

SAAS News

Sustainability Assurance &
Advisory Services

Nachhaltiges Wirtschaften wichtiger denn je



* Mit „Ernst & Young“ und „wir“ ist in dieser Publikation die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 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 Prognosen führender Forschungsinstitute zeichnen ein eindeutiges Bild: Die Krise auf dem Finanzmarkt hält weiter an und eine konjunkturelle Erholung der Weltwirtschaft ist noch länger nicht in Sicht. Neben diesen ökonomischen Schreckensmeldungen sieht sich die Wirtschaft zusätzlich mit einer gefährlichen Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise konfrontiert. Angesichts immer neuer Überwachungsskandale, Korruptionsverdachte und grober Managementfehler begegnen Medien und Öffentlichkeit inzwischen vielen Unternehmen mit Skepsis und Misstrauen.

Die vorliegende 11. Ausgabe unseres digitalen Nachhaltigkeitsmagazins zeigt Wege aus der Krise und die Chancen eines nachhaltigen Wirtschaftens auf. Renommierte Autoren aus Wissenschaft und Politik erläutern, welche Voraussetzungen für die erfolgreiche Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nötig sind und geben darüber hinaus Handlungsempfehlungen für alle Akteure. Große und mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen belegen mit ihren leading-practice-Beispielen, wie sie das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung in ihrem Geschäftsalltag konkret leben und in ihre Risiko- und Reputationsmanagementsysteme integriert haben.

Auch Ernst & Young ist sich als wertorientiertes Unternehmen seiner Verantwortung bewusst und betrachtet nachhaltiges Wirtschaften als Grundlage für dauerhaften Erfolg. Wir berichten daher in dieser SAAS News auch über unser eigenes Engagement in nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsforen wie dem UN Global Compact, der Global Reporting Initiative und dem Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ der Schmalenbach-Gesellschaft.

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 an dieser Ausgabe 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 CSR trotz Krise?
- 5 Wertschöpfung durch Corporate Responsibility
- 8 Globales Klimaabkommen, CSR und Nachhaltigkeit
- 11 Ethik, Wirtschaft, Politik
- 14 Wie die Wiener Melange -
Nachhaltige Unternehmensführung in Österreich
- 19 Leadership Branding & Sustainability
- 24 Global CSR
- 28 Ernst & Young ist Mitglied im UN Global Compact
- 30 Der Finanzsektor als Treiber unternehmerischer
Verantwortung
- 34 Niedriger Preis bei hohen Umwelt- und Sozialstandards -
ein Widerspruch?
- 37 Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden:
Das Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's
- 40 Nachhaltigkeit als gelebte Firmenphilosophie
- 42 Nachhaltige Unternehmensführung
- 43 Return on Sustainable Investment
- 46 Ernst & Young unterstützt das
5. „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“
- 47 Erster Ernst & Young-Newsletter für Fraud Investigation,
Dispute und Compliance erschienen
- 48 Pioniere der Nachhaltigkeit: Robert Owen
- 50 CSR Aktuell
- 51 CSR Events



Gastbeitrag

CSR trotz Krise?

Eine neue Erfindung ist Corporate Social Responsibility nicht. Bereits in den 1970er Jahren gab es auf internationaler Ebene erste Initiativen und Ansätze. Trotzdem erntet man gelegentlich fragende Blicke, wenn man ohne weitere Erklärung allzu selbstverständlich von „CSR“ spricht.



Gerda Hasselfeldt, MdB
Vizepräsidentin des
Deutschen Bundestages

Platz der Republik 1
Büro: Dorotheenstraße 100/101
11011 Berlin
gerda.hasselfeldt@bundestag.de

Weitere Informationen zu Gerda Hasselfeldt und ihrer politischen Arbeit finden Sie unter www.hasselfeldt.de

Das wird sich ändern. Denn CSR gewinnt nicht nur für den Erfolg der Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Gerade in Zeiten wie der jetzigen wird CSR auch ein entscheidender Schlüssel für die zukünftige Gestaltung unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft sein.

Schon vor einigen Jahren hat Klaus Schwab, der Gründer und Präsident des World Economic Forum in Davos darauf hingewiesen: „Ein auf Werte und nicht nur auf Wert ausgerichtetes Unternehmen ist wieder erwünscht.“ Und: „Das Unternehmen muss materielle, aber auch soziale Leistungen erbringen. [...] Es ist Teil unserer Zivilgesellschaft und muss sich den wachsenden und wandelnden Erwartungen seiner Stakeholder anpassen“.¹ Dabei bedeutet CSR nicht, das eigentliche Geschäft und wirtschaftliches Denken zugunsten träumerischen „Gutmenschentums“ zu vernachlässigen. Ebenso wenig erschöpft sich CSR darin, sich ein „grünes (oder buntes) Mäntelchen“ umzuhängen, dieses möglichst optimal zu kommunizieren und ansonsten weiterzumachen wie bisher.

Hinter CSR verbirgt sich eine Riesenchance für Unternehmen. Corporate Social Responsibility kann ein Instrument sein, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, um neue Produkte und neue Märkte zu erschließen – aber nicht um eines kurzfristigen Erfolges willen, sondern mit der Zielsetzung, langfristig und nachhaltig Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. CSR ist keine Sozialromantik, die in wirtschaftlich rational handelnden Unternehmen nur zu besonderen Anlässen Platz findet. CSR ist wirtschaftlich rationales Handeln. Nur ein Beispiel: Für Verbraucher ist nach Qualität und Preis das soziale und ethische Engagement heute Kaufgrund Nummer drei.

In diesen Wochen stellt sich aber vielleicht manch einer die Frage: Ist ausgerechnet die jetzige Krise der richtige Zeitpunkt, das Experiment CSR in Angriff zu nehmen? Ist das nicht Luxus nur für wirtschaftlich gute Zeiten? Vielleicht hilft es, sich zur Beantwortung dieser Frage noch einmal zwei Dinge in Erinnerung zu rufen: ►

¹ Klaus Schwab: Die neue Epoche für Manager, in: „Finanz und Wirtschaft“ 27. April 2002.

Gastbeitrag

CSR trotz Krise?



Die Ursachen der jetzigen Krise und die Grundlagen erfolgreichen Wirtschaftens. Erfolgreiches Wirtschaften - das verlieren wir nach 60 Jahren Wohlstand in Deutschland manchmal aus den Augen - ist nur in einem stabilen Gemeinwesen mit sozialem Frieden möglich. Das kann nicht nur durch den Staat garantiert werden. Grundlage dafür ist auch eine aktiv wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen und Unternehmer.

Und die Ursachen der jetzigen Krise? Ohne der Versuchung der unzulässigen Vereinfachung zu erliegen, eines lässt sich feststellen: Mangelndes Verantwortungsgefühl, mangelnde Verantwortlichkeit und die Orientierung bloß an kurzfristiger Rendite haben sicherlich eine entscheidende Rolle gespielt.

Die Politik hat bei der Bewältigung der Krise Handlungsfähigkeit und Entschlossenheit bewiesen. Nun gilt es für alle Beteiligten, nicht

nur zu reagieren, sondern zu *agieren*. Wir müssen die Zäsur als Chance nutzen. Dabei ist es auch erforderlich, sich auf die Grundlagen unserer sozialen Marktwirtschaft zurückzubedenken.

Die Frage muss lauten: Worauf kommt es an? Auf möglichst hohe, kurzfristig erzielbare Renditen? Oder auf eine dauerhaft stabile Entwicklung, auf Teilhabe aller am Wohlstand, auf ökologische Nachhaltigkeit, sozialen Frieden? Auf möglichst breite Entfaltungsmöglichkeiten für alle Talente, auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (übrigens nicht nur für Frauen)? Und was können wir - auch unabhängig von der aktuellen Krise - den Entwicklungen entgegensetzen, die zu Korruption, zur Bespitzelung der eigenen Mitarbeiter, zu Steuerhinterziehung im großen Stil geführt haben? Es gibt keine bessere Zeit als jetzt, sich intensiv mit den Möglichkeiten von CSR auseinanderzusetzen und öffentlich darüber zu diskutieren -

und zwar nicht nur über die Notwendigkeit, sondern vor allem auch über die Erfolge von CSR. Unternehmen, die sich für CSR entschieden haben, wissen, welche erstaunlichen Energien diese Leitidee freisetzen kann. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um große oder um kleinere Betriebe handelt. Um nur ein Beispiel zu nennen: Motivierte Mitarbeiter, deren privates und berufliches Umfeld harmonisiert, können Berge versetzen, auch schwierige wirtschaftliche Situationen überbrücken helfen. Das genaue Gegenteil gilt für Mitarbeiter, die eher „Bewohner“ als Leistungsträger im Betrieb sind und die sich innerlich bereits abgewandt haben. Mitarbeiter im Rahmen einer CSR-Strategie gezielt einzubinden und zu motivieren, zahlt sich aus.

Was kann die Politik tun, um CSR zu fördern? Sie befindet sich beinahe in einem Dilemma: Einerseits haben wir Politiker natürlich ein großes Interesse daran, dass sich Unternehmen im Sinne der CSR engagieren. Andererseits basiert CSR ja gerade auf Freiwilligkeit, der genügend Raum gelassen werden muss und die wir nicht durch staatliche Vorgaben einschränken dürfen.

Meines Erachtens muss der Staat einen aktiven Beitrag leisten, damit CSR als wichtiger Baustein eines zukunftsweisenden gesellschaftlichen Gesamtkonzepts anerkannt wird. Möglichkeiten dazu gibt es viele, etwa die Einrichtung einer prominenten Stabsstelle in der Bundesregierung, die Flankierung des CSR-Gedankens durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit oder auch durch die Berücksichtigung entsprechender Kriterien bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Notwendig ist vor allem auch, Freiräume für Kreativität zu schützen und zu vergrößern: Dort, wo Bürokratie hinderlich ist, muss sie abgebaut werden.

Die Leitidee, die über diesen Bemühungen stehen muss, hat vor einigen Jahren die Bertelsmann-Stiftung prägnant zusammengefasst: Partnerschaft statt gesetzlicher Überregulierung oder: Vom Vater Staat zum Partner Staat. ■

Wertschöpfung durch Corporate Responsibility

Viele Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Aussage des Wirtschaftsnobelpreisträgers von 1976, Milton Friedmann, „The Business of Business is Business“ nicht mehr auf ihre gegenwärtige gesellschaftliche Rolle zutrifft. Zunehmend sind sie Reputationsrisiken und dem Risiko einer Verminderung des Shareholder Values ausgesetzt, wenn ökonomische, ökologische und soziale Belange nicht miteinander in Einklang stehen und integrativ gesteuert werden.



Weitere Informationen zur Thematik finden Sie auch unter www.de.ey.com/saas und in unserer Dachbroschüre „Werterhalt und Wertsteigerung durch Nachhaltigkeitsmanagement“, die Sie per E-Mail an saas@de.ey.com bestellen können.

Die Integration von Corporate Responsibility (CR) respektive der Grundsätze der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und deren operationelle Umsetzung eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, sich Wettbewerbsvorteile zu sichern und sich dadurch langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren. Die Unternehmen haben die Chance, eine Stellung zu erlangen, die sich von derjenigen der Wettbewerber abhebt und dabei die Kosten senkt sowie gezielt Konsumentenbedürfnisse bedient.

Der Wettbewerbsvorteil einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie sowie in die einzelnen Prozesse drückt sich in vielfältiger Art und Weise aus und kann prinzipiell in drei Bereiche gegliedert werden:

- ▶ Verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit
- ▶ Verbessertes Risiko- und Reputationsmanagement
- ▶ Verbesserte Stakeholderbeziehungen

Verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit

Einen Nutzen, den Unternehmen aus strategisch sinnvollen und richtig implementierten Nachhaltigkeitsaktivitäten ziehen können, ist die Senkung operativer Kosten. Ein praktisches Beispiel für die Schaffung eines

„Sustainable Value“ durch Unternehmensengagement im ökologischen Bereich ist die Optimierung des Abfallmanagements. Durch ein effizientes Recycling und die Reduzierung von Abfall entlang der Wertschöpfungskette wird nicht nur die Umwelt entlastet, sondern das Unternehmen spart auf direktem Wege Kosten ein. Weitere Möglichkeiten eines Nutzens dieser Art sind Kosteneinsparungen durch erhöhte Energieeffizienz, eine effizientere Gestaltung von Transportwegen oder die Reduzierung des Wasserverbrauchs.

Die verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit wird durch Ergebnisse der Studie „Buried Treasure - Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability“, einer Gemeinschaftsarbeit der SustainAbility Ltd. mit dem United Nations Environment Programme, belegt. In diesem Arbeitspapier wird einerseits eine moderate bis starke positive Korrelation zwischen Umweltperformance und Shareholder Value und andererseits eine schwache bis moderate positive Korrelation zwischen Shareholder Value und sozialen Aspekten aufgezeigt. Auch das Unternehmen Wal-Mart hat in jüngster Zeit die finanzielle Vorteilhaftigkeit von Nachhaltigkeitsaktivitäten für sich erschlossen. So erarbeitete der Einzelhandelskonzern gemeinsam mit ▶

NGOs eine Strategie, die Treibstoffeffizienz der Flotte von über 7.000 Diesel LKWs in den USA zu steigern. Durch die Nachrüstung der Trucks mit kleinen und gleichzeitig effizienten Hilfstriebwerken, welche zum Beheizen der Fahrzeuge während Stopps dient und die Nutzung des Hauptmotors ersetzt, konnte Wal-Mart allein im Jahr 2006 US\$ 22,8 Millionen einsparen. Der „net present value“ dieser Investition über einen siebenjährigen Lebenszyklus wird auf US\$ 68 Millionen geschätzt.

Unternehmen profitieren auch insofern von ihrem Nachhaltigkeitsengagement als Investoren verstärkt sogenannte Nachhaltigkeitsrankings wertschätzen und die Investitionsbereitschaft dem Ranking entsprechend steigt oder sinkt.

Verbessertes Risiko- und Reputationsmanagement

Durch proaktive Integration der Grundsätze von CR und dem hieraus gewonnenen Verständnis können gegenwärtige und zukünftige Risiken einfacher identifiziert und Gegenmaßnahmen schneller und effizienter ergriffen werden. Ebenfalls verbessert sich durch gelebte CR die Reputation eines Unternehmens, die es erleichtert, hoch qualifizierte Arbeitnehmer zu rekrutieren und die Fluktuationsrate zu senken. Darüber hinaus steigert eine hohe Reputation den Markenwert eines Unternehmens und kann somit zu einer Steigerung des Umsatzes - wie zum Beispiel durch die Akzeptanz von Premiumpreisen bei den Konsumenten - führen. Zudem ziehen Banken bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit ihrer Firmenkunden oftmals die Übernahme von sozialer Verantwortung zusätzlich zu den bereits verwendeten Beurteilungskriterien hinzu. Dementsprechend können die Kapitalkosten eines Unternehmens gesenkt werden, wenn durch CR das von Kapitalgebern wahrgenommene Risiko sinkt.

Ein anschauliches Beispiel für einen starken Reputationsgewinn und eine dadurch verbesserte Marktpositionierung liefert das Unternehmen DuPont, einer der weltweit größten Chemiekonzerne. In den neunziger Jahren fiel das Unternehmen mit Negativschlagzeilen aufgrund eines exorbitanten Verbrauchs von Distickstoffmonoxid (N₂O) und Fluorkohlenwasserstoffen wie HFC-23 auf. Emissionen dieser Chemikalien haben einen Einfluss auf den Klimawandel, der 310 mal bzw. 11.700 mal so hoch ist wie jener von CO₂-Emissionen. Dementsprechend war das Unternehmen unter anderem für folgende Negativ-Rankings nominiert:

- ▶ „Least-wanted companies 1993“ des Council on Economic Priorities
- ▶ „Shameless: 1995's ten worst corporations“ des Magazins Multinational Monitor
- ▶ „1999 Dirty Five“ als einer der fünf größten Umweltverschmutzer in den USA von der NGO Public Interest Research Group (PIRG)

DuPont veränderte daraufhin seine Strategie und integrierte CR in sein Geschäftsmodell. Durch Energieeinsparungen und die Reduzierung von Emissionen sparte DuPont zwischen 1991 und 2003 insgesamt US\$ 3 Mrd. ein. Heute ist Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert und die Führungsebene sieht CR nicht nur als Unternehmensvision, sondern als eine wirtschaftliche Notwendigkeit für den Erfolg von Unternehmen im 21. Jahrhundert.

Mit dieser Einstellung und der aktiven Umsetzung einer CR-Strategie im Unternehmen wandelten sich das Unternehmensimage und die Reputation von DuPont innerhalb von zehn Jahren von einem Negativbeispiel zu einem Vorzeigeunternehmen, das seiner gesellschaftlichen Verantwortung umfassend gerecht wird. So befand sich DuPont 2005 im Ranking „The Top Green Companies“ des Magazins Business Week und

wurde 2006 vom Investoren Bund „Carbon Disclosure Project“ mit dem Titel „best in class“ für seine Herangehensweise an die Herausforderungen des Klimawandels ausgezeichnet.

Verbesserte Stakeholderbeziehungen

Der Schlüssel für die Erlangung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens ist der Aufbau und die Pflege von Stakeholderbeziehungen. Ein Unternehmenswert bzw. Gewinn kann nur erwirtschaftet werden, wenn Unternehmen die Bedürfnisse von Stakeholdern anerkennen und ausreichend erfüllen. Ein Interessenaustausch und die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern, Zulieferern, Kunden etc. sind für Unternehmen dementsprechend essenziell. Um in einem von Stakeholdern bestimmten Unternehmensumfeld erfolgreich zu bestehen und sich nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu sichern, ist ein Umdenken erforderlich, welches neue Strategien und Handlungspläne gestaltet sowie die Einflüsse auf Schlüsselstakeholder entlang der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigt.

Marktorientiertes Denken, welches das betriebliche Umfeld aus dem Blickwinkel von Stakeholdern sieht, ist aber gleichzeitig eine wertvolle Eigenschaft, durch die Manager neue Geschäftsmöglichkeiten und auch Risiken aufdecken können. Unternehmen, die ihre Stakeholdergruppen identifizieren und sich proaktiv mit ihnen austauschen, können dementsprechend Veränderungen im betrieblichen Umfeld erkennen und darauf angemessen reagieren. Positive Stakeholderbeziehungen reduzieren darüber hinaus das Risiko, einem langfristig schädlichen öffentlichen Druck durch NGOs, Regierungen oder Medien ausgesetzt zu sein. Hat es ein Unternehmen erreicht, Stakeholder-Vertrauen aufzubauen, entwickelt sich bei den verschiedenen Interessengruppen in der Regel ein wertvolles, kooperatives Wohlwollen gegenüber dem Unternehmen zum Nutzen aller. ▶

Implementierung einer CR-Strategie



Ein Beispiel für verbesserte Stakeholderbeziehungen ist der Öl-Konzern Shell. Das Unternehmen integrierte ab dem Jahr 1997 Corporate Responsibility in seine Unternehmensstrategie und konzentrierte sich insbesondere darauf, seine Stakeholder zu identifizieren und in einen aktiven Austausch mit ihnen zu treten. Dabei fokussierte sich das Unternehmen vor allem auf zwei Ansätze in der Zusammenarbeit mit seinen Anspruchsgruppen:

- ▶ Internationaler Stakeholderdialog
- ▶ Lokaler Stakeholderdialog

Auf internationaler Ebene betreibt Shell eine vielseitige Zusammenarbeit mit Stakeholdern hinsichtlich unterschiedlichster Themen wie Menschenrechte, Klimawandel und Biodiversität. Lokales Stakeholderengagement ist innerhalb des Unternehmens Shell einer der Eckpfeiler der so genannten „Sozialen Performance“. Diese wird dabei als ein Managementprozess verstanden, der die Auswirkungen des Geschäftsbetriebs auf lokale Gemeinden und die Gesellschaft steuert.

Durch die proaktive Zusammenarbeit mit seinen Stakeholdern kann Shell seine Unternehmensziele zufriedenstellend umsetzen und gleichzeitig ein Wohlwollen der Gesellschaft erreichen. Darüber hinaus wurde durch das Engagement von Shell innerhalb der gesamten Industrie ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass eine sinnvolle Handhabung von sozialen Einflüssen und der Aufbau von positiven Beziehungen mit lokalen Stakeholdern grundlegend für den Erfolg von Energieprojekten ist.

