CSR-Akteuren das gegenseitige Verständnis und bietet vielfältige Kooperationsmöglichkeiten. Hochrangige Referenten aus allen gesellschaftlichen Bereichen, darunter Vorstände, Geschäftsführer und Politiker wie z.B. Henning Ohlsson, Geschäftsführer der Epson Deutschland GmbH, und Gerda Hasselfeldt, Vizepräsidentin des Deutschen Bundestags, werden an der Veranstaltung teilnehmen.

**Weitere Informationen über das
5. „Deutsche CSR-Forum - Forum
EnviComm“ und Details zur
Anmeldung finden Sie unter:**
www.de.ey.com/saas_veranstaltungen und
www.envicomm.org



Ansprechpartner

Deutschland

Stefan Barthelmes

+49 30 25471 21416
stefan.barthelmes@de.ey.com

Thomas Fuggenthaler

+49 89 14331 17486
thomas.fuggenthaler@de.ey.com

Nicole Höschen

+49 711 9881 19332
nicole.hoeschen@de.ey.com

Annette Johne

+49 211 9352 18459
annette.johne@de.ey.com

Philipp Killius

+49 711 9881 18261
philipp.killius@de.ey.com

Maik Lasarzik

+49 201 2421 21935
maik.lasarzik@de.ey.com

Birgit Neubert

+49 30 25471 21340
birgit.neubert@de.ey.com

Alexander C. Opaschowski

+49 40 36132 12265
alexander.c.opaschowski@de.ey.com

Christian Pohl

+49 711 9881 17003
christian.pohl@de.ey.com

Dr. Krystian Pracz

+49 211 9352 18074
krystian.pracz@de.ey.com

Rudolf X. Ruter

+49 711 9881 19106
rudolf.x.ruter@de.ey.com

Karin Sahr

+49 211 9352 18181
karin.sahr@de.ey.com

Tobias W. Schumacher

+49 711 9881 15860
tobias.schumacher@de.ey.com

Annette Vu

+49 711 9881 12210
annette.vu@de.ey.com

Österreich

Mag. Brigitte Frey

+43 1 21170 1083
brigitte.frey@at.ey.com

Schweiz

Roger Amhof

+41 58 286 4731
roger.amhof@ch.ey.com

Redaktion

Rudolf X. Ruter
Nicole Höschen
Philipp Killius
Birgit Neubert

SAAS E-Mail-Adresse

saas@de.ey.com

SAAS Internetauftritt

www.de.ey.com/saas

Dort finden Sie neben allen früheren Ausgaben unserer „SAAS News“ auch weitere Publikationen zur Thematik.

CR Internetauftritt

www.de.ey.com/cr

Dort finden Sie ausführliche Informationen über Corporate Responsibility bei Ernst & Young und unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht „Engagement aus Überzeugung“ als Download.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Ernst & Young in Deutschland

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Unsere über 6.500 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und unseren hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 135.000 Kollegen der internationalen Ernst & Young-Organisation betreuen wir unsere Mandanten überall auf der Welt. Das gemeinsame Ziel aller Mitarbeiter ist es, unter Einsatz all ihrer Fähigkeiten, das Potential unserer Mandanten zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter

www.de.ey.com

© 2009

Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

All Rights Reserved.

SRE 0209

Der Name Ernst & Young bzw. „wir“ bezieht sich in diesem Firmenprofil auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen.

Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft - alle Rechte vorbehalten. Die Wiedergabe, Vervielfältigung, Verbreitung und/oder Bearbeitung sämtlicher Inhalte und Darstellungen des Beitrages sowie jegliche sonstige Nutzung ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Ernst & Young AG gestattet. Es wird - auch seitens der jeweiligen Autoren - keine Gewähr und somit auch keine Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Inhalte und Darstellungen übernommen. Diese Publikation ersetzt keine Steuerberatung.