Durch eine Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie können Unternehmen folglich ihre Leistungsfähigkeit steigern, zu einem positiven Risiko- und Reputationsmanagement beitragen, die Beziehungen zu ihren Stakeholdern verbessern und sich dadurch erhebliche, langfristige Vorteile gegenüber ihren Wettbewerbern sichern.

Um letztendlich eine solch positive Bilanz vorweisen zu können, ist eine Integration der CR-Strategie in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens jedoch ebenso unabding-

bar wie deren effektives, koordiniertes Management. Ernst & Young unterstützt Sie gerne dabei, eine unternehmensspezifische CR-Strategie zu entwickeln und nachvollziehbare CR-Prozesse zu etablieren, die Maßnahmen auszuwerten sowie zielgerichtet in der Öffentlichkeit zu kommunizieren: siehe Grafik oben. ■

Autor

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Charlotte Heine

Ansprechpartner

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Christian Pohl
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 17003
christian.pohl@de.ey.com

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Karin Sahr
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 18181
karin.sahr@de.ey.com

Globales Klimaabkommen, CSR und Nachhaltigkeit

Warum der kommende Klimagipfel in Kopenhagen entscheidende Akzente für die Wirtschaft und den CSR-Diskurs setzen muss

Klaus Milke
Vorstandsvorsitzender
Germanwatch e.V.

Haakestraße 83
21075 Hamburg
milke@germanwatch.org
www.germanwatch.org

Weiterführende Informationen über die 15. UN-Klimakonferenz, die zwischen dem 7. und 18. Dezember 2009 in Kopenhagen stattfinden wird, finden Sie unter www.en.cop15.dk

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der kürzlich in Bonn abgehaltenen Vorbereitungskonferenz für diesen Weltklimagipfel finden Sie unter www.germanwatch.org/klima/sb30res

„Hinsehen, Analysieren, Einmischen“ - unter diesem Motto ist Germanwatch als NGO seit 1991 für globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen aktiv. Seit 1995 ist die Organisation bereits bei allen UN-Klimaverhandlungen dabei und arbeitet derzeit mit seinem Team mit großem Einsatz für ein Gelingen des 15. Klimagipfels im Dezember diesen Jahres in Kopenhagen. Der UN-Gipfel in Dänemark muss ein tragfähiges und ambitioniertes internationales Regelwerk für die Zeit nach 2012 verabreden, sonst lässt sich ein dramatisch gefährlicher Klimawandel nicht mehr vermeiden.

Germanwatch mischt sich mit den nachfolgenden Argumenten vor Kopenhagen und in diesem Europa- und Bundestags-Wahljahr gegenüber der Politik auf allen Ebenen ein, wird aber auch die Dialoge mit Unternehmen über ihre Beiträge für eine Energiewende, mehr nachhaltige Entwicklung und Verantwortungübernahme (CSR) intensiv fortsetzen.

Wende durch Erneuerbare Energien und Energieeffizienz: Wirtschaftskrise - Klimakrise - Energiekrise

Wir stecken derzeit in drei eng miteinander verflochtenen Krisen:

- ▶ der Wirtschaftskrise: Viele Arbeitsplätze drohen verloren zu gehen.
- ▶ der Klimakrise: Das Klima steht weltweit auf dem Spiel.
- ▶ der Energiekrise: Sobald die Weltwirtschaft wieder anspringt, drohen die Energiepreise zu explodieren, droht Energieknappheit weltweit zu einem Hemmnis für wirtschaftliche Entwicklung zu werden.

Erstaunlich, aber wahr: Es gibt eine Antwort, die zur Begrenzung aller drei Krisen eine zentrale Rolle spielen könnte: Massive Investitionen in Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und das dazu notwendige Stromnetz. Im Umkehrschluss heißt das aber auch, dass sich keine der Krisen ohne eine Energiewende wirkungsvoll bekämpfen und langfristig lösen lässt!

Jobs in der Wirtschaftskrise

Herausforderung 1: Neuer Schub für die Wirtschaft

Wenn Deutschland bis 2020 sein CO₂-Reduktionsziel von 40 Prozent erreicht, dann bringt das mindestens 500.000 neue Arbeitsplätze. Im Jahr 2030 könnten es sogar 900.000 sein.¹ Bereits heute ist die Umweltwirtschaft zum Jobmotor Deutschlands geworden. Hier gibt es knapp 1,2 Millionen Arbeitsplätze; in der Autobranche hingegen nur noch 760.000, im Maschinenbau etwa 1 Million. Anders als in diesen beiden Branchen wächst die Zahl der Beschäftigten in der Umweltwirtschaft schnell. Im Jahr 2020 können es dort schon 2,2 Millionen Menschen sein. Während viele Menschen um ihren Arbeitsplatz bangen, werden für die Produktion von grüner Technologie Facharbeitskräfte gesucht.² Die deutsche Industrie leidet seit zwei Jahrzehnten an einer Investitionsschwäche, die maßgeblich durch eine innovationsorientierte und klimafreundliche Energiepolitik abgebaut werden kann. Das hieße für die deutsche Wirtschaft deutliche Investitions- und Entwicklungschancen im heimischen Markt und im internationalen Wettbewerb. Erneuerbare Energien und ▶



Energieeffizienzsteigerung sind die Jobmotoren, die wir dringend brauchen.

Den Klimawandel bremsen

Herausforderung 2:

Den globalen Temperaturanstieg so weit wie möglich unter 2°C begrenzen.

Ein Teil des Klimawandels lässt sich nicht mehr vermeiden, wohl aber ein im großen Maß gefährlicher Klimawandel. Um zu vermeiden, dass der Eispanzer in Grönland irreversibel ins Rutschen kommt und der Meeresspiegelanstieg die Lebensgrundlage von Millionen Menschen bedroht, dass die Gletscher im Himalaya, der Wasserspeicher für mehr als eine Milliarde Menschen, in wenigen Jahrzehnten wegtaut, müssen die Emissionen weltweit drastisch sinken. Verantwortungsbewusster und aktiver Klimaschutz heißt somit Ausbau Erneuerbarer Energien und Energieeffizienzsteigerung in allen Bereichen (Verkehr, Industrie, Haushalte usw.) sowie ein darauf zugeschnittenes Energie- und Verkehrsnetz.

Absicherung gegen hohe Energiepreise

Herausforderung 3:

Die Abhängigkeit von Öl und anderen fossilen Energieträgern abbauen

Bei fossilen Energieträgern - insbesondere bei Öl - müssen wir uns auf massive Preis-

schwankungen einstellen. Vorboten waren nie dagewesene Ölpreise des Sommers 2008 von 150 US\$ pro Barrel. Wenn die Weltwirtschaft wieder anspringt, ist damit zu rechnen, dass die Öl-Nachfrage schneller als das Angebot wächst. Die Ölpreise drohen zu explodieren. Zugleich treibt ein hoher Ölpreis auch die Gas- und Kohlepreise in die Höhe. Wer Haus oder Wohnung optimal isoliert, die Heizung auf Pellets oder Erdwärme umstellt und mit dem Zug oder Drei-Liter-Auto fährt, den können Preissprünge beim Öl kalt lassen. Es gilt, in den kommenden Monaten den Infrastrukturumbau voranzutreiben, der unsere Wirtschaften auf einen CO₂-armen Entwicklungspfad führt. Der Staat muss dafür sorgen, dass die notwendigen Investitionen jetzt nicht wegen der Kreditklemme für viele Mittelständler mit wenig Eigenka-

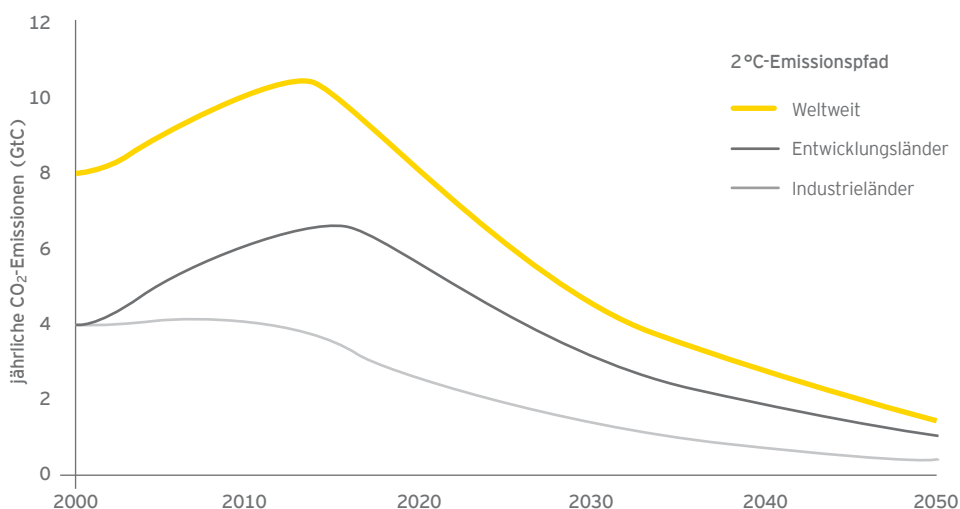
pital ausbleiben und dass die Energiewende auch im Häuserbestand ankommt. Dann werden Energieeffizienz und Erneuerbare Energien als beste „Versicherung“ gegen hohe Ölpreise wirksam.

Jetzt brauchen wir Politiker und Politikerinnen, die bereit sind, die notwendigen Weichen zu stellen: 100 Prozent Erneuerbarer Strom bis 2050

In den nächsten Monaten können, ja müssen Deutschland und die EU entscheidende Weichen stellen, damit bis Mitte dieses Jahrhunderts unser Stromsystem auf 100 Prozent Erneuerbare Energien umgestellt ist. Ein Großteil kann durch den Einsatz dezentraler Erneuerbarer Energien in Deutschland und der EU geleistet werden. Das Erneuerbare-Energien-Gesetz ist der zentrale ▶

Notwendige CO₂-Emissionspfade von Industrie- und Entwicklungsländern, um die Chancen auf Einhaltung des 2°Celsius-Limits zu wahren

nach Baer et al. 2007



1 E. Jochem, C. Jäger et al. (2008): Investitionen für ein klimafreundliches Deutschland, Studie im Auftrag des BMU, Endbericht Potsdam, 25. Juli 2008

2 K. Ostenrath, T. Bühler (2009): Arbeitsmarktmonitoring Erneuerbare Energien 2009, Wissenschaftsladen Bonn

Gastbeitrag

Globales Klimaabkommen, CSR und Nachhaltigkeit



Motor für den Ausbau von Wind- und Solar-energien. Die notwendige Ergänzung kann durch den Import von Solar- und Windstrom aus Nordafrika, Nord- und Osteuropa erfolgen. Sowohl für den Ausbau der dezentralen Erneuerbaren Energien als auch der Stromimporte bedarf es eines schnellen Aus- und Umbaus des Stromnetzes („SuperSmart-Grid“). Zugleich gilt es, zügig die Energieeffizienz voranzutreiben, etwa durch ein „Top-Runner-Programm“, bei dem das effizienteste Gerät den Standard für die anderen Geräte setzt.

Klimagipfel in Kopenhagen als Kipp-Punkt: Deutschland muss Verantwortung übernehmen und mit gutem Beispiel voran gehen

Viele Investoren lassen erkennen, dass das Ergebnis des Klimagipfels von Kopenhagen für sie zum Kipp-Punkt wird, ob und in welchem Ausmaß sie tatsächlich deutlich mehr in Umwelttechnologien investieren. Es geht für Deutschland und die EU darum, einerseits zu Hause die notwendigen Klimaschutzziele von 40 Prozent bis 2020 (gegenüber 1990) durchzusetzen. Und zum anderen weltweit die Energiewende, eine Politik gegen den Raubbau des Regenwaldes und die Anpassung der armen Entwicklungsländer an den Klimawandel gemeinsam mit den anderen Industrieländern mitzufinanzieren. Das ist die Grundlage, damit sich auch die Schwellenländer zu ernsthaften Klimaschutzmaßnahmen verpflichten. Und es ist Existenzsicherung für die kleinen Inselstaaten sowie die Gruppe der ärmsten Entwicklungsländer.

Mehr Geld für internationalen Klimaschutz?

In der Finanzkrise sicher keine einfache Entscheidung. Aber ernsthafter Klimaschutz ist nicht nur ein Gebot internationaler Solidarität und Verantwortungsübernahme angesichts der vor allem von den Industrieländern und zunehmend den Schwellenländern verursachten Schäden. Es ist auch eine lohnende Investition. Ernsthafter Klimaschutz kostet weit weniger als die sonst auf uns zukommenden Schäden, wie uns der ehemalige Chefökonom der Weltbank

Nicholas Stern eindrücklich vorgerechnet hat. Eine internationale Energiewende steigert zudem die Exportchancen und damit die Zahl der Arbeitsplätze - gerade auch hier. Ein ambitioniertes Kopenhagen-Abkommen würde zu einem 30 Milliarden Euro starken Investitionsschub für die deutsche Industrie führen. Das hieße letztlich sogar zusätzliche Steuereinnahmen, also eine Gegenfinanzierung für die Ausgaben.

Gegen die globale Ernährungskrise

Durch die Energie-, Wirtschafts- und Klimakrise geraten gerade die ärmsten Staaten und dort die marginalisierten Menschen in eine gefährliche Abwärtsspirale. Die hohen Ölpreise führten zu einer neuen Verschuldungswelle. Immer mehr Wetterextreme führen zu Ernteaufschlägen. Gerade die 100 ärmsten Staaten, die gemeinsam für weniger als 5 Prozent der Emissionen verantwortlich sind, sind auch am verletzlichsten gegenüber dem Klimawandel. Bislang aber finanzieren die Industrieländer kaum deren Bestrebungen, sich an den Klimawandel anzupassen. Durch die Wirtschaftskrise fehlen vielen armen Menschen die Einnahmen, um Nahrungsmittel zu kaufen. Die Zahl der weltweit Hungernden ist bereits deutlich auf etwa eine Milliarde Menschen angestiegen. Dazu trägt auch eine Landwirtschaftspolitik der EU bei, die durch Exportsubventionen (Milch) und neue Handelsabkommen mit afrikanischen Staaten die Ernährungssouveränität in Entwicklungsländern - etwa in Afrika - untergräbt. Globale Verantwortung hingegen sichert unsere gemeinsame Zukunft.

Die Schwächsten nicht vergessen

Es geht nicht um Almosen oder Caritas, sondern um Gerechtigkeit und auch um Schadensersatz, wenn wir denen, die am meisten unter dem Klimawandel zu leiden haben, Unterstützung geben. Ja, es ist auch essentiell hier besonders aktiv zu sein, da sonst kein ambitioniertes globales Abkommen in Kopenhagen mit den Entwicklungsländern zustande kommt.

Energiewende und CSR - Diskurs

Die nachhaltige Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements von Unternehmen in diesen

Klaus Milke ist Vorstandsvorsitzender von Germanwatch und Vorsitzender und Gründungstifter der Stiftung Zukunftsfähigkeit. Die 1997 begründete Stiftung Zukunftsfähigkeit ist ausdrücklich der Nachhaltigkeitsdebatte verpflichtet (www.stiftungzukunft.de). Sie fördert in besonderer Weise die Arbeit der Entwicklungs- und Umweltorganisation Germanwatch, die seit vielen Jahren an den internationalen Klimaverhandlungen, aber auch am Diskurs um Nachhaltigkeit im Unternehmens- und Finanzsektor beteiligt ist (www.germanwatch.org). Und sie ist alleinige Gesellschafterin der 2005 gegründeten atmosfair gGmbH, die ein Angebot für mehr Klimafreundlichkeit bei unverzichtbaren Flügen entwickelt hat (www.atmosfair.de).

Krisenzeiten zu messen, ist eine schwierige Sache. Diese muss quasi täglich neu auf den Prüfstand. Die Bereitschaft, an der umfassenden Energiewende bis 2050 mitzuwirken, wird ein wichtiger Gradmesser dafür, wie ernst es die Wirtschaft mit dem Zauberwort CSR nimmt. Bei den Unternehmen gibt es zum Teil sehr widerstreitende Kräfte im eigenen System. Täglich werden neue Geschäfte begonnen, die gute Ansätze wieder konterkarieren können. Interne und externe Leitlinien sind daher sehr wichtig, vor allem aber auch ihr (unabhängiges) Monitoring.

Von zentraler Bedeutung ist, dass wir uns bei CSR auf das Kerngeschäft der Unternehmen (bei einer Bank z.B. die problematische Finanzierung eines neuen Kohlekraftwerks) beziehen und nicht auf Nebenschauplätze wie Social Sponsoring oder Mäzenatentum von Kunst und Sport. Die Leitplanken der Politik (also das Abkommen von Kopenhagen) müssen allerdings stimmen, sonst wird es die Wirtschaft selbst auch nicht richten können.

Ottmar Edenhofer, Ökonom und zentraler Mitautor des letzten Weltklimaberichtes, hat es so ausgedrückt: „Wirtschaft funktioniert doch wie Kindererziehung: Es klappt am Besten, wenn es wenige, aber klare Regeln gibt, die streng befolgt werden müssen. Dazwischen ist Raum für viel Freiheit und Entwicklung.“ ■

Ethik, Wirtschaft, Politik

„Die Politik sagt: ‚Seid klug wie eine Schlange‘; die Moral setzt (als einschränkende Bedingung) hinzu: ‚und ohne Falsch wie die Tauben‘.“ Dieses Wort von Kant aus seinem Aufsatz „Über die Misslichkeit zwischen der Moral und der Politik“ will uns sagen: Schlange und Taube vertragen sich nicht wirklich gut, einfach ist das Verhältnis von Politik und Moral nicht. Und dennoch: Die Politik spielt eine große Rolle in der Formulierung und Deutung ethischer Standards. Viele gesellschaftliche und religiöse Institutionen beanspruchen eine solche Deutungshoheit. Die demokratische Legitimation der Abgeordneten gibt jedenfalls eine besondere Auslegungsprärogative. „A man who can't talk morally twice a week to a large, popular, immoral audience is quite over as a serious politician“, ¹ hat Oscar Wilde auch unseren heutigen Politikern und -innen mit auf den Weg gegeben.

Prof. Dr. Ulrich Seibert
Ministerialrat
Bundesministerium der Justiz

Mohrenstrasse 37
10117 Berlin
seibert-ul@bmj.bund.de
www.bmj.de

1. Die Deutungsmacht der Politik

Mit welchen Mitteln agiert die Politik? In erster Linie mit Gesetzen. Gesetze können ethische Standards wiedergeben, verstärken oder fortentwickeln. Die Politik tut dies z.B. derzeit bei der Managervergütung, wo sie zu Nachhaltigkeit und langfristigem Denken zum Wohle des Unternehmens anhalten will. Vielleicht noch bedeutender aber ist das Wirken der Politik außerhalb des positiven Rechts. Nicht jeder Hinterbänkler, wohl aber die herausgehobenen politischen Mandatsträger verfügen über einflussreiche Plattformen, die sie zur moralischen Einflussnahme nutzen können. Sie verwenden Reden, Presseerklärungen und Interviews. Und sie besitzen über die Medien einen gewaltigen Multiplikator. Wenn ein Parteivorsitzender die Heuschrecke als Metapher verwendet, um ein bestimmtes Verhalten zu geißeln, wenn ein Fraktionsvorsitzender von Leitkultur spricht², kann er damit ein geflügeltes Wort schaffen, kann eine ganze öffentliche

Debatte anstoßen und prägen. Er hat moralische Deutungsmacht und wirkt durch das Wort, durch den moralischen Appell.

2. An was kann man heute noch appellieren?

Aber an was kann man heute noch appellieren? Selbst wenn man pessimistisch unterstellt, dass religiöse Bindungen bei Vielen verblasst sind, ist eine ethische Basis immer noch vorhanden. Diese Basis beruht in der westlichen Welt auf dem Dekalog. „Le moulin n'y est plus, mais le vent y est encore“, könnte man sagen. Die Menschen sind bei uns tief verwurzelt in abendländischer Kultur (nicht nur in die jüdisch-christliche, sondern in noch weiter zurückreichende, wie z.B. die hellenistisch-römische). Die Politik des weltanschaulich neutralen Verfassungsstaates ist gut beraten, „mit allen den kulturellen Quellen schonend umzugehen, aus denen sich das Normbewusstsein und die Solidarität von Bürgern speist“, wie Habermas ►

¹ Aus Oscar Wilde: An Ideal Husband.

² Bassam Tibi sprach 1998 in seinem Buch „Europa ohne Identität“ von einer „europäischen Leitkultur“, der Begriff Leitkultur wurde aber erst allgemein wahrgenommen, als MdB Merz ihn in die Diskussion warf.



Gastbeitrag

Ethik, Wirtschaft, Politik



Prof. Dr. Ulrich Seibert wurde 1954 in Karlsruhe geboren. Er studierte Jura in Tübingen, Göttingen und Freiburg; das erste Staatsexamen legte er 1979 ab. Nach dem Referendariat war er Arbeits- und dann Amtsrichter in Hamburg. Es folgte 1986 ein Wechsel in die damalige Bundeshauptstadt Bonn ins Justizministerium, wo er in den frühen neunziger Jahren Leiter des Referats für Kabinetts- und Parlamentsangelegenheiten wurde. Seit 1992 ist Dr. Seibert - 1997 zum Ministerialrat ernannt - Leiter des Referats für Gesellschaftsrecht und Unternehmensverfassung. An der Juristischen Fakultät der Heinrich-Heine Universität in Düsseldorf hält er seit 1995 Vorlesungen zum Handels- und Gesellschaftsrecht und wirkt bei Seminaren und Vortragsveranstaltungen mit.

gesagt hat³. Ein Appell an diese Wertvorstellungen und Grundhaltungen in der Bevölkerung allgemein, aber auch bei Managern insbesondere, ist möglich. Moral ist auch ohne eine religiöse Begründung möglich und es gibt auch ohne Gottesbezug eine innere Stimme des Anstands, ein „Gewissen“. Dieses innere Anstandsgefühl wird durch die Sozialisation, die Erziehung durch Elternhaus und Schule erzeugt und durch den moralischen Zustand der Gesellschaft und ihrer Vorbilder beeinflusst.

Eine sittliche Ordnung kann daher auch ohne metaphysischen Bezug gewissermaßen von außen durchgesetzt werden, ein verblasenes Anstandsgefühl kann vitalisiert werden durch die negative Reaktion der Öffentlichkeit, durch öffentliche Sanktionen. Wirksame Reaktion auf unmoralisches Verhalten ist „negative Aufmerksamkeit“.

3. Appell an den „Anstand“

Man kann erstens an die breite Öffentlichkeit appellieren, Fehlverhalten bei anderen nicht zu tolerieren, nicht wegzuschauen, soziale Sanktionen anzuwenden. Es ist deutlich zu machen, dass Menschen, die sich unmoralisch verhalten haben oder gar strafrechtlich verurteilt worden sind, auch eine gesellschaftliche Reaktion erfahren müssen. Dies gilt besonders, wenn sie sich in einer herausgehobenen Position befinden, wenn sie zur Elite einer Gesellschaft zählen. Es ist nicht in Ordnung, wenn solche Personen auf jedem Gala-Event herumgereicht und gehofert werden. Es muss den Menschen vor Augen gehalten werden, dass der Staat nicht ihr Gegner und die Einhaltung von Gesetzen und Anstandsregeln Voraussetzung für das Funktionieren unseres Gemeinwesens ist. Gerade die, die am meisten zu verlieren haben (z.B. Manager) profitieren im Übrigen auch am meisten von der Funktionsfähigkeit des Staates und seiner Infrastruktur.

Es muss zweitens an die Unternehmensspitzen appelliert werden, dass unmoralisches Verhalten nicht akzeptabel ist und ihren Unternehmen schadet. Dabei geht es nicht nur darum, dass die Einhaltung der geltenden

Gesetze von den Unternehmen überwacht wird (sog. Compliance). Bei der Compliance liegt das Eigeninteresse der Unternehmen auf der Hand, da mit Gesetzesverstößen durch Manager mitunter empfindliche Haftungsrisiken für die Unternehmen verbunden sind. Es geht auch nicht nur um ein Verhalten, das dem Unternehmen unmittelbar schadet, also z.B. Interessenkollisionen, Begünstigung und Vetternwirtschaft. Auch bei der Unterbindung eines solchen Verhaltens liegt das Eigeninteresse der Unternehmen auf der Hand. Dies zu verhindern, ist Gegenstand von Corporate Governance-Regeln. Es geht darüber hinaus auch um ein Verhalten, das nicht unmittelbar dem Unternehmen schadet oder das dem Unternehmen auf den ersten Blick sogar wirtschaftlich nutzen mag (z.B. Ausnutzung von Arbeitnehmern, Kinderarbeit und Umweltverschmutzung in Entwicklungsländern) oder das von den Betroffenen als arrogant, rücksichtslos und kalt empfunden wird (z.B. Leugnen der Verantwortung bei gefährlichen Produktfehlern, Verkündung von Entlassungen nach Rekordgewinnen, die Entkopplung von Vorstandsbezügen von der Lohnentwicklung der Belegschaft). Es muss den Unternehmen deutlich gemacht werden, dass auch in diesen Bereichen die Wahrung von allgemein anerkannten Anstandsregeln und die Berücksichtigung der Gefühle der Mitarbeiter und der Allgemeinheit in ihrem eigenen Interesse liegen. Auch solches Verhalten, das zu Teilen in den Bereich der Corporate Social Responsibility und/oder Corporate Citizenship fällt, kann zu einem schweren Imageschaden, zur Beschädigung einer kostbaren und über Jahre aufgebauten Marke, zu einer Vertrauenskrise bei den Kunden und damit zu sehr negativen ökonomischen Folgen für das Unternehmen führen.

Negative Vorbilder an der Unternehmensspitze wirken zudem als „Tone at the Top“ in das ganze Unternehmen hinein und beeinflussen die Verhaltensweise der gesamten Belegschaft. Richard Fuld, letzter CEO von Lehman Brothers, soll vor versammelter Mannschaft gesagt haben, wenn er einen Leerverkäufer auf Lehman-Aktien sehe: ►

³ Dialektik der Säkularisierung, 2005.

„...I want to tear his heart out and eat it before his eyes while he's still alive“⁴. Wenn man so jemanden an der Unternehmensspitze hat, braucht man sich nicht darüber zu wundern, wenn sich noch der letzte Händler berechtigt fühlt, wie ein Kannibale durch die Geschäftswelt zu brechen.

Abgesehen von diesen auf das Wohl des Unternehmens bezogenen Gesichtspunkten sollten drittens die Manager aber auch an ihre Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen erinnert werden. Moralische Fehlverhalten hat gefährliche gesamtgesellschaftliche Auswirkungen. Es kann bei der Bevölkerung zur Ablehnung des Gewinnstrebens als Prinzip marktwirtschaftlicher Unternehmensführung und zum Akzeptanzverlust des marktwirtschaftlichen Systems insgesamt führen. Unternehmer und Unternehmenslenker prägen das Bild der Wirtschaft in der Öffentlichkeit, ob sie wollen oder nicht (Bundespräsident Köhler). Den Managern muss ihre systemische Verantwortung bewusst gemacht werden.

Vor allem aber ist den betroffenen Managern vor Augen zu halten, dass sie sich selber schaden. Es muss Managern und Funktionsebenen klar gemacht werden, dass der Preis für eine Entdeckung und die öffentliche Anprangerung bei kriminellem Verhalten hoch ist. Es muss deutlich gemacht werden, dass unanständiges oder gar strafrechtsrelevantes Verhalten ihren ureigensten (auch ökonomischen) Interessen zuwiderläuft. Die Aufdeckung einer Lebenslüge führt zum Ansehensverlust im gesellschaftlichen Umfeld und bei Spitzenmanagern auch in der Öffentlichkeit. Sie führt oft auch zum Verlust gesellschaftlicher und beruflicher Positionen und unter Umständen zur Zerstörung des Lebenswerks. Aber abgesehen von solchen rationalen Erwägungen sei zuletzt ein nachdenkliches Dilemma von Robert Musil angeführt: „Ich nehme an, dass es keine Moral gibt, weil sie sich nicht von etwas Beständigem herleiten lässt ... und ich nehme an, dass es kein tiefes Glück gibt ohne eine tiefe Moral.“

4. Die Verantwortung der Politik

Macht bedeutet immer auch Verantwortung - und die Deutungs- und Meinungsmacht der Politik verlangt verantwortungsvollen Umgang damit. Moralische Appelle sind mit Vorsicht zu verwenden. Erste Voraussetzung ist, dass die Politiker sich selbst an die „gepredigten“ Standards halten. Die moralische Ermahnung darf nicht als Heuchelei empfunden werden, was Zynismus in der Bevölkerung auslöst und die Wertmaßstäbe entwertet.

Realistischerweise muss man freilich sehen, dass der politische moralisierende Vorwurf oft ganz andere Ursachen hat und ganz andere Zwecke verfolgt als vorgegeben. So kann Managerschelte dazu dienen, von eigenen politischen Fehlleistungen und Problemen abzulenken. Es spricht z. B. viel dafür, dass die Finanzmarktkrise durch eine ganze Reihe politischer Fehler mit ausgelöst wurde. Stimmungsmache gegen Dritte kann dazu dienen, den Menschen im Globalisierungsdruck ein Feindbild und ein Ventil für ihre Frustration, ihre Sorgen und sozialen Abstiegsängste zu geben. Sie ist dann auch Zeichen einer gewissen Ohnmacht der Politik.

Der moralische Vorwurf, die Moralkeule, sollte auch nicht als Vehikel zur Bedienung von Neidgefühlen der eigenen Wählerklientel dienen und nicht als Waffe im Verteilungskampf missbraucht werden. Wirtschaftliche Notwendigkeiten sind zu akzeptieren, ökonomische Gesetze kann die moralische Entrüstung ebenso wenig aufheben wie physikalische Gesetze. Die Politik darf nicht durch wirtschaftlich unsinnige Forderungen an Unternehmen, die im globalen Wettbewerb stehen, bei der Bevölkerung unrealistische Hoffnungen und Erwartungen wecken. Wer die Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Systems in der Bevölkerung leichtfertig untergräbt, wird die Basis für möglichen Wohlstand langfristig mit begraben.

5. Sind unsere Politiker dieser Verantwortung gewachsen?

Das demokratische Ausleseverfahren führt nicht zu einem Philosophenstaat. Unsere Politiker werden mitunter als ein Spiegel der Gesellschaft bezeichnet. Wenn das stimmt, dann wäre von der Funktion der Politik als Moralwächter und -mahner nicht viel zu erwarten und wir müssten einen „race to the bottom“ befürchten. Aber erstens haben nur die herausgehobenen Mandatsträger die nötige mediale Wirkung und bei diesen findet eine feinere Selektion statt. Zweitens passen sie sich ihrer Rolle und der Würde des Amtes an und drittens findet sich hier auch der Grund, weshalb moralische Verfehlungen bei Politikern besonders aufmerksam und unnachgiebig von der Öffentlichkeit bemerkt und verfolgt werden - und werden müssen. Es geht also um gegenseitige moralische Kontrolle.

6. Zum Schluss: Lob und Tadel

Lob und Tadel gehören aber zusammen. Die Öffentlichkeit muss auch den rechtstreuen Bürger loben und hervorheben. Dem Bürger, der mit seinen Steuern erheblich zur Finanzierung des Gemeinwesens beiträgt, muss öffentliche Anerkennung und Hochachtung entgegengebracht werden. Das ist leider völlig in Vergessenheit geraten. Dankbriefe des Finanzministers an seine besten Steuerzahler sind bei uns unbekannt. Die erfolgreichen Unternehmer und Wirtschaftslenker, die ganz wesentlich zu unserem Wohlstand, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Finanzierung unserer sozialen Errungenschaften beitragen, verdienen höchste öffentliche Wertschätzung. Sie verdienen Wertschätzung für das, was sie mit ihrem Unternehmen geschaffen haben, und nicht nur dafür, was sie darüberhinaus noch an karitativen Taten leisten. Respekt verdient schon der unternehmerische Erfolg selbst und nicht nur seine mildtätige Verwendung. ■

⁴ Andrew Gowers, Sunday Times v. 14. Dezember 2008: Dick Fuld, the man who brought the world to its knees.

Wie die Wiener Melange – Nachhaltige Unternehmensführung in Österreich

Einspänner, Melange, Verlängerter oder doch einen Fiaker? So vielseitig wie die Kaffeekarte in einem österreichischen Kaffeehaus, so vielfältig ist auch die österreichische Corporate Social Responsibility (CSR)-Landschaft. Der nachfolgende Artikel untersucht, wie sich österreichische Institutionen und Unternehmen der Nachhaltigkeitsthematik annehmen. Die Autorinnen schließen mit Ausblick und Empfehlungen, welche als ein Beitrag zur effektiven Steuerung der CSR-Agenden in österreichischen Unternehmen zu verstehen sind.

Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Unternehmensführung in Österreich

Die CSR-Landschaft in Österreich ist sehr stark von einem freiwilligen Engagement seitens der Unternehmen geprägt. Richtlinien, Leitbilder, Standards, Institutionen und Initiativen spielen dabei eine wichtige Rolle. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die wichtigsten österreichischen Rahmenbedingungen im CSR-Bereich.

Weiterführende Informationen über die nachhaltigkeitsrelevanten Beratungs- und Prüfungsleistungen von Ernst & Young in Österreich finden Sie unter www.ey.com/austria/csr

In Vorbereitung für die UN-Weltkonferenz für nachhaltige Entwicklung hat die österreichische Bundesregierung im Jahr 2002 eine Nachhaltigkeitsstrategie mit 20 Leitzielen beschlossen, die sich unter anderem auch an die österreichische Wirtschaft richtet. Die Leitziele umfassen die Bereiche Lebensqualität, Wirtschaftskraft, Lebensräume und internationale Verantwortung.¹

Eine parallel laufende Entwicklung stellt der am 1. Oktober 2002 der Öffentlichkeit vorgestellte Österreichische Corporate Governance Kodex² dar. Dieses Regelwerk basiert auf internationalen Standards und richtet sich an eine verantwortungsvolle Führung und Leitung von Aktiengesellschaften in Österreich. Damit wurde ein wichtiger Ordnungsrahmen für den österreichischen Kapitalmarkt geschaffen.

Die für 2010 geplante Erstveröffentlichung der Norm ISO 26000 soll den Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung auf globaler Ebene weiter vereinheitlichen. Sie ist ein auf weitgehend internationalem Konsens basierender Ansatz und soll eine grundlegende Standardisierung bieten. ISO 26000 ist als Leitlinie konzipiert und wird daher nicht zertifizierbar sein. Eine daran anknüpfende österreichische CSR-Norm wird diskutiert.

2003 wurde von respACT-austrian business council for sustainable development³ (siehe unten) ein CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft präsentiert, unter dem Titel „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“. Am Ende eines 2008 initiierten CSR-Zukunftsdialoges wird nun im Herbst 2009 ein überarbeitetes CSR-Leitbild der österreichischen Unternehmen vorliegen.

Als verstärkender Impuls wurde in der Europäischen Union die EU-Modernisierungsrichtlinie in Verbindung mit dem ReLÄG 2004 (Rechnungslegungsänderungsgesetz)⁴ verabschiedet, welche große Kapitalgesellschaften verpflichtet, unter anderem auch Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange in den Lagebericht aufzunehmen. Diese Angaben über ►

¹ Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie - Lebensministerium; www.nachhaltigkeit.at/article/archive/26469 (26.05.2009)

² Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance; www.corporate-governance.at (26.5.2009)

³ Mit Unterstützung von Industriellenvereinigung (IV), Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSK) und Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft.

⁴ In Österreich wurde die EU-Modernisierungsrichtlinie durch das Rechnungslegungsänderungsgesetz (ReLÄG 2004) umgesetzt. Die Bestimmungen sind für Geschäftsjahre anzuwenden, die nach dem 31. Dezember 2004 beginnen. Die maßgeblichen Regelungen befinden sich in § 243 UGB für die Einzelgesellschaft und in § 267 UGB für die Konzernlageberichterstattung.

⁵ IÖW - Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (Hg.) (2008): Brom, M.; Frey, B. & Jasch, C.: Leitlinie zu wesentlichen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, insbesondere zu Umwelt und ArbeitnehmerInnenbelangen, im Lagebericht.

EY Österreich

Wie die Wiener Melange –
Nachhaltige Unternehmensführung
in Österreich

nicht-finanzielle Leistungsindikatoren laut ReLÄG 2004 werden von den österreichischen Unternehmen häufig nur zögerlich in den Lagebericht aufgenommen.⁵

Ein ausgeprägter Netzwerkknoten für CSR in Österreich ist der Verein respACT – austrian business council for sustainable development. Dieser wurde 2005 zur Förderung von CSR in Wirtschaft und der breiten Öffentlichkeit gegründet und geht folgenden Arbeitsschwerpunkten nach: Öffentlichkeitsarbeit, Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch von, für und mit Unternehmen aller Betriebsgrößen mit Sitz in Österreich. respACT finanziert sich durch die Beiträge seiner Mitgliedsunternehmen, und wird unterstützt von der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), der Industriellenvereinigung (IV), dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), dem Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSK) sowie dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (kurz: Lebensministerium)⁶.

Im Jahr 2006 wurde das Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe) gegründet. NeSoVe ist ein Zusammenschluss von Arbeitnehmerinteressenvertretungen und NGOs zur „Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Sinne der von Unternehmenspolitik betroffenen Interessensgruppen (Stakeholder)“⁷. Getragen wird NeSoVe von Organisationen wie Greenpeace CEE, dem Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte (BIM) oder dem Betriebsrat des Austrian Institute of Technology (AIT).

Als besonderer Anreiz für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung sind die CSR-Preise TRIGOS und ASRA zu nennen.



Im Jahr 2004 wurde der Nachhaltigkeitspreis TRIGOS von Österreichischen Roten Kreuz, SOS-Kinderdorf, WWF und der Industriellenvereinigung initiiert und mittlerweile um weitere Trägerorganisationen wie die Tageszeitung Die Presse ergänzt. Bewertet werden die alljährlich in vier Kategorien (Gesellschaft, Arbeitsplatz, Ökologie und Markt) eingereichten Projekte, aber auch das gesamtgesellschaftliche Engagement der einreichenden Unternehmen - TRIGOS hat sich hier mit sukzessiver Verbesserung hin zur Ausbesserung klassischer und tatsächlicher CSR und weniger reiner Corporate Citizenship (CC)-Aktivitäten einen Namen gemacht.

Die Prämierung von Nachhaltigkeitsberichten erfolgt in Österreich im Rahmen der Auszeichnung ASRA⁸ (Austrian Sustainability Reporting Award), die alljährlich von der Kammer der Wirtschaftstreuhand

mit einer Reihe von Kooperationspartnern für die besten Nachhaltigkeitsberichte des vergangenen Wirtschaftsjahres herausgegeben wird. Bewertet werden die eingereichten Nachhaltigkeitsberichte primär nach den CSR-„Kernprinzipien“ Transparenz und Rechenschaftslegung, damit sich betroffene Stakeholder ein Bild vom Unternehmen machen können.

CSR in Österreich: Bedeutung der KMU-Landschaft und Sozialpartnerschaft

Einen wichtigen Beitrag zur Wirtschaftsleistung der österreichischen Unternehmen leisten die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Oft können von diesen Unternehmen CSR-Maßnahmenpakete aus Kapazitäts- und Kostengründen - im Gegensatz zu Großunternehmen - nicht umgesetzt werden. Im Falle von eigentümerbestimmten KMU fließen jedoch häufig verstärkt CSR-Maßnahmen direkt in die ▶

⁶ respACT: www.respect.at (29.05.2009)

⁷ Netzwerk Soziale Verantwortung: www.nesove.at (29.5.2009)

⁸ Kammer der Wirtschaftstreuhand: www.kwt.or.at (25.5.2009)



Unternehmenstätigkeit ein – CSR ist bei KMU tatsächlich Chefsache. Österreich ist des Weiteren von den Rahmenbedingungen geprägt, die von der österreichischen Sozialpartnerschaft gesetzt wurden und werden. Bei der Sozialpartnerschaft handelt es sich um ein informelles System der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen der Arbeitgeber (Wirtschaftskammer, Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammer) und jenen der Arbeitnehmer (Gewerkschaftsbund, Kammer für Arbeiter und Angestellte) zur außerparlamentarischen Konsensbildung in Bezug auf Wirtschafts- und Sozialpolitik. Die Sozialpartnerschaft ist ein Grundsatz der österreichischen Wirtschaftsverwaltung, insbesondere in der 1957 eingerichteten Paritätischen Kom-

mission, eine institutionalisierte Gesprächsebene zwischen den vier Sozialpartnern (siehe oben) und der Bundesregierung. Auf Grund wirtschaftlicher Gegebenheiten und vermehrtem politischen Druck ist der Einfluss der Sozialpartnerschaft in den letzten Jahren jedoch zurückgegangen. Allerdings könnte diese künftig durchaus eine verstärkte Rolle in der CSR-Debatte einnehmen, da der Großteil der österreichischen Bevölkerungen die Sozialpartnerschaft nach wie vor unterstützt und bereits eine Vielzahl an gesellschaftlich relevanten Themen behandelt werden, ohne dass diese explizit als CSR-relevant benannt werden. Umwelt-Themen spielen bei der Nachhaltigkeitsdebatte eine zentrale Rolle. Österreich hat bereits 1994 einen nationalen Umweltplan

zur nachhaltigen Entwicklung verabschiedet. Initiativen zur frühzeitigen Erkennung von Umweltproblemen beziehen sich in erster Linie auf den vorbeugenden Luft- und Gewässerschutz, die Flächen- und Bodennutzung, die Gewährleistung hoher Sicherheitsstandards im Umgang mit gefährlichen Gütern und Stoffen, die Berücksichtigung von Umweltüberlegungen bei der Produktgestaltung, die konsequente Minimierung von Schadstoffemissionen und eine möglichst weitgehende Vermeidung giftiger Substanzen. Der effiziente Einsatz von Produktionsfaktoren, das Anbieten innovativer Produkte und Dienstleistungen wie auch der Einsatz von erneuerbaren Rohstoffen und Energieträgern sind Beispiele dafür, wie sich Unternehmen in Österreich ►

9 Wikipedia; <http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialpartnerschaft> (28.05.2009).

10 EMAS-Lebensministerium; www.emas.gv.at (25.5.2009)

11 Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte (2005): „CSR und Menschenrechte - Was tut sich in Österreich?“

12 IV: Österreich (2008): „Gesellschaftliche Verantwortung - Die Österreichische Industrie handelt fair“ (www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_459.pdf)

13 ibid.

14 Global Reporting Initiative (2009): www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/. (26.05.09)

EY Österreich

Wie die Wiener Melange – Nachhaltige Unternehmensführung in Österreich



ökologischen Themen widmen. Auch betriebliches Mobilitätsmanagement und die Nutzung lokaler Ressourcen steigern die ökonomische und ökologische Effizienz und leisten darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz.

EMAS (Eco Management and Audit Scheme) hat das Engagement von österreichischen Unternehmen im Bereich des betrieblichen Klimaschutzes stark vorangetrieben. Mit EMAS, einem freiwilligen Umweltmanagementsystem, setzen österreichische Unternehmen die erforderlichen Maßnahmen wie z. B. die Veröffentlichung der betrieblichen Umweltpolitik oder Informationen über die Umwelteinwirkungen und Emissionen des Unternehmens um. In Österreich ist das Lebensministerium für EMAS und für die Zulassung von Umweltgutachtern zuständig. Während EMAS in Österreich noch immer eine große Rolle spielt, ist europaweit die Bedeutung in den letzten Jahren etwas zu-

rückgegangen bzw. die Weiterentwicklung ausgeblieben.

Die Industrie ist am Aktivsten

Die im CSR-Bereich weitgehend aktivste Branche ist die Industrie. Vordringliche Aufgaben für die österreichische Industrie in einer nachhaltigen Wirtschaft ist die Kooperation von Wirtschaft und Gesellschaft, das Initiieren sachlicher, und weltanschaulich offener Diskurse wie auch das Anstreben nachhaltiger und integrativer Lösungen. Als freiwillige Interessensvertretung der österreichischen Industrie hat die Industriellenvereinigung (IV) mit ihren 3.500 Mitgliedsbetrieben an der Umsetzung einer Reihe von erfolgreichen CSR-Maßnahmen mitgewirkt: Publikation des Österreichischen CSR-Leitbildes, CSR-Preis TRIGOS, internationales Engagement von Seiten respACT (CSR-Europe, UN Global Compact, Erarbeitung der CSR ISO-Norm 26000). Der WER-Preis (Preis zur Förderung des Dialogs von Wirtschaft, Ethik und Religion) kann als weitere Aktivität der IV zur Vernetzung von Industrie und Gesellschaft genannt werden. Als primäres Ziel im Bereich CSR bezeichnet die IV daher unter anderem das Aufzeigen der (Wettbewerbs-) Vorteile für österreichische Unternehmen von wirtschaftlichem Erfolg gepaart mit gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln. Als erster europäischer Industrieverband verwirklicht die IV eine integrierte Gesellschaftspolitik, d.h. sachorientierte Politik im Interesse einer leistungsfähigen Wirtschaft und einer zukunftsorientierten Gesellschaft.

Nachhaltigkeitsberichterstattung unterdurchschnittlich verbreitet

Die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten findet in Österreich im internationalen Vergleich nur unterdurchschnittlich statt. Dies ist wohl zu einem Teil darauf zurückzuführen, dass ein Großteil der österreichischen Unternehmen KMUs sind und solide Nachhaltigkeitsberichterstattung meist ein Thema von und für Großunternehmen ist. Aber auch bei den österreichischen Großunternehmen selbst besteht noch Aufholbedarf. Im Jahr 2008 veröffentlich-

ten lediglich 15 österreichische Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Kriterien.

Ausblick und Empfehlung

Nachdem vor allem umweltorientierte Initiativen die Vergangenheit prägten, ist zunehmend ein konsumentengetriebener Wertewandel in Österreich wahrzunehmen. Eine aktuelle Studie eines österreichischen Meinungsforschungsinstituts unter dem Titel „Konsumverhalten in der Krise“ deutet beispielsweise darauf hin, dass der Bereich „Nachhaltigkeit“ in Österreich immer wichtiger wird. Demnach achten 61 Prozent der Befragten stärker auf nachhaltige Leistungen - beispielsweise werden umweltgerechte Produkte mit österreichischer Herkunft attraktiver, was laut dieser Studie dem Wunsch nach mehr Sicherheit und Nachhaltigkeit entspricht.

Dieser Trend macht ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement erforderlich. Österreichs Unternehmen sind sich ihrer Verantwortung diesbezüglich teilweise bewusst, eine strukturierte, ganzheitliche Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements ist jedoch (noch) mangelhaft ausgeprägt.

Nach den Erfahrungen des Expertenteams von Ernst & Young Österreich zum Thema Nachhaltigkeit finden CSR-Aktivitäten häufig punktuell statt, werden jedoch nicht strukturiert und systematisch geplant, durchgeführt und kontrolliert. Nur wenige Unternehmen verfolgen eine klare, unternehmensweite und nach außen transparente Nachhaltigkeitsstrategie. Eine solche Strategie setzt voraus, dass Unternehmen konkrete Ziele für eine nachhaltige Entwicklung definieren. Denn nur wenn es operationalisierbare Ziele gibt, kann man den Fortschritt messen und nur was messbar ist, kann auch gesteuert werden. Dies führt zum Aufbau eines nicht-finanziellen Berichtssystems und dies wiederum zu einem verbesserten Nachhaltigkeitsmanagement, das über vereinzelte Sponsoringaktivitäten (Corporate Citizenship) hinausgeht. Der Nachhaltigkeitsaspekt sollte organisatorisch ▶



in die Unternehmensstrategie und -kultur integriert werden und zum festen Bestandteil des unternehmerischen Risiko- und Reputationsmanagements werden. Als weitere Konsequenz daraus resultiert, dass CSR-Aspekte in Managemententscheidungen berücksichtigt werden. Grundlage dafür sollte ein verlässliches Berichtssystem sein. Die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit dieses Datenmaterials sollte in Österreich verstärkt durch externe und interne Audits garantiert werden.

In diesem Gesamtkontext sollten österreichische Unternehmen drei zentrale Bereiche beachten:

1. **Managing Sustainability:** Wie hat das Unternehmen den Aspekt Nachhaltigkeit in das Unternehmen eingebettet (Vision und Strategie, Governance-Strukturen, Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern)?
2. **Operational Excellence:** Wie hat das Unternehmen seine Prozesse in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet (Berücksichtigung von wesentlichen Aspekten, Implementierung von KPIs)?
3. **Creating Value:** Wie trägt das Unternehmen durch nachhaltige Dienstleistungen und Produkte zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft bei?

Während sich österreichische Unternehmen vor allem dem zweiten Aspekt widmen, werden der erste und dritte Aspekt häufig vernachlässigt. Im Rahmen des „Managing Sustainability“-Aspektes sollen sich Unternehmen verstärkt auf das Prinzip der Ausgewogenheit konzentrieren, d.h. nicht nur über positive Leistungen berichten, sondern auch negative Aspekte kritisch reflektieren. Nach dem Prinzip der Wesentlichkeit kann eine Bündelung vorhandener Personalressourcen erfolgen, d.h. keine oberflächliche Abhandlung aller Themen, sondern eine intensive Auseinandersetzung mit den für das Unternehmen wesentlichen Themen. Nach dem Prinzip der Zuverlässigkeit werden vertrauensbildende Maßnahmen gesetzt, indem externe und interne Stakeholder sich auf die Angaben zum Nachhaltigkeitsmanagement verlassen können (dabei spielt die externe Verifizierung eine zentrale Rolle). Beim dritten Aspekt „Creating Values“ sollten Unternehmen sich nicht fragen wie eine nachhaltige Entwicklung zum Geschäft passt, sondern wie das Geschäft zu einer nachhaltigen Entwicklung passt. Dabei sind ein ganzheitlicher Ansatz in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowie eine transparente und glaubwürdige Kommunikation zu verfolgen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass wie die eingangs zitierte Kaffee-

karte eine große Auswahl an Spezialitäten bietet, so auch CSR in Österreich durch viele Facetten gekennzeichnet ist. Die thematisierte Sozialpartnerschaft könnte in der Lage sein, gesellschaftliche Verantwortung mitzutragen. Die zukünftige Herausforderung für österreichische Unternehmen hingegen wird sein, verschiedene CSR-Aktivitäten zu einem ganzheitlichen CSR-Management nach den hier vorgestellten Kriterien zu strukturieren. ■

Autoren

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH
Kathrin Madl

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Johanna Weberhofer

Ansprechpartner

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH
Mag. Brigitte Frey
Wagramer Straße 19, IZD Tower
A-1220 Wien
Telefon +43 1 211 70 1083
brigitte.frey@at.ey.com

Leadership Branding & Sustainability

Wir brauchen eine Redefinition von Leadership

Um ein Unternehmen nachhaltig zu führen, braucht es neben dem Bekenntnis zu Sustainability auch eine Redefinition von Leadership. Manager müssen die Illusion der Kontrolle aufgeben. Einfluss nehmen können sie nur, weil sie im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Um das zu nutzen, sollten sie im Sinne eines Leadership Brandings einen klaren Standpunkt beziehen und zum Markenbotschafter werden. Sustainability erfährt durch Leadership Branding einen neuen Zugang.

Christina Grubendorfer
Geschäftsführende
Gesellschafterin
LEA Leadership Equity
Association GmbH

Kurfürstendamm 190-192
10707 Berlin
grubendorfer@leadership-branding.de
www.leadership-branding.de

Kontrollillusion aufgeben

Managern wird die Verantwortung für etwas zugeschrieben, das sie nicht direkt beeinflussen können. Ob sich ein soziales System, wie ein Unternehmen, nachhaltig verhält, ist nicht kontrollierbar. Ein Unternehmen folgt keiner mechanischen Logik, es ist ein sich selbst organisierendes System, das einem lebenden Organismus gleicht. Die Wechselwirkungen in einem Unternehmen sind so vielfältig, dass niemand die Auswirkungen seines Handelns vorhersehen kann. Hinzu kommen unzählige unkalkulierbare Einflüsse von außen und die Tatsache, dass es keine objektive Wahrnehmung gibt. Ob sich eine Gruppe von Menschen in einem Unternehmen der vorgeschlagenen Richtung eines Managers anschließt, ist Ergebnis eines komplexen Kommunikationsprozesses. Von „Kontrolle“ kann hier kaum die Rede sein. Ein Fußballspiel ist ein gutes Beispiel dafür. Der Trainer kann während des Spiels nicht auf alle Spieler gleichzeitig Einfluss nehmen und selbst keine Tore schießen. Ob eine Mannschaft Erfolg hat, hängt davon ab, wie gut sich die Spieler kennen, sich wahrnehmen und kommunizieren. Hierauf kann ein Trainer allerdings sehr wohl Einfluss nehmen.

Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen

Aufgabe von Führung muss und kann es deshalb nur sein, Formen der Kommunikation zu etablieren, durch die intelligente Spielregeln und Spielzüge innerhalb des Unternehmens entstehen. Diese können allerdings nicht kausal festgelegt werden.

Eine direkte Einwirkung auf das System ist nicht möglich. Der Manager muss seine Macht vielmehr dazu nutzen, dass Strukturen und Kommunikationsprozesse entstehen, die zur Abstimmung individueller Ziele und folglich zur Umsetzung führen (vgl. Simon, 2004). Er kann strukturbildend wirksam werden und Regeln etablieren, an denen sich Handlungen Einzelner ►



Seit 15 Jahren ist die Unternehmerin als Beraterin, Coach, Sprecherin und Autorin tätig. Die Expertin für Leadership, Managemententwicklung und Markenstrategie gründete 2006 die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) und war dort bis 2009 Geschäftsführerin. Sie studierte Psychologie sowie Qualitätswissenschaften an den Universitäten Austin (TX, USA), Trier und Bochum. Danach verantwortete sie die Managemententwicklung einer amerikanischen Bank. Sie erwarb Zertifikate u. a. in Systemischer Organisationsberatung, Hypnotherapie und Unternehmensführung.

Gastbeitrag

Leadership Branding & Sustainability

ausrichten können. Und genau hier setzt die, nicht nur für ein Nachhaltigkeitskonzept, so wichtige Redefinition von Leadership an. Anstatt der Illusion der direkten Steuerbarkeit z.B. ihrer Mitarbeiter zu erliegen, müssen Unternehmensführer zu einem Selbstverständnis kommen, das sie zum Aufmerksamkeitsbeeinflusser auf bestimmte Werte macht. Womit wir auch beim Markenbegriff angekommen sind: Branding ist das Management von Erwartungen und Erlebnissen über die Fokussierung von Aufmerksamkeit. Manager tragen, durch ihre Präsenz innerhalb und außerhalb des Unternehmens, zu einem großen Teil zur Markenwahrnehmung ihres Unternehmens bei. Vereinfacht könnte man sagen, dass Marken und Leadership eine vergleichbare Aufgabe haben. Beide sollen Orientierung geben, Sinn stiften, Vertrauen bilden, emotionale Bindung herstellen (vgl. Grubendorfer, 2009).

Alle Spielfelder im Blick behalten

Verhalten sich Manager intelligent, sollte Sustainability automatisch Einzug in Unternehmen halten. Denn Manager sollen ein Unternehmen erfolgreich machen. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen überleben. Damit es überlebt, müssen seine

relevanten Umwelten ebenfalls überleben. „Ein lebendes System, welches die für sein Überleben nötige Umwelt zerstört, zerstört sich selbst“ (vgl. Bateson, 1971). Die relevanten Umwelten sind Arbeitsmarkt, Absatzmarkt, Finanzmarkt, Gesellschaft und Natur. Wenn ein Unternehmen überlebt, haben Manager scheinbar die richtigen Entscheidungen getroffen. Wenn nicht, dann nicht. Um den Erfolg sicherzustellen, muss ein Manager die für das Unternehmen relevanten Umwelten, seine Spielfelder, beobachten und bewerten, indem er Rückkopplungen dieser Umwelten auf sein Unternehmen einkalkuliert. Die beliebte Seminarfrage: „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“, erweist sich plötzlich als Frage nach dem „Umweltschutz“ (vgl. Simon, 1998). Oder eben als eine Frage der Nachhaltigkeit. Markenstrategen haben das schon lange verstanden und beziehen die verschiedenen Stakeholder in Markenentwicklung und Markenführung ein, denn auch Marken werden nicht von heute auf morgen geboren. Vielmehr braucht es auch hierfür eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Branding Strategie. Das Thema Leadership steht hingegen noch lange nicht dort, wo es stehen sollte. Schaut man sich die Managemententwicklungsprogramme von

Unternehmen an, so wird schnell klar, dass kaum strategische Fundamente vorhanden sind und für die Konzeption von Maßnahmen die relevanten Umwelten (Märkte) selten ganzheitlich berücksichtigt werden.

Rückkopplung einkalkulieren

Ob ein Manager seine Umwelten beobachtet und Entscheidungen auf dieser Grundlage trifft oder nicht - Rückkopplungen gibt es in jedem Fall. Jedes Verhalten hat irgendwelche Folgen. Alles hat seinen Preis. Es ist einleuchtend, dass ein auf langfristigen Erhalt ausgerichtetes Familienunternehmen, das sich einmal im Jahr im Rahmen einer Gesellschafterversammlung dem eigensinnigen Vater gegenüber zu rechtfertigen hat, andere Entscheidungen trifft, als eine börsennotierte Aktiengesellschaft, die vierteljährlich Quartalsberichte für seine Anleger verfassen muss. In beiden Fällen sind die Kapitalgeber ein für das Unternehmen relevantes Spielfeld, das bei Entscheidungen berücksichtigt werden will und muss. Die Rückkopplungen sind jedoch denkbar verschieden und erfordern unterschiedliche Entscheidungen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Nicht alle Rückkopplungen aller relevanten Umwelten sind sofort spürbar, noch eindeutig kalkulierbar. ▶



Gastbeitrag

Leadership Branding & Sustainability

Ob ein Unternehmen Kultur fördert oder nicht, ob es Recycling-Papier benutzt oder nicht, ob es seinen Mitarbeitern Entwicklungschancen gibt oder nicht, hat nicht immer unmittelbar spürbare Auswirkungen. Deshalb ist es so wichtig, dass sich Manager mit Zukunftsszenarien beschäftigen. Zukunftsorientierung kann äußerst beunruhigend sein, zumal keiner weiß, was die Zukunft wirklich bringt. Phantasielosigkeit hingegen beruhigt zwar, ist aber gefährlich. Auch hier sind Markenstrategen weiter als Managemententwickler. Um eine Positionierungsstrategie für eine Marke zu entwickeln, ist es unabdingbar, in Szenarien zu denken, die Reaktionen von relevanten Wettbewerbern und die Begrenztheit bestimmter Ressourcen einzukalkulieren.

Komplexität anerkennen

Die Herausforderung für einen Manager ergibt sich aus der Komplexität, die sich durch die Beobachtung der relevanten Umwelten (Märkte) ergibt. Eindeutige und überdauernde Spielregeln gibt es nicht, Akteure wechseln, Märkte verändern sich, neue kommen hinzu. Der Manager muss zwischen Widersprüchen balancieren, z. B. zwischen Bedürfnissen von Kapitalgebern, Kunden und Mitarbeitern. Die gleichzeitige Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Umwelten ist eine große Herausforderung. Der Manager findet sich zunehmend in der Rolle eines Jongleurs wieder, der mehrere Bälle in der Luft halten soll, sicherlich auch will, aber nicht unbedingt kann. Nachhaltige Unternehmensführung gleicht einem Kunststück. Es ist hilfreich, das Nichtwissen zu akzeptieren. Unsicherheit und Unkontrollierbarkeit, die Möglichkeit des Scheiterns, sind für Manager eine Chance. Warum so tun, als ob man die Sache im Griff hätte? Damit stirbt zwar der Heldenmythos, doch Nachhaltigkeit braucht auch keine Helden, sondern eher Künstler, wenn man damit den Grad der Originalität in den Vordergrund rückt, also das Finden neuer Ausdrucksformen. Und wieder legt das Branding Lösungen nahe, die im Leadership Development noch eher unüblich sind. Um Komplexität auf zentrale Aussagen herunterzubrechen, werden Markenstrategien kreativ und emotiona- ▶

Unser Thema heißt Leadership Branding

Leadership Branding trägt dazu bei, dass Führung und Marke zusammen passen. Dass Managerverhalten und Markenpositionierung synchron sind. Leadership Branding ist die Entwicklung einer markenkonformen Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Leadership Branding orientiert Manager über die Marke, damit sie ihrerseits Orientierung über die Marke geben können.

Die LEA Leadership Equity Association GmbH ist ein Verbund von professionellen Beratern und anerkannten Experten, die sich zur Aufgabe gemacht haben, den Wert von Führung in Unternehmen zu steigern. LEA etabliert ein neues und markenorientiertes Verständnis von Leadership.

Anwendungsfelder des Leadership Branding



Quelle: LEA Leadership Equity Association

Gastbeitrag

Leadership Branding & Sustainability

lisierend in Wort und Bild umgesetzt, in Logos, Slogans, Key Visuals und Headlines - um so ihren Einzug in die Wahrnehmung der Zielgruppen zu erhalten. Dieses Vorgehen lässt sich auf das Thema Leadership übertragen: Wofür steht das Management eines Unternehmens? Welche Bilder, Botschaften, Themen etc. gibt es dazu? Wo bleibt das Kreativkonzept für das Thema Leadership? Und wie kommt Sustainability dort zum Ausdruck?

Aufmerksamkeitsfokussierung beeinflussen

Vorteil des Managers ist, dass er qua Funktion im Fokus der Aufmerksamkeit aller Stakeholder steht. Er wird beobachtet und erfährt erst dadurch die Möglichkeit, andere zu beeinflussen und steuernd zu wirken. Worüber

er auch zur Markenwahrnehmung wesentlich beiträgt. Er hat die Möglichkeit, im Unternehmen das Bewusstsein für die relevanten Themen und Umwelten zu schärfen und dafür zu sorgen, dass das so bleibt und nicht wieder vergessen wird. Sustainability entsteht über die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Passung zwischen Prozessen und Akteuren einerseits und den relevanten Umwelten andererseits. Versteht sich der Manager als Markenbotschafter? Damit wäre viel gewonnen. Wenn Manager scheitern, dann meistens deshalb, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien Unternehmen ihre Kommunikationsstrukturen entwickeln. Was nicht in den Fokus der Aufmerksamkeit der Stakeholder gerät, löst keine Kommunikation aus, wird folglich nicht beobachtet. Was nicht beobachtet wird, findet

nicht statt. Es bewirkt nichts, es löst nichts aus, auch keine Gegenreaktion. Es hat keine soziale Realität. Management muss deshalb immer versuchen, Aufmerksamkeitsfokussierungen zu beeinflussen: Wer schaut wohin und wohin schaut keiner? Was wird ausgeblendet? Wer bewertet was? Und wie? Welche Entscheidungen werden folglich getroffen? Und welche nicht? Welche Konsequenzen haben diese Entscheidungen für die relevanten Stakeholder - Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Politik und Natur?

Sinn als Währung verstehen

Unternehmen sind ideelle Gebilde. Sie existieren nur in Ereignissen und nur so lange, wie sich Akteure finden, die mitmachen und die gemeinsam beschließen, dass es Sinn macht, sich dafür zu engagieren. Ein ▶

Leadership & Sustainability

1. Kontrollillusion aufgeben

Unternehmen sind soziale Systeme, die sich nicht durch Logik oder Maschinenmetaphern begreifen und steuern lassen.

2. Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen

Eine direkte Einwirkung auf das System ist nicht möglich. Ein Manager kann aber Strukturen und Regeln etablieren, an denen sich andere orientieren können.

3. Alle Spielfelder im Blick behalten

Um das Überleben des Unternehmens zu sichern, muss ein Manager alle für das Unternehmen relevanten Umwelten beobachten.

4. Rückkopplungen einkalkulieren

Die Frage nach dem Umgang mit den Umwelten und den daraus resultierenden Entscheidungen ergibt sich aus der Art der Rückkopplung auf das Unternehmen.

5. Komplexität anerkennen

Komplexität ergibt sich durch die Beobachtung der verschiedenen Umwelten (meist Märkte). Eindeutige und überdauernde Spielregeln gibt es nicht, Akteure wechseln, Märkte verändern sich und relevante Umwelten kommen hinzu.

6. Aufmerksamkeitsfokussierung beeinflussen

Was nicht in den Fokus der Aufmerksamkeit der Stakeholder gerät, löst keine Kommunikation aus. Ein Manager steht qua Funktion im Fokus der Aufmerksamkeit aller Stakeholder. Er wird beobachtet und hat dadurch die Möglichkeit, steuernd zu wirken.

7. Sinn als Währung verstehen

Unternehmen werden durch Sinn zusammengehalten. Geschichten sind Träger dieses Sinnes. Doch Taten sind noch viel sinnstiftender. Sinn will durch Manager vorgelebt werden.

8. Haltung einnehmen

Leadership heißt, eine bestimmte Haltung einzunehmen. Diese Haltung lenkt Aufmerksamkeit und Entscheidungen auf die wesentlichen Aspekte.

Unternehmen überlebt also nur, wenn es für eine ausreichende Anzahl von Menschen Sinn macht. Es braucht zudem ein Gedächtnis, denn sonst würde sich niemand erinnern, was er machen soll und warum. In alten Kulturen erfüllen Geschichtenerzähler die Gedächtnisfunktion. In Unternehmen wird dies häufig auch über Geschichten, Anekdoten, aber auch über Strategieformulierungen und Leitbilder versucht. Doch die Formulierung eines Führungsleitbilds oder einer Nachhaltigkeitsstrategie haben so lange keine Gedächtnisfunktion, bis sie Einzug in die Kommunikation erhalten. Und das zeigt sich im Unternehmensalltag. Welche Botschaften werden wiederholt? Nach welchen Spielregeln wird faktisch gespielt? Welche Spielzüge und -muster sind erkennbar? Tatsächliche Handlungen sind viel sinnstiftender als jede Broschüre und jeder Bericht. Aufgabe von Führung ist es, Sinn als Währung und Kapital zu sehen, Abstimmung über individuelle Bedeutungs- und Sinnstrukturen zu ermöglichen. So können die richtigen Botschaften Einzug in die interne Kommunikation und in den Unternehmensalltag halten. Manager sind als ideale Führer gefragt. Um das erfüllen zu können, brauchen sie, ähnlich wie eine Marke, eine bestimmte Haltung, ein klares Profil, eine eindeutige Positionierung.

Haltung einnehmen

In aller Konsequenz geht es beim Leadership in erster Linie darum, eine Haltung zu entwickeln. Den Begriff Haltung kennen wir aus der Physiologie, wir denken an eine bestimmte Körperhaltung. Doch Haltung heißt auch „Halt geben“, Orientierung geben. Haltung hat etwas mit Positionierung zu tun. Es hat auch mit Differenzierung, Grenzziehung zu tun, denn Haltung heißt auch „Halt“, also „Stopp“ zu sagen. Haltung ist eng verknüpft mit Identität, Einstellungen, Überzeugungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen. Unsere Haltung steuert unser Denken und Handeln und auch umgekehrt. Haltung ist auch die Art und Weise, wie wir Beziehung gestalten (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2004). Begreift man Leadership als Beein-

flussung von Aufmerksamkeit und will man einer Gruppe von Menschen (z.B. Vorstände, Geschäftsleitung) Unterstützung im Thema Sustainability anbieten, so sollte man sie zuerst dabei unterstützen, eine gemeinsame Leadership-Positionierung zu finden,

- ▶ die genau definiert, auf welche Aspekte sich die Aufmerksamkeit der Stakeholder konzentrieren soll,
- ▶ die entsprechende Kommunikationsstrukturen und Prozesse etabliert,
- ▶ die festlegt, entlang welcher Prämissen Entscheidungen getroffen werden sollen,
- ▶ die dabei hilft, Bedeutungen zu klären und Sinnangebote macht.

Diese Positionierung sollte möglichst weit zugespitzt werden. Denn Aufmerksamkeit kann sich nur fokussieren, wenn es einen klaren Referenzpunkt gibt. Anschließend können klare Anforderungen an Manager definiert werden, die dann auch Einzug in die Kommunikation und damit in die Realität der Stakeholder halten. ■

Literatur

Bateson, G. (1971). Die Kybernetik des „Selbst“. In G. Bateson (1972) (Hrsg.). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt (Suhrkamp).

Grubendorfer, C. (2009). *Leadership Branding - markenorientierte Führung*. In DPWK Deutscher Preis für Wirtschaftskommunikation (2009) (Hrsg.). Fachmagazin Reputation Management. München (Nomos Edition Reinhard Fischer).

Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg (Carl Auer).

Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg (Carl Auer).

Simon, F. B. (1998). *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*. Heidelberg (Carl Auer).

Simon, F. B. (1997). *Die Organisation der Selbstorganisation. Thesen zum „systemischen Management“*. In Schmitz et al. (1997) (Hrsg.). *Managerie. 4. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management*. Heidelberg (Carl Auer).

Global CSR

A business strategy that creates economic and social value in developing societies

This paper introduces the concept of global CSR by conveying key-insights of a case-book published by the Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP) based in Vienna. It stresses the growing importance of global CSR for business actors in developing and emerging societies and makes the point that it can enable both economic and social value when perceived and used as a core dimension of business strategy.

**ICEP - Institut zur Cooperaton
bei Entwicklungs-Projekten
Mag. Christoph Eder/
Dr. Maximilian Oettingen**

Möllwaldplatz 5
A-1040 Wien
chr.eder@icep.at
m.oettingen@icep.at
www.icep.at

For more information on global CSR,
please check www.globalcsr.eu

*Business and Poverty:
The global CSR case-book*
can be ordered via
globalcsr08@icep.at at €10 per
copy payable after receipt.

A strategy is a long-term plan of action to cope with a certain perception of the future. CSR - as it is understood in this article - is a corporate strategy, a concept on how to manage the various interfaces of business and society, today and tomorrow. It thereby expresses the private sector's social and environmental responsibilities and its commitment to respecting ethical principles in the framework of business operations, in order to create mutual value benefiting both society and the private sector. So what is global CSR?

European and developing societies differ in many ways. Europeans are generally well-educated, wealthy and growing old. Societies in developing and emerging countries are characterised by youth, widespread poverty, poor standards of education and large quantities of people. Global CSR takes these societal characteristics into account and accordingly suggests specific ways of managing their effects on business and vice versa.

Typically, companies operating in saturated industrial regions implement CSR activities in order to gain a competitive edge in areas such as human resource management, cost reduction or energy efficiency. From a legal perspective, these efforts are considered to be *beyond compliance*, meaning that they contribute to the solution of socio-economic challenges in ways that surpass judicial obligations. By integrating social and environmental objectives within company goals,

corporations aim to sustain long-term company value.

Companies in developing countries face other challenges. Weak public institutions and a lack of legal execution often lead to non-compliance with guidelines and international norms (e.g., in the areas of ecological and social standards). Generally, this does not relate directly to European corporations and their subsidiaries. Rather, it is prevalent in most of their supply chains. For European companies, leading their entire supply chain *towards compliance* of the mentioned standards via strategic global CSR is an important task.

In a second, more pro-active step, corporations operating in developing and emerging regions often implement global CSR in areas such as market development, employee enablement and supply chain management. These efforts are designed to develop business. Thus, integrating social and environmental objectives within company goals can often be equated to unfolding socio-economic development among the poor. This is not only a social value as such but also transforms societal needs into market-demands - a prerequisite for long-term company value.

Growing importance of global CSR

Given the fact that many developing and emerging countries are currently catching up in economic terms (while their societal ►

risks such as volatility, immature institutions and poverty-caused operational risks remain high), managing the interface of business and developing societies by means of global CSR is a challenge that is growing in terms of relevance. Obviously, companies have always tried to cope with challenges - and have often done so through various means. But today, global CSR is of specific importance as it can give companies a competitive head start in emerging markets while they strive to sustain business operations throughout the process of globalisation.

The areas in which this strategic concept proves to be effective are, among others: product development and marketing, human resource and reputation management, effective know-how transfer or quality control, and supply security. Seen from a systematic perspective, global CSR can positively enable a company's

- ▶ core business (e.g., by developing innovative products in order to tap new markets);
- ▶ supply chains (e.g., by building social capacity along supply chains in order to secure supply);
- ▶ operational context and business environment (e.g., by contributing to community and societal development programmes in order to enhance their social licence to operate).

Case studies suggest the complementarity of economic and societal objectives

Within the framework of a research project co-funded by the European Union the authors of this paper drafted, wrote and edited a case-book - *Business and Poverty: The global CSR case-book* - portraying European companies in the process of developing, implementing and evaluating global CSR strategies. *Business and Poverty* shows that global CSR is all about thinking and acting in socio-economic categories. This allows companies to manage risks in developing societies (which are often social by nature and economic in their effect) and to benefit from their economic opportunities. The compelling insights conveyed by the case-studies refer to the complementa-



copyright: Caixa Catalunya

Two-way know-how-transfer: Employees of Caixa Catalunya support microfinance institutions with their knowledge - and learn how the banking business is done on the ground in developing markets.

ry of economic and societal objectives: companies that pursue economic goals in developing countries, so the cases suggest, contribute substantially to the attainment of social goals - if global CSR is perceived as a core aspect of overall business strategy. In other words, those corporations that use global CSR as a strategic tool to enable their business, enable social development. In fact, they even support the achievement of objectives of development cooperation - since the goals of the latter are complementary to business objectives in developing and emerging countries. Examples?

- ▶ Companies that are able to develop innovative products and sell them to the poor can contribute to poverty alleviation (as the Suez and Unión Fenosa cases show).
- ▶ Corporations that cooperate with poor producers in emerging economies in order to react to western market demand help to promote socio-economic value creation through SMEs (as the Coop NKL and Carrefour cases suggest).
- ▶ By initiating activities to secure their location or reputation, companies contribute to societal development (even on national levels, as one can see in the Repsol YPF and AstraZeneca cases).
- ▶ A company that thoughtfully taps new markets can initiate social capacity build-

ing (as seen in the Caixa Catalunya case).

- ▶ Corporations' human resource management - if prudently implemented - can lead to the alleviation of skill deficits (so exemplifies the Mondi case) and helps to spark grass-rooted charity initiatives (as the Kjaer case shows).

But the described relationship of business and development is not one-sided. It is reciprocal. Not only do global CSR activities cause social effects, but those companies that use global CSR as a strategic tool in order to enable social development also enable business.

This is of strategic importance for companies as effectively coping with the social risks of developing and emerging economies is a major task. Some of the cases in *Business and Poverty* show how it can be tackled. They suggest that as social problems in developing and emerging countries transform the quality of business, management tools and solutions are needed in these regions, which essentially are social - as well as managers who are willing to transcend an economic mind-set when confronting business challenges in emerging economies. While alliances with NGOs can thereby help to foster effective global CSR strategies aimed at creating social value, ▶



corporations ought to make sure that they are integrated within the core realm of their business strategy. This is why Unión Fenosa's social efforts in Colombia are so compelling - because they increased company revenues. In like manner, Suez's quest to bring development to the poor in Manaus, Brazil, was part of a corporate strategy aimed at selling potable water and sewage disposal. Mondi's capacity building programmes in South Africa were similarly a reaction directed at absorbing the costly social side-effects of outsourcing and subcontracting. Repsol YPF's initiative to implement grass-roots social projects throughout Argentina was also an effective way to secure the company's social licence to operate in a country of strategic corporate relevance.

The desired effects of global CSR (both social and economic) overlap with societal objectives with regards to content. Structurally, global CSR initiatives and those of development cooperation also complement one another: while global CSR activities usually unfold their effects at the micro-level (an aspect that is supported by most of the cases), public actors structure settings at regional and national levels. Strategic alliances between companies and actors of development cooperation, thus,

can help to bundle respective tools and resources in order to drive socio-economic development through all levels and create synergetic effects. These kinds of alliances ought to be taken into consideration more actively by private and public actors alike.

The social and the business perspective on the nine cases

The nine business cases published in *Business and Poverty* can be seen in two ways - from a societal and from a business point of view. When seeing things from a societal perspective, the cases show that business can actually contribute to the socio-economic development of the poor - with obvious variations in motivation, action and effect.

In many instances, the companies portrayed in *Business and Poverty* started to implement strategic global CSR measures only after realising that traditional economic tools alone were insufficient to manage business operations in developing countries (see the Unión Fenosa and the Mondi cases). At other times, trying to cope with the volatility of emerging markets or certain legal obligations was the main incitement to corporate social action (as the Repsol YPF and the Suez cases show). Enhancing a company's social licence to operate also offered a reason to think and act in socio-

economic terms (see the AstraZeneca and the Coop NKL cases) - as did increasing employee commitment and motivation (as the Kjaer case conveys). Finally, orchestrating social investments of company foundations within the realm of corporate strategy was also a rationale for global CSR measures (as suggested in the Caixa Catalunya and the Carrefour cases).

From a societal perspective, the reasons and motivations why companies contribute to the socio-economic development of the poor are not as relevant as the fact that they do - and that they thereby do well when aligning their corporate social efforts to their business strategy. This is a fact which ought to be taken into consideration by companies operating in the developing world and by the public actors of development cooperation who are increasingly considering forms of collaboration with the private sector.

From a business perspective, the cases presented in *Business and Poverty* give answers to two important questions:

- ▶ How can managers effectively implement global CSR in order to cope with common risks in the developing world (which are often social by nature and economic in their effect)? ▶

- How can they use global CSR as a strategic tool that helps companies benefit from the opportunities of emerging economies?

Integrating social and business objectives

By integrating social objectives within their operational strategies - a common course of action throughout the cases, with obvious differences with regard to concrete forms. In the case of Mondi and Repsol YPF, initiating large stakeholder dialogues was an integral component of securing company commodities and company location. Legalising inhabitants of low-income areas and sparking socio-economic development among the poor was necessary for Unión Fenosa and Suez to increase their revenues.

The fact that Carrefour and Coop NKL built human capacity along supply chains was a way of reacting to market demand and unlocking new market segments in Europe. Initiating incentives among employees that sparked grass-roots charity projects increased employee contentment - the latter being a defined business objective for Kjaer. Finally, transferring technical know-how to microfinance institutions in developing countries and conducting R&D on a new tuberculosis drug were parts of Caixa Catalunya's and AstraZeneca's respective strategies to establish new markets in developing countries.

A business case for global CSR?

Does this mean that there is a business case for global CSR? In the strict sense of the term, the answer to that question is no, because the actual links between global CSR activities (as a cause) and its effects are not fully comprehensible, as in the case of marketing, innovation, outsourcing and any other complex economic mechanism. That means that there is no business case for global CSR per se. Why? Because global CSR does not refer to a monolithic object with a rigidly defined value, but rather to a certain way of thinking and acting as a corporate manager in order to confront specific social and economic challenges.

Certain fields of action suggest a business case for global CSR

There are, however, certain fields of corporate action in developing and emerging countries that seem to suggest the implementation of global CSR strategies - and, in addition, a business case for global CSR in a broader sense.

According to *Business and Poverty* these fields of action are: product development and marketing in developing countries (Unión Fenosa and Suez) and in Europe (Carrefour and Coop NKL), supply and location security (Carrefour and Mondi), market development (Caixa Catalunya and AstraZeneca), the enhancement of a corporation's social licence to operate (Repsol YPF and AstraZeneca) and human resource management (Kjaer).

Understood from this perspective - from a point of view that prudently relates certain clusters of challenges to certain types of managerial action - there is indeed a business case for global CSR. And it becomes tangible when global CSR measures generate real social and economic value. So, the answer to the million dollar question is yes. Global CSR can be implemented to confront

numerous challenges within companies (within their core businesses, along their supply chains) and in the context of business operations (as community development and enabling environment efforts). It can also help to generate economic value via social action and help establish a company-relevant social value with economic means. It can contribute to risk management and also to market development. And global CSR can pay off.

But, no matter how global CSR is used, the key to its successful application lies in the realistic perception of the likelihood of actual economic and social value creation - both for companies and their stakeholders.

Conclusion

Global CSR is a business strategy to better manage the interfaces of business and developing societies. By integrating social objectives within operational strategies corporations can create business and social value thus benefiting business and society. Certain fields of corporate action in developing and emerging regions suggest the implementation of global CSR strategies as well as a business case for global CSR in a broad sense. ■



Shared value: Carrefour Spain markets and distributes groceries of Ecuadorian farmers.

Ernst & Young ist Mitglied im UN Global Compact

Aktive Mitarbeit in deutschen und internationalen Nachhaltigkeitsforen

Weiterführende Informationen über den UN Global Compact finden Sie unter www.unglobalcompact.org und unter www.unglobalcompact.de, den Internetseiten des Deutschen Global Compact Netzwerks (DGCN).

Einen kurzen Rückblick über das 5. „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“ finden Sie auf Seite 46 der vorliegenden SAAS News. Ausführlichere Informationen stehen unter www.envicomm.org zum Download bereit.

Nähere Informationen über den Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ finden Sie unter www.aknu.org

Erfahren Sie mehr über unser Corporate Responsibility-Engagement und unseren aktuellen Nachhaltigkeitsbericht unter www.de.ey.com/cr

Die deutsche Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young ist seit August 2008 Mitglied im UN Global Compact. Mit dem Beitritt zu diesem weltumspannenden Wertebündnis zwischen den Vereinten Nationen, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen dokumentiert Ernst & Young seinen eigenen Anspruch zu einem verantwortungsvollen und nachhaltigen Handeln. Der UN Global Compact wurde im Jahr 2000 ins Leben gerufen und hat zum Ziel, die Globalisierung sozial- und umweltverträglich zu gestalten. Inzwischen sind weltweit mehr als 4.700 Unternehmen, davon über 130 aus Deutschland, dem globalen Bündnis beigetreten.

„Wir bekennen uns zu den zehn Prinzipien des UN Global Compact und setzen uns im Rahmen unserer Einflussmöglichkeiten für die Wahrung der Menschenrechte, faire Arbeitsbedingungen, den Umweltschutz und den Kampf gegen Korruption ein“, betont Dr. Herbert Müller, Vorstandsvorsitzender der Ernst & Young AG und Country Managing Partner von Germany, in einem Schreiben an UN-Generalsekretär Ban Ki-moon. „Die Mitgliedschaft im Global Compact ermöglicht es uns, in einen kontinuierlichen Dialog und Wissensaustausch mit unseren Stakeholdern und weiteren gesellschaftlichen Gruppen zu treten“, so Dr. Herbert Müller. „Darüber hinaus können wir deutschlandweit und international das nachhaltige Wirtschaften in Unternehmen noch aktiver mitgestalten und weiterent-

wickeln“. Ernst & Young engagiert sich auch in anderen Institutionen und Netzwerken, die sich mit Nachhaltigkeit befassen. So fand im Frühjahr das Jahrestreffen der deutschen Organizational Stakeholder der Global Reporting Initiative (GRI) auf gemeinsame Einladung von Bosch, Daimler und Ernst & Young in Stuttgart statt. Im Laufe der zweitägigen Veranstaltung wurde auch in öffentlichen Sitzungen über die Zukunft einer transparenten und vergleichbaren Nachhaltigkeitsberichterstattung diskutiert.

Die wichtigste deutschsprachige Plattform für Corporate Social Responsibility, das „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“, welches am 27. und 28. April 2009 zum fünften Mal in Stuttgart stattfand, unterstützte Ernst & Young als Hauptsponsor. Die hochkarätig besetzte Veranstaltung förderte unter dem diesjährigen Motto „Verantwortung tragen - Verantwortlichkeit managen“ einen offenen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Nichtregierungsorganisationen und Medien.

Im Rahmen des neugegründeten Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU) der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. untersucht Ernst & Young gemeinsam mit hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um verantwortlich zu handeln. ►



Neben der Benennung von typischen Hemmnissen sollen auch Lösungen gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Es entspricht dem Selbstverständnis von Ernst & Young, einen weit über den gesetz-

lichen Auftrag hinausgehenden Beitrag für eine nachhaltige Wirtschaft zu leisten. Neben der aktiven Mitarbeit in Initiativen wie dem UN Global Compact, der GRI oder dem AKNU spiegelt sich das Nachhaltigkeitsengagement auch in weiteren Aktivitäten wider. Als erstes großes Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland hat Ernst & Young im November 2008

einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Unter dem Motto „Engagement aus Überzeugung“ dokumentiert Ernst & Young umfassend seine gesellschaftlichen, ökologischen und mitarbeiterbezogenen Leistungen und Vorhaben. Zur Implementierung und Umsetzung der unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsstrategie wurde ein „Sustainability Council“ eingerichtet, den der Vorstandsvorsitzende leitet. Ein Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Ernst & Young ist es, gerade in der jetzigen Zeit die Akzeptanz des Unternehmertums in Deutschland zu stärken und den Unternehmensnachwuchs zu fördern. ■

Ernst & Young bekennt sich zu den zehn Prinzipien des UN Global Compact

Menchenrechte

- 01 Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
- 02 sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

- 03 Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
- 04 die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
- 05 die Abschaffung der Kinderarbeit und
- 06 die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz

- 07 Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
- 08 Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und
- 09 die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung

- 10 Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Ansprechpartner

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rudolf X. Ruter
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 19106
rudolf.x.ruter@de.ey.com

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Philipp Killius
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 18261
philipp.killius@de.ey.com

Der Finanzsektor als Treiber unternehmerischer Verantwortung

Der viel gescholtene Finanzsektor hat sich zu einem der führenden Treiber nachhaltigen Wirtschaftens entwickelt - mit weitreichenden Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit börsennotierter Unternehmen und ihrer Töchter weltweit. André Krause, CFO von Telefónica O2 Germany, über den Einfluss von Socially Responsible Investment (SRI) auf die Arbeit des spanischen Telekommunikationsunternehmens in Deutschland.



André Krause
Chief Financial Officer (CFO)
Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG

Georg-Brauchle-Ring 23-25
80992 München
andre.krause@o2.com
www.o2.com/de

Weiterführende Informationen über die umfangreichen Corporate Responsibility-Aktivitäten von O2 finden Sie unter www.o2-engagiert-fuer-morgen.de

Nähere Informationen zu SRI finden Sie auch in unserer aktuellen Studie „Kapitalanlageentscheidungen und Socially Responsible Investments in der Praxis“, die unter www.de.ey.com/saas als Download zur Verfügung steht oder unter saas@de.ey.com kostenlos als Printexemplar bestellt werden kann.

1 Angela Merkel in ihrem Video-Podcast v. 31.01.2009
2 A.T. Kearney (2009)

Kaum eine Branche verzeichnet momentan eine so große Menge an Negativberichterstattung wie der Finanzsektor. Die Finanzkrise hat die Grenzen des kurzfristigen Profitstrebens der Investmentbanken offen gelegt. Nun wird der Ruf nach größerer Regulierung der Finanzmärkte laut, die einen maßgeblichen Anteil an der tiefen Rezession, die wir derzeit erleben, tragen. Mit dem umfassenden Bedarf an Wertberichtigungen und dem Zusammenbruch von Lehman Brothers sowie weiterer Großbanken geht die Talfahrt in zahlreichen Industriezweigen, allen voran der Automobilindustrie, einher. Die lange Zeit vorherrschende Prämisse des profitmaximierenden Wirtschaftens um jeden Preis steht damit zur Disposition. Das Vertrauen von Investoren, Konsumenten und nicht zuletzt der Unternehmen untereinander ist tief erschüttert. Vor diesem Hintergrund rufen weltweit Politiker zu einer neuen Architektur des globalen Marktes, gar im Rahmen einer »Charta des nachhaltigen Wirtschaftens«¹, auf.

Nachhaltiges Investment als Treiber unternehmerischer Verantwortung

Ausgerechnet der als kurzsichtig geltende Finanzsektor ist gleichzeitig zu einer der treibenden Kräfte eben dieser neuen, nachhaltigen Wirtschaftsarchitektur geworden. Das Zauberwort heißt »Socially Responsible Investment«, kurz SRI, und meint die Investition in besonders verantwortungsvoll handelnde Unternehmen aller Branchen. Investoren, die nach dem SRI-Prinzip arbeiten, berücksichtigen bei ihren Anlage-Entscheidungen nicht nur finanzielle und Governance-Aspekte, sondern vor allem auch die Leistung von Unternehmen in den Bereichen Umwelt und Gesellschaft. Einige SRI-Investoren schließen darüber hinaus Investitionen in Unternehmen aus den Bereichen Alkohol, Tabak, Glücksspiel oder Waffen kategorisch aus. Börsennotierte Unternehmen, die in Nachhaltigkeits-Indizes, wie etwa die FTSE4Good-Familie oder die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen werden wollen, müssen Themen wie Umweltschutz, Produktverantwortung oder die Verwirklichung von Menschenrechten in ihren Unternehmensprozessen, also im Kerngeschäft, berücksichtigen und die unternehmerische Verantwortung zum festen Bestandteil ihrer Strategie machen.

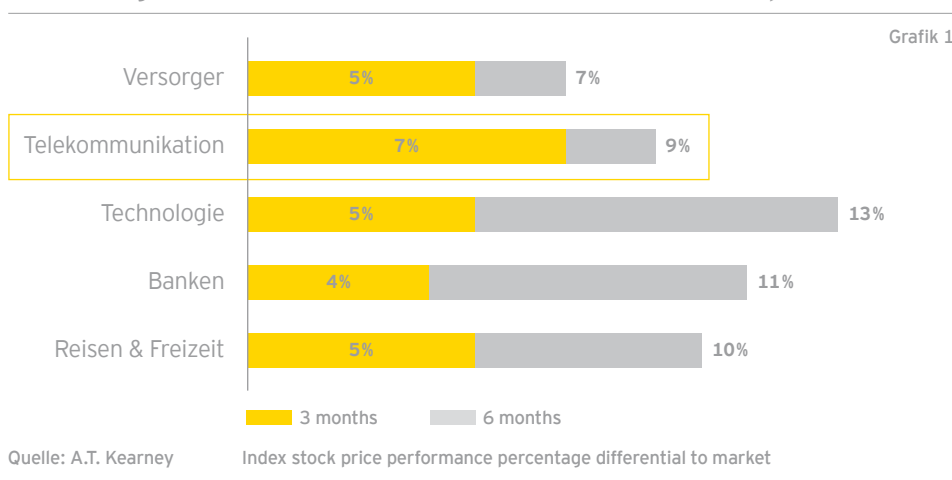
Hierfür gibt es handfeste Gründe: Eine zu Beginn des Jahres veröffentlichte Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney mit dem Titel »Green Winners« hat gezeigt, dass Unternehmen mit einem starken Nachhaltigkeitsfokus in 16 von 18 Branchen ihre Konkurrenten klar abhängen und eine überdurchschnittliche Performance zeigen² (siehe Grafik 1). Die Nachfrage nach Publikumsfonds, die für die Zusammenstellung ihres Portfolios Nachhaltigkeitskriterien anlegen, ist entsprechend ungebrochen. Gerade in Zeiten der Finanzkrise suchen Anleger vermehrt nach verantwortlich handelnden Unternehmen, die auch ökologische und soziale Langzeitrissen in ihre Strategie mit einbeziehen und damit besser für die Zukunft gewappnet ▶

sind als ihre Wettbewerber. Im Juni 2008 waren allein in Europa 537 nachhaltige Publikumsfonds mit einem Gesamtvolumen von €48,7 Mrd. zugelassen (siehe Grafik 2).³ Initiativen wie das Carbon Disclosure Project (CDP) oder die Principles for Responsible Investment (PRI), ein Projekt von UNEP FI und dem UN Global Compact, konnten die Zahl ihrer Unterzeichner drastisch ausweiten. So arbeitet das CDP, das jährlich erfasst, welchen Einfluss der Klimawandel auf das Kerngeschäft der befragten Unternehmen haben wird, mittlerweile im Namen von 385 Investoren mit einem verwalteten Vermögen von rund US\$57 Bill.⁴ PRI zählt 362 Unterzeichner mit einem Volumen von mehr als US\$14 Bill.⁵ und arbeitet momentan an einer klar erkennbaren Eskalationsstrategie, die von der höflichen Aufforderung zur Nichtentlastung der Vorstände auf Hauptversammlungen bis hin zum publikumswirksamen Verkauf der Papiere reicht.

Neben klassischen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern, Kunden oder zivilgesellschaftlichen Organisationen ist es maßgeblich diesen Initiativen zu verdanken, dass sich Corporate Responsibility (CR) von einem Nischengeschäft einiger weniger Vorreiterunternehmen den Weg in den Mainstream bahnen konnte. Während Konsumenten und Aktivisten der Zivilgesellschaft in der Regel ganz bestimmte Missstände anprangern und damit gegen offenkundige Verfehlungen wie etwa unmenschliche Arbeitsbedingungen vorgehen, verfolgen SRI-Investoren und Initiativen wie PRI mit ihren Kriterienkatalogen einen ganzheitlichen Ansatz. Gerade im ▶

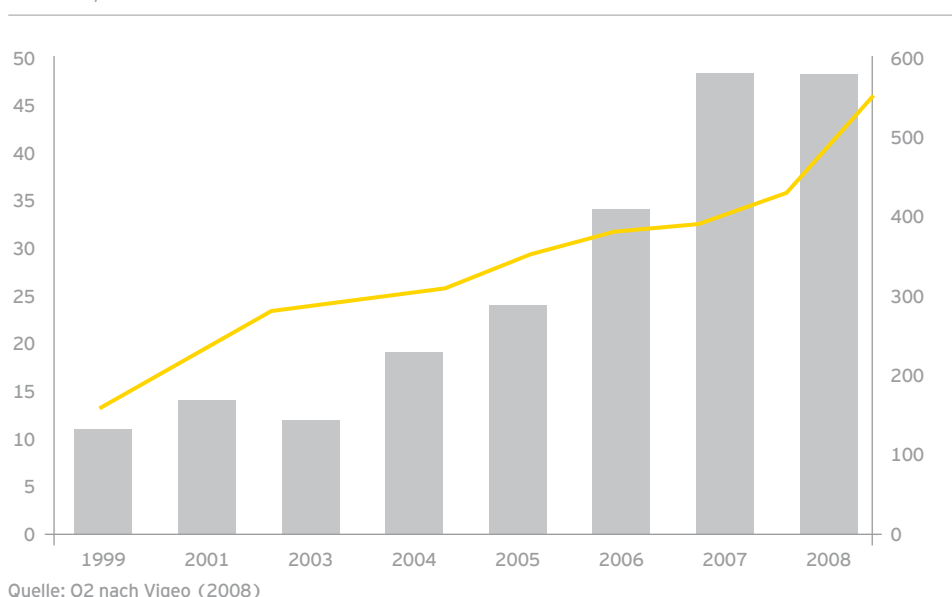
3 Vigeo (2008)
 4 Carbon Disclosure (2008)
 5 Principles for Responsible Investment (2008)

Nachhaltig orientierte Unternehmen übertreffen Branchenperformance



O2 nach A.T. Kearney (2009)
 Note: Indexed stock prices at ~3months = September 8, 2008 and ~6months = May 19, 2008 to current date, November 24, 2008. Percentage performance differential calculated by taking the percentage point difference of average sustainability companies' indexed performance to the market indexed performance. Sustainability companies include DJSI World 80 2008 / 2009 + DJSI 2008 Supersector Leaders + Goldman Sachs SUSTAIN focus list to mature industries.

Anzahl und Volumen nachhaltiger Publikumsfonds in Europa in Mrd €, Stand 30.06.2008



Gastbeitrag

Der Finanzsektor als Treiber unternehmerischer Verantwortung

Bezug auf nachhaltige Indizes haben Unternehmen, die sich nicht umfassend auf den Dreiklang zwischen Ökologie, Ökonomie und Sozialem ausrichten, keine Chance, im Auswahlprozess der Ratingagenturen zu bestehen.

Das Ziel von Telefónica:

DJSI Best-in-class

Die spanische Telefónica S.A. ist ein besonders erfolgreiches Beispiel für den Einfluss von SRI auf die Transformation eines international tätigen Unternehmens entlang den Prinzipien der Nachhaltigkeit. Der Telekommunikationskonzern mit Sitz in Madrid und mehr als 258 Mio. Kunden in Europa und Lateinamerika hat sich nicht nur zum Ziel gesetzt, unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten weltweit zu den besten 10 Prozent der Telekommunikationsbranche zu gehören, sondern auch sektorübergreifend im DJSI eine herausragende Stellung zu erreichen.

Ein erster Erfolg auf diesem Weg konnte bereits verbucht werden: Beim von der Kirchhoff Consult AG und dem manager magazin veröffentlichten Good Company Ranking 2009 der größten europäischen Unternehmen schnitt Telefónica S.A. als bestes Telekommunikationsunternehmen

ab und erreichte unter allen Unternehmen den zweiten Platz nach BASF SE.⁶ Auch im DJSI Ranking hat sich das Unternehmen von 75 Indexpunkten im Jahr 2004 auf 81 Punkte im Jahr 2008 gesteigert. Ziel von Telefónica S.A. ist es, den best-in-class Status von derzeit 85 Punkten zu erreichen. Hinter dieser positiven Entwicklung steht eine über Jahre hinweg kontinuierlich vorangetriebene Umstellung der gesamten Gruppe unter Berücksichtigung der drei P: People, Planet, Profit. Dies hatte weitreichende Auswirkungen auf die Arbeit nicht nur des Mutterkonzerns, sondern auch der Ländergesellschaften zur Folge. Denn nur wenn alle Teile des Konzerns an einem Strang ziehen, kann das Unternehmen den Anforderungen der Ratingagenturen entsprechen. Damit macht sich der Einfluss von SRI auch in nicht börsennotierten Einheiten, wie Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG, bemerkbar.

Ausrichtung am Kerngeschäft

Über all unseren Aktivitäten steht wie bei den anderen Ländergesellschaften die Unternehmensvision von Telefónica S.A.: Wir wollen das Leben der Menschen verbessern und unser Unternehmen und die Gesellschaft gleichzeitig voran bringen, indem wir innovative Produkte auf Basis

moderner Informations- und Telekommunikations-Technologie anbieten. Daraus leiten sich für O2 in Deutschland konkret vier am Kerngeschäft ausgerichtete Handlungsfelder ab, die wir bewusst positiv formuliert haben. Wir sind überzeugt, dass nur eine ganz klar auf das Unternehmen zugeschnittene CR-Strategie auf Dauer Erfolg haben kann. Alles andere wäre bloße Charity zu Marketingzwecken, die in Zeiten leerer Kassen zuerst dem Rotstift zum Opfer fällt.

Als Anbieter mobiler Kommunikationsdienste setzen wir uns erstens für die Medienkompetenz von Kindern und Jugendlichen ein. Wir wollen junge Menschen mit den Chancen und Risiken dieser neuen Technologien vertraut machen. Zweitens wollen wir möglichst vielen und hier insbesondere benachteiligten Menschen durch innovative Produkte und günstige Angebote den Zugang zu Telekommunikation und Internet verschaffen. Unser drittes Handlungsfeld ist der faire Umgang mit unseren Mitarbeitern. Diesen bieten wir ein umfassendes Paket aus Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheits- und Sportangeboten sowie flexible Arbeitsmodelle, die auf die jeweilige Lebenssituation zugeschnitten sind. Nur so können wir die besten Köpfe mit den besten Ideen an uns binden.

Obwohl wir überzeugt sind, dass die Telekommunikationsbranche ein Katalysator positiver gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung ist, sind wir uns trotzdem bewusst, dass auch unsere Geschäftstätigkeit direkt und indirekt negative Einflüsse auf Umwelt und Gesellschaft haben kann. Diese so umfassend wie möglich auszuschließen rundet als vierte Säule unsere CR-Strategie ab.

Professionelles CR-Management

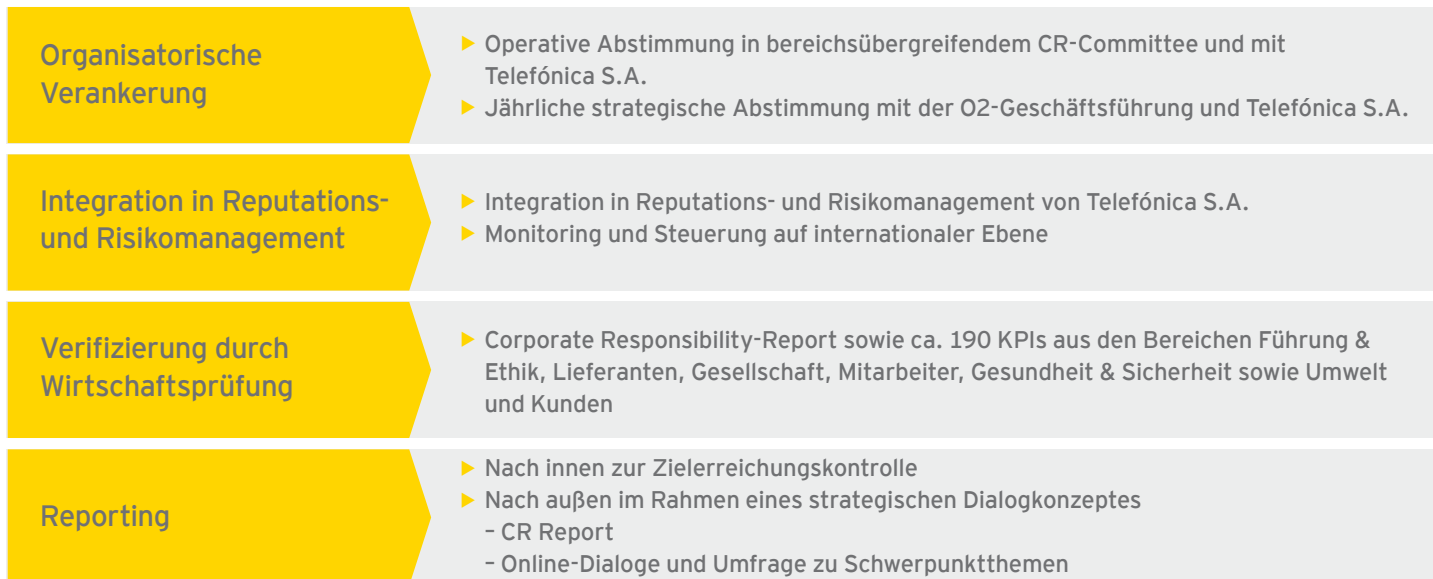
Genau so wichtig wie die Bearbeitung und das Monitoring relevanter Branchenthemen ist aus unserer Erfahrung - übrigens auch eine zentrale Anforderung des Kapitalmarktes - ein professionelles Management der unternehmerischen Verantwortung (siehe Grafik). Bei O2 wird CR ▶



6 Kirchhoff Consult AG (2008)

Gastbeitrag

Der Finanzsektor als Treiber unternehmerischer Verantwortung



Leicht veränderte Grafik aus dem Forum EnviComm 2009-Vortrag von O2 mit dem Titel „Professionelles CR-Management, ausgerichtet an den Anforderungen des Kapitalmarktes“.

von einer eigenen Abteilung gesteuert. Diese unterstützt die Arbeit des bereichsübergreifenden CR-Komitees und ist verantwortlich für die Abstimmung mit Telefónica S.A. So stellen wir sicher, dass einerseits alle Abteilungen und damit jeder einzelne Mitarbeiter eingebunden ist, andererseits die Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Über die CR-Abteilung als Schnittstelle sind unsere Tätigkeiten im Bereich der Nachhaltigkeit in das Risiko- und Reputationsmanagement unseres Mutterkonzerns auf internationaler Ebene eingebunden.

Damit wir immer wissen, ob wir auf dem richtigen Weg sind und bei sich abzeichnenden Problemen sofort gegensteuern können, erheben wir jährlich ca. 190 Schlüsselkennzahlen, so genannte Key Performance Indicators (KPIs), aus den Bereichen Führung & Ethik, Lieferanten, Gesellschaft, Mitarbeiter, Gesundheit & Sicherheit sowie Umwelt und Kunden. Diese lassen wir von Wirtschaftsprüfern verifizieren.

Gegenüber der Öffentlichkeit berichten wir auf www.o2-engagiert-fuer-morgen.de jährlich mit einem neuen Corporate Responsibility-Report über unsere Aktivitäten im Bereich der unternehmerischen Verantwortung. Weil wir nur im Austausch mit unseren Stakeholdern herausfinden können,

wie sich Anforderungen in Zukunft verändern, suchen wir aktiv den Kontakt zu Experten und Gesellschaft, etwa durch Online-Dialoge zu unseren Schwerpunktthemen.

Dadurch, dass wir das Bekenntnis zu Offenheit und Transparenz bei O2 leben, dem sich unser Mutterkonzern verschrieben hat, leisten wir unseren Beitrag, damit Telefónica S.A. für den zunehmend nach SRI-Kriterien arbeitenden Finanzsektor ein attraktives Unternehmen bleibt.

CR in Zeiten der Krise: Fokus auf das Kerngeschäft

Gerade in Zeiten der Krise, in denen die Bedeutung von CR weiter zunimmt, Budgetsteigerungen zugleich aber nur schwer möglich sind, sehen wir uns auf dem bereits beschrittenen Weg bestätigt. Bei gleichbleibend hoher Qualität und Professionalität des CR-Managements konzentrieren wir uns weiterhin ganz klar auf die nachhaltige Ausrichtung unseres Kerngeschäfts. Wir sind überzeugt, dass sich die Investitionen im Bereich unternehmerischer Verantwortung auszahlen müssen und dies auch tun. Ein Beispiel hierfür ist die Ausrichtung unseres gesellschaftlichen Engagements auf die Stärkung von Corporate Volunteering. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter aktiv

bei ihrem ehrenamtlichen Einsatz für die Gesellschaft, sei es durch die Freistellung von der Arbeit an zwei Tagen pro Jahr oder durch finanzielle Mittel. Dadurch leisten wir einen Beitrag für die Gesellschaft. Gleichzeitig begeistern wir unsere Mitarbeiter durch diese Form des Engagements für die Arbeit in unserem Unternehmen und profitieren in Folge von einem motivierten Team.

Wenn wir als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen in der Telefónica-Familie unsere Attraktivität für Investoren, Mitarbeiter und Kunden steigern können, wirkt sich das positiv auf unseren Geschäftserfolg aus und es kommt zur Win-win-Situation für Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft. ■

Referenzen

- A.T. Kearney (2009): »Green Winners: The performance of sustainability-focused companies during the financial crisis«; A.T. Kearney: Chicago, IL.
- Carbon Disclosure Project (2008): »Carbon Disclosure Project Report 2008«; CDP: London, UK.
- Kirchhoff Consult (2008): »Das Good Company Ranking 2009«; Kirchhoff Consult: Hamburg, DE.
- Principles for Responsible Investment (2008): »PRI Report on Progress 2008«; PRI: New York, NY.
- Vigeo (2008): »Green, Social and Ethical Funds in Europe, 2008 Review«; Vigeo, Bagnolet, F.

Niedriger Preis bei hohen Umwelt- und Sozialstandards - ein Widerspruch?

IKEA hat eine Vision: „Den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“. Die Geschäftsidee ist „formschöne und funktionale Wohneinrichtungsgegenstände anzubieten, die so preiswert sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“. Hört sich gut an, aber wie passt dies zu dem Anspruch, bei der Herstellung hohe Umwelt- und Sozialstandards einhalten zu wollen? Die Antwort von IKEA ist eindeutig: „Niedrigpreis ja, aber nicht um jeden Preis“.



Mareke Wieben
Leiterin Umwelt- und Qualitätsmanagement
IKEA Deutschland GmbH & Co. KG

mareke.wieben@memo.ikea.com
www.ikea.com/de

IKEA kooperiert mit ca. 1.300 Lieferanten in 53 Ländern. Fast alle 9.500 Produkte sind in den 253 Einrichtungshäusern identisch. Für alle Länder, in denen IKEA operiert, gelten die gleichen Anforderungen an die Produkte und deren Herstellung. Diese Anforderungen richten sich nach den strengsten gesetzlichen Vorgaben aller Länder, in denen IKEA tätig ist. Oft gehen die IKEA Anforderungen aber auch weit über die gesetzlichen Forderungen hinaus.

IWAY - der IKEA-Verhaltenskodex mit Anforderungen an Lieferanten

Alle Anforderungen, die ein IKEA Lieferant erfüllen muss, werden in dem IKEA-eigenen Verhaltenskodex IWAY festgehalten und regelmäßig überprüft. IWAY wurde im Jahr 2000 eingeführt und basiert u. a. auf folgenden Dokumenten:

- ▶ UN Declaration of Human Rights, 1948
- ▶ Rio Declaration on Sustainable Development, 1992
- ▶ ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, 1998

Im IWAY-Standard werden die Mindestanforderungen an die Lieferanten und deren Unterlieferanten in den Bereichen Arbeitsbedingungen, Sozialstandards, Kinderarbeit und Umwelt vertraglich geregelt. Der Lieferant ist verpflichtet, die Inhalte des IWAY-Standards an seine Mitarbeiter und Unterlieferanten verständlich zu kommunizieren.

IKEA hat das Ziel, nur mit solchen Unternehmen zu kooperieren, die die Auffassung von IKEA zu verantwortungsbewusstem Umgang mit Menschen und Umwelt teilen. Beispielhaft werden in diesem Beitrag einige Anforderungen und deren Überprüfung auch im Hinblick auf die Preisgestaltung des Endproduktes erläutert.

IKEA duldet keine Kinderarbeit

In enger Zusammenarbeit mit der Kinderhilfsorganisation „Save the children“ wurde ein Verhaltenskodex¹ zu den Rechten des Kindes konzipiert. Ziel von IKEA ist es, sicherzustellen, dass kein Kind an der Herstellung von IKEA-Produkten beteiligt ist. Dies gilt für alle Lieferanten von IKEA und deren Unterlieferanten weltweit.

Kontrollen finden durch ein Netzwerk von IKEA-eigenen Einkaufsbüros bei den Besuchen der Lieferanten vor Ort, aber auch durch Prüfer von unabhängigen Unternehmen statt. In Südostasien, wo Kinderarbeit leider keine Seltenheit ist, werden mindestens einmal jährlich unangemeldete Untersuchungen von unabhängigen Prüfinstituten durchgeführt. Sollten diese feststellen, dass Kinder an der Produktion beteiligt sind, wird der Lieferant nicht sofort boykottiert, da das Kind dann vermutlich in einer anderen Produktionsstätte weiter arbeiten müsste. Der Lieferant muss einen Plan zu Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen vorlegen, der in jeder Hinsicht das Wohl des ▶

¹ The IKEA Way of preventing child labour, Details unter www.IKEA.de

Mehr über das gesellschaftliche und ökologische Engagement von IKEA finden Sie unter www.ikea.de/UmweltundSoziales. Dort können Sie auch den IWAY-Verhaltenskodex herunterladen.

Weiterführende Informationen finden Sie zu: nachhaltiger Forstwirtschaft und dem Forest Stewardship Council unter www.fsc.org

nachhaltigem Baumwollanbau und der Better Cotton-Initiative unter www.bettercotton.org

nachhaltigem Kaffeeanbau und dem UTZ-Zertifikat unter www.utzcertified.org



Hohe Anforderungen an eine nachhaltige Produktionsweise.

Kindes berücksichtigt und z.B. dafür sorgt, dass das Kind nachweislich die Schule besucht und eine Ausbildung erhält. Dies ist eine Möglichkeit, den Teufelskreis aus Analphabetismus, Arbeitslosigkeit der Erwachsenen, großen Schulden und schlechter Gesundheit zu unterbrechen. Darüber hinaus arbeitet IKEA eng mit UNICEF in verschiedenen Projekten z.B. in Indien zusammen, um Kinderarbeit aktiv vorzubeugen. So werden beispielsweise Lernzentren in Uttar Pradesh betrieben, die den Kindern bei der Eingliederung in das staatliche Schulsystem helfen.



Schulunterricht beugt Kinderarbeit vor.

Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft

Für IKEA ist Wald eine wertvolle Ressource, denn für über 50 Prozent der IKEA-Produkte ist Holz der Hauptbestandteil. IKEA stellt sicher, dass kein Holz aus intakten Naturwäldern oder aus Wäldern mit einem erklärten hohen Naturschutzwert stammt. Jeder holzverarbeitende IKEA-Lieferant muss nachweisen können, dass er den Ursprungsort des Holzes kennt und die oben genannten Voraussetzungen erfüllt. Dies gilt für alle Holzbestandteile, also für Massivholz, Furnier, Sperrholz oder schichtverleimtes Holz. Außerdem verpflichtet sich der Lieferant, Holz nicht von Plantagen zu beziehen, die nach November 1994 aus der Abholzung von Urwäldern entstanden sind. Das Holz für IKEA-Produkte stammt aus 44 verschiedenen Ländern, die größten Holzlieferanten sind Russland und Polen, die am meisten verarbeiteten Holzarten sind Kiefer und Birke.

Ziel von IKEA ist es, dass alle Holzprodukte im IKEA-Sortiment aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern stammen. Der derzeit einzige Standard, der dieses Ziel erreicht,

ist das Zertifizierungssystem des FSC (Forest Stewardship Council), den IKEA seit 1993 als Mitglied unterstützt.

Zusammen mit dem WWF setzt sich IKEA nicht nur für eine nachhaltige Forstwirtschaft ein, sondern unterstützt im Rahmen der Better Cotton-Initiative auch den nachhaltigen Anbau von Baumwolle. 2.500 Bauern konnten in diesem Projekt durch Änderungen der Anbaumethoden 50 Prozent Wasser sparen und den Pestizideinsatz um 93 Prozent reduzieren. Auch im Kaffeeanbau konnten die Arbeitsbedingungen der Kaffeebauern verbessert werden, so dass der Kaffee, den IKEA verkauft oder ausschenkt, das UTZ-Zertifikat für nachhaltigen Kaffeeanbau bekommen hat.

IKEA-Spezifikationen regeln Chemikalieneinsatz

Schon bei der Entwicklung der Produkte wird darauf geachtet, dass ausschließlich unkritische Inhaltsstoffe verwendet und durch Einsparung von Chemikalien unnötige Kosten und Umwelteinflüsse vermieden werden. Beispielsweise werden Tische von ▶

Gastbeitrag

Niedriger Preis bei hohen Umwelt- und Sozialstandards – ein Widerspruch?

der Unterseite nicht lackiert und für einige Becher helle Farben eingesetzt, weil sie weniger Farbpigmente enthalten. Neben den in Chemikaliengesetzen genannten Anforderungen müssen auch alle Vorschriften eingehalten werden, die in den IKEA-eigenen Spezifikationen genannt werden. Es gibt zahlreiche Chemikalien, die bei IKEA weltweit verboten sind (z.B. PVC (Ausnahme: Kabel), bromierte Flammschutzmittel, Azofarbstoffe), für andere existieren von IKEA definierte Grenzwerte, die in vielen Fällen niedriger als die gesetzlich vorgeschriebenen Konzentrationen liegen. Der Lieferant muss nachweisen, dass er in der Lage ist, diese Vorgaben zu erfüllen. Darüber hinaus prüft IKEA selbst im eigenen Labor die Einhaltung der Spezifikationen und beauftragt unabhängige Labore mit der Untersuchung der Zwischen- oder Endprodukte. Die stichprobenartige Überprüfung der Inhaltsstoffe stellt für IKEA angesichts des umfangreichen Sortiments eine große Herausforderung dar. Da es bei 9.500 Produkten nicht möglich ist, jede einzelne Produktcharge zu untersuchen, ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten vor Ort und die Verfolgung des Produktionsprozesses umso wichtiger.

Regelmäßige Audits kontrollieren Einhaltung des IWAY-Standards

Die Mitarbeiter der 46 IKEA-eigenen Einkaufsbüros in den Ländern, in denen IKEA-Produkte hergestellt werden, sind aufgrund ihres engen Kontakts zu den Lieferanten vor Ort für die Einhaltung des IWAY-Standards verantwortlich. Geprüft wird dies durch 80 Auditoren, die von IKEA ausgebildet werden, aber auch unabhängige Institute wie Intertek Testing Services (IST), KPMG und PriceWaterhouseCoopers (PWC) prüfen die Einhaltung der IWAY-Standards. Zusätzlich hat IKEA eine „Global Compliance and Monitoring Group“ (CMG) gebildet, die für einheitliche Beurteilungen, Schulungen und die Unterstützung der Prüfer in den Einkaufsbüros zuständig ist. Bei den zum Teil unangekündigten Kontrollen muss der Lieferant Einblick in alle Dokumente und Aufzeichnungen ermöglichen und zulassen, dass Mitarbeiter vertraulich befragt werden.



43 Einkaufsbüros sorgen in 33 Ländern für die Einhaltung der IKEA-Anforderungen an die Lieferanten.

Für manche IKEA-Lieferanten stellen die 90 detaillierten Kriterien der IWAY-Checkliste eine große Herausforderung dar. Werden Abweichungen zu den Zielen erkannt, muss der Lieferant innerhalb eines definierten Zeitraums in einem schriftlichen Aktionsplan darlegen, wie die Nichteinhaltung korrigiert wird. Der Plan muss die verantwortlichen Personen und ein Datum für die Umsetzung der Korrekturmaßnahmen benennen und mit dem Prüfer abgestimmt werden.

Im Geschäftsjahr 2008 wurden über 1.200 Audits durchgeführt. Ein durchschnittlicher Lieferant erfüllt ca. 87 Prozent der IWAY-Anforderungen. Während in Europa unzureichender Feuerschutz die häufigste Ursache für ein Nicht-Bestehen der Audits ist, sind es in Amerika der Umgang mit Chemikalien und Abfall und in Asien Einschränkungen beim Versammlungsrecht. Aber auch die korrekte Arbeitszeitenregelungen (Überstundenausgleich, ein freier Tag pro Woche) entsprechen nicht immer den gesetzlichen Vorgaben bzw. den IWAY-Anforderungen.

Erst wenn der Lieferant die Bedingungen erfüllt, und dies von IKEA selbst oder von einer von IKEA beauftragten unabhängigen Organisation überprüft wurde, gilt das Audit als bestanden. Re-Audits werden mindestens alle zwei Jahre durchgeführt, um sicher zu sein, dass der Lieferant seinen Zulassungsstatus behält. Alle asiatischen Einkaufsbüros führen die Kontrollen sogar

jährlich bis halbjährlich durch. Grundsätzlich hat IKEA das Interesse an langfristigen Kooperationen mit den Lieferanten und beendet sie nicht sofort bei Nichteinhaltung der Anforderungen. Ist der Lieferant aber nicht in der Lage oder nicht willens, Korrekturmaßnahmen vorzunehmen, kündigt IKEA die Geschäftsbeziehungen. Im Geschäftsjahr 2008 war eine Nichteinhaltung des Verhaltenskodex in 20 Fällen der Hauptgrund und in weiteren 28 Fällen einer von mehreren Gründen, die Geschäftsbeziehungen zum Lieferanten aufzuheben. ■

Fazit

Aus Sicht von IKEA stehen traditionelle Geschäftsziele und Verantwortung für Umwelt und Soziales nicht in einem Widerspruch zueinander. Im Gegenteil: IKEA geht davon aus, dass sich beides vereinbaren lässt und in vernünftiger Kombination positiv auf den Umsatz auswirkt. Positiv, weil es Kunden und Mitarbeitern vermittelt, dass IKEA ihre Ansichten und Wertevorstellungen teilt. Wenn Ressourcen effizient genutzt und Energie gespart wird, die Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten verbessert und dadurch die Motivation bei den Mitarbeitern gesteigert wird, lassen sich außerdem Kosten sparen, was wiederum die Geschäftsziele unterstützt.

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden:

Das Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's

Die Entwicklung ist dramatisch: Mehr als 30 Milliarden Tonnen Kohlendioxid (CO₂) werden jedes Jahr in die Atmosphäre gepustet. Aktuelle Klimastudien zeigen: Der ungebremsste Ausstoß von Treibhausgasen wirkt sich schneller aus als befürchtet. Erderwärmung, Stürme, Dürren und Überschwemmungen sind die Folgen. Zudem macht die weltweit steigende Nachfrage nach Energie die Versorgung durch fossile Brennstoffe immer schwieriger und kostspieliger. Nur innovative Entwicklungen zur effizienteren Nutzung von Energie sowie der Ausbau regenerativer Energiequellen können dazu eine Alternative darstellen. Durch die aktuelle Wirtschaftskrise besteht jedoch die Gefahr, dass Investitionen in zukunftsweisende Technologien aufgeschoben werden.



Matthias Mehlen
Director Corporate Affairs
Unternehmenssprecher

Drygalski-Allee 51
81477 München
matthias.mehlen@de.mcd.com
www.mcdonalds.de

Ein positives Beispiel für nachhaltiges Engagement und Klimaschutz ist das kürzlich in Achim eröffnete Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's (EE-Tec). „Als Marktführer wollen wir zeigen, wie man sich den Herausforderungen des Klimawandels auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten stellt. Mit innovativen und zugleich rentablen Lösungen heben wir den scheinbaren Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit auf und stellen die

Weichen für die Zukunft“, so Matthias Mehlen, Director Corporate Affairs.

Einzigtages Testlabor für grüne Energien und effiziente Technologien

Das in dieser Form weltweit einzigartige EE-Tec Restaurant ist ein Testprojekt, bei dem Maßnahmen zur Energieeinsparung und -gewinnung im laufenden Betrieb untersucht werden. Was sich bewährt, kann in anderen McDonald's Restaurants über- ▶

Ausführliche Informationen über das Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's finden Sie unter www.mcdonalds.de/unternehmen/ee-tec.html

Mehr über nachhaltigen Kaffeeanbau und die Rainforest Alliance erfahren Sie unter www.rainforest-alliance.org

Weitere Informationen über die Umweltinitiative Aktion Saubere Landschaft finden Sie unter www.aktionsauberelandschaft.de



Neue Technologien werden im ersten Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's bei laufendem Betrieb getestet.

Gastbeitrag

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden:
Das Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's



Die Solarthermie wandelt Sonnenenergie in Wärmeenergie um, die dann zum Erhitzen von Wasser abgerufen werden kann.

nommen werden und trägt so dazu bei, CO₂-Emissionen und Ressourcen einzusparen. Die Inneneinrichtung sowie die Qualität und das Produktsortiment sind dabei bewusst identisch mit denen anderer McDonald's Restaurants. Nur so können die Erkenntnisse aus dem Testprojekt Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit und Praxistauglichkeit der eingesetzten Technologien geben. Das unabhängige Öko-Institut evaluiert das Projekt und erstellt eine Energie- und Klimabilanz. Valide Aussagen über realisierbare Energieeinsparungen sind nach einem Jahr möglich.

Erste Erfolge sind aber schon jetzt zu verzeichnen - so haben bereits mehrere McDonald's Restaurants die volumensstromabhängige Lüftung übernommen, die die Frischluftzufuhr bedarfsgerecht regelt und damit bereits bis zu 25 Prozent der Energie im Vergleich zur herkömmlichen Lüftung einspart.

Der niedersächsische Ministerpräsident Christian Wulff begrüßt das Projekt als zukunftsweisendes Modell mit Signalwirkung: „Das EE-Tec Restaurant ist für mich der richtige Schritt zur richtigen Zeit. Wenn

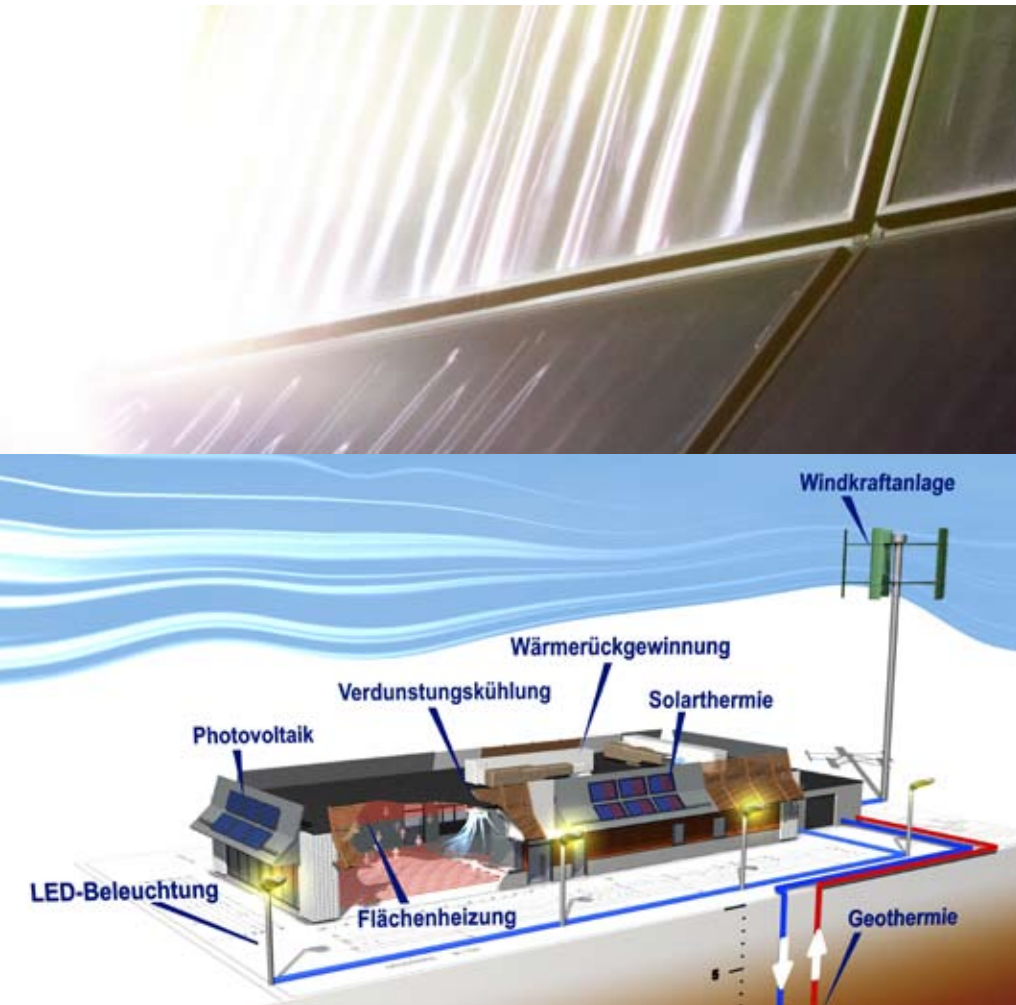
eine weltweit aufgestellte Restaurantkette wie McDonald's sagt: Wir haben begriffen und widmen uns dem Thema Nachhaltigkeit, dann bedeutet das nicht nur einen Imagegewinn, sondern hat auch einen positiven Effekt auf die Kunden.“

Nachhaltigkeit von Feld und Stall bis auf den Tisch

Das EE-Tec Restaurant ist jedoch nur ein Teil der Nachhaltigkeitsstrategie von McDonald's. Mehlen: „Als Unternehmen, das täglich 2,5 Millionen Kunden begrüßt, ▶

Gastbeitrag

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden:
Das Energieeffizienz-Restaurant von McDonald's



Das EE-Tec Restaurant nutzt zur Energiegewinnung unter anderem Photovoltaik, Windkraft und Solarthermie.

McDonald's in Zahlen und Fakten*

Unternehmenssitz: München

Nettoumsatz 2008: € 2,835 Mrd.

Restaurants in Deutschland:
1.333, davon mit McCafé: 539

Mitarbeiter: 58.000 im Jahresdurchschnitt, darunter 2.398 Auszubildende

Gäste: 942 Millionen,
entspricht 2,58 Mio. Gäste pro Tag

258 Franchise-Nehmer mit
1.045 Restaurants

Anteil des Einkaufsvolumens aus deutschen Produktionsstätten: rund 80%

95.000 Bauernhöfe liefern das Rindfleisch

Anteil nachwachsender Rohstoffe in Verpackungen: rund 87 Prozent

*Alle Zahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2008

haben wir die Möglichkeit, das Thema Nachhaltigkeit von der Nische in die breite Öffentlichkeit zu tragen. So können wir Zielgruppen erreichen, die sich bisher kaum mit dem Thema auseinandergesetzt haben.“ Der Umwelt- und Klimaschutz erstreckt sich gleichermaßen auf Restaurants, Dienstleistungen, Produktion, Verpackung und Transport. So hat McDonald's beispielsweise seit Anfang 2008 in rund 6.500 McDonald's Restaurants in 40 europäischen Ländern sein Sortiment auf nachhaltig erzeugten Kaffee, zertifiziert durch die Rainforest Alliance, umgestellt. Die

Umweltabteilung arbeitet außerdem ständig an Verbesserungen bei der Wertstofftrennung, sodass mittlerweile 90 Prozent aller im Restaurant anfallenden Abfälle der Wiederverwertung zugeführt werden können. Auch als Partner der Aktion Saubere Landschaft, der größten Umweltinitiative der deutschen Wirtschaft, engagiert sich McDonald's für den Erhalt einer intakten Umwelt. Die Ausweitung dieser und vieler weiterer Maßnahmen hin zu noch mehr Nachhaltigkeit ist McDonald's erklärtes Ziel für die Zukunft. ■

Nachhaltigkeit als gelebte Firmenphilosophie

Das wirtschaftliche Erfolg und die Wahrnehmung von ökologischer und sozialer Verantwortung sich nicht nur vereinbaren lassen, sondern ein sehr erfolgreiches Unternehmenskonzept darstellen, zeigt der mittelständische Spezialist für Vakuum-Technik J. Schmalz GmbH.

Katrin Greiner
Marketing Kommunikation
J. Schmalz GmbH

Aacher Str. 29
72293 Glatten
presse@schmalz.de
www.schmalz.com

Patrick Ulmer
Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement
J. Schmalz GmbH

Aacher Str. 29,
72293 Glatten
patrick.ulmer@schmalz.de
www.schmalz.de

Weiterführende Informationen über die Umwelt- und Qualitätspolitik von Schmalz finden Sie unter www.schmalz.com/unternehmen/qualitaet/uebersicht.html de

Die heutige dritte Geschäftsführergeneration des Schwarzwälder Traditionsunternehmens, die Brüder Dr. Kurt Schmalz und Wolfgang Schmalz, haben das Prinzip der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit zur expliziten Firmenphilosophie ausformuliert und konsequent umgesetzt: Durch ein kundenorientiertes Produkt- und Dienstleistungskonzept, die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung und durch aktives Engagement für eine intakte Umwelt.

Hat das von vielen Firmen gepflegte grüne Image oft kaum einen realen Hintergrund, wird Umweltschutz bei Schmalz konsequent gelebt. Und zwar in Form stringenter Nutzung regenerativer Energien, der Bewusstseinsvermittlung für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Natur sowie durch die Entwicklung umweltverträglicher Produkte. Für die Umsetzung der Maßnahmen sorgt dabei ein zertifiziertes betriebliches Umweltmanagementsystem sowie die Mitarbeitenden, die die Schmalz-Philosophie engagiert praktizieren.

Positivenergie-Unternehmen dank Nutzung regenerativer Energien

Aus der Überzeugung heraus, dass die Nutzung regenerativer Energien ein Schlüssel zur Lösung vieler Probleme ist, ist die umweltverträgliche Energiewirtschaft fester Unternehmensbestandteil. Durch den Einsatz von Solarenergie, Windkraft, Wasserkraft und Biomasse erzeugt Schmalz jährlich rund 3,5 Mio. kWh Strom sowie Heizwärme und schont dabei die Um-

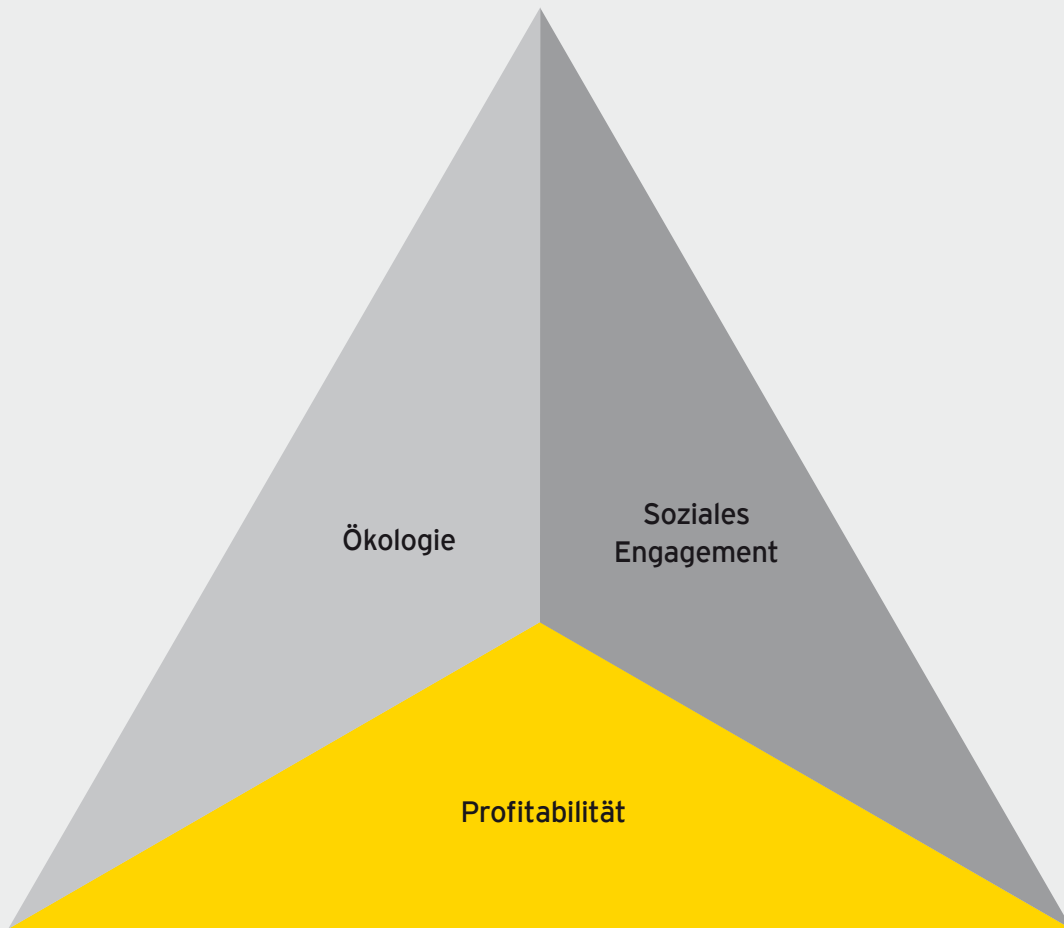
welt durch eine jährliche Bruttoentlastung von mehr als 1.700 t CO₂. Zu Recht ist man bei Schmalz stolz auf den Status des Positivenergie-Unternehmens - auf nachhaltige Weise wird jährlich mehr Energie erzeugt, als das Gesamtunternehmen verbraucht, entstandene Überschüsse werden an den örtlichen Netzbetreiber verkauft. ▶



„Nachhaltiges Handeln, gerade auch im unternehmerischen Kontext, wird immer wichtiger für die Zukunft unserer Gesellschaft. Auf dem Öko-Lehrpfad können sich Interessierte über innovative Konzepte zum umweltfreundlichen Handeln informieren“. Wolfgang Schmalz, geschäftsführender Gesellschafter der J. Schmalz GmbH

Aktive Vermittlung von Umweltbewusstsein

Ökologische Nachhaltigkeit bei Schmalz bedeutet auch, dass das Umweltbewusst-



sein an Mitarbeitende und Öffentlichkeit weitergegeben wird. Beispielsweise durch konsequente Wertstofftrennung und ein Verbesserungsmanagement, das die Mitarbeitenden motiviert, Arbeitsprozesse noch energieeffizienter zu gestalten. Die Unternehmensumwelt - Privatpersonen, Schulen, Vereine, Verbände und andere Unternehmen - kann sich auf dem Schmalz-Ökolehrpfad über die Maßnahmen des Unternehmens im Bereich Umweltschutz, regenerative Energieerzeugung und Energiesparmaßnahmen informieren. Rund 1.000 Besucher jährlich dokumentieren das breite öffentliche Interesse am Ökolehrpfad. Darüber hinaus wird er von den Schmalz-Mitarbeitenden gerne als Naherholungsgebiet genutzt.

Innovative Produktentwicklungen für optimierten Energieeinsatz

Auch bei der Entwicklung neuer Produkte steht bei Schmalz das Zusammenspiel von technischem Fortschritt, Qualität und Umwelt- bzw. Ressourcenschutz im Mittelpunkt. Schmalz-Produkte werden unter den Aspekten einer langen Lebensdauer, eines geringen Energiebedarfs und guter Recyclingfähigkeit entwickelt. Ziel ist es, durch Reduzierung des Primär-Energieeinsatzes sowohl die Betriebskosten für den Anwender als auch schädliche Umwelteinflüsse konsequent zu minimieren.



„Bei Schmalz ist betrieblicher Umweltschutz eine Selbstverständlichkeit. Umweltorientierte Unternehmensführung steht nicht nur für Effizienz, sondern auch für innovatives Denken und Wettbewerbsfähigkeit.“ Dr. Kurt Schmalz, geschäftsführender Gesellschafter der J. Schmalz GmbH

Wie erfolgreich das Gesamtkonzept der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit von Schmalz ist, belegt nicht nur das kontinuierliche Firmenwachstum, sondern auch zahlreiche Auszeichnungen im Bereich Umweltschutz und soziales Unternehmertum. Schmalz wird sich auch künftig seiner unternehmerischen Verant-

wortung in bewährter Weise stellen. „Nur nachhaltiges Wachstum ermöglicht die Wahrung unserer unternehmerischen Interessen. Weil wir langfristig und nicht in Quartalen denken, richten wir unsere Unternehmensstrategie so aus, dass Ökonomie, Ökologie und soziales Engagement im Einklang stehen. Dies versetzt uns in die Lage, unser Wachstum selbst zu finanzieren, Arbeitsplätze langfristig zu sichern und unsere gesellschaftliche und ökologische Verantwortung aktiv wahrzunehmen“, so die Geschäftsleitung. ■

Zum Unternehmen

Die J. Schmalz GmbH mit Hauptsitz in Glatten (Schwarzwald) zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Vakuum-Technologie. Zum Portfolio zählen hochwertige Produkte und Dienstleistungen aus der Automatisierungs-, Handhabungs- und Aufspanntechnik. Das 1910 gegründete Traditionsunternehmen bietet Kunden aus verschiedensten Branchen innovative und effiziente Vakuum-Lösungen. Im Jahr 2008 beschäftigte das Unternehmen am Hauptsitz Glatten und in 16 Auslandsgesellschaften 570 Mitarbeiter.

Nachhaltige Unternehmensführung

Ernst & Young engagiert sich im Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft

In den aktuellen Diskussionen um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ist das Thema „Nachhaltigkeit“ nicht mehr wegzudenken. Angesichts der jüngsten Skandale stellt sich neben den Medien auch die kritische Öffentlichkeit vermehrt die Frage, ob und wie die Entscheidungsträger in Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern wahrnehmen.



Die Schmalenbach-Gesellschaft als einzige übergreifende betriebswirtschaftliche Vereinigung in Deutschland geht diesem interessanten Sachverhalt im intensiven Dialog mit Forschung, Lehre und Praxis nach. Im Rahmen des neugegründeten Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ wird untersucht, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln. Neben der Benennung von typischen Hemmnissen sollen auch Lösungen gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Die konstituierende Sitzung des interdisziplinären Arbeitskreises unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Edeltraud Günther (TU Dresden) und Rudolf X. Ruter (Ernst & Young) fand am 29. April 2009 statt. Hochrangige Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft arbeiten seitdem in kleinen Arbeitsgruppen an einzelnen Aspekten einer nachhaltigen Unternehmensführung und entwickeln wissenschaftlich fundierte Konzepte für die betriebliche Praxis in den Bereichen:

- ▶ Werteverständnis nachhaltiger Unternehmensführung
- ▶ Unternehmensführung und Auswahl/Entwicklung von Führungskräften
- ▶ Merkmale nachhaltiger Unternehmensführung
- ▶ Hemmnisse nachhaltiger Unternehmensführung
- ▶ Ableitung von Handlungsempfehlungen

Erste Arbeitsergebnisse sollen im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tags der Schmalenbach-Gesellschaft am 13. Oktober 2009 in Frankfurt/Main auf einer geschlossenen Sitzung diskutiert und danach der Öffentlichkeit vorgestellt werden. ■

Weiterführende Informationen über den Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“, seine Mitglieder und die Möglichkeit zum Dialog finden Sie unter www.aknu.org

Weiterführende Informationen über die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V und den 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 2009 finden Sie unter www.schmalenbach.org

Ansprechpartner Projektleitung

Technische Universität Dresden
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Betriebliche Umweltökonomie
Prof. Dr. Edeltraud Günther
Münchner Platz 1/3, 01187 Dresden
Telefon +49 351 463 32833
bu@mailbox.tu-dresden.de

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rudolf X. Ruter
Mittlerer Pfad 15, 70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 19106
rudolf.x.ruter@de.ey.com

Projektassistenz

Technische Universität Dresden
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Betriebliche Umweltökonomie
Martin Nowack
Münchner Platz 1/3, 01187 Dresden
Telefon +49 351 463 34758
martin.nowack@tu-dresden.de

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Philipp Killius
Mittlerer Pfad 15, 70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 18261
philipp.killius@de.ey.com



Ing. Franz Rappold
Vorstandsmitglied
Mayr-Melnhof Karton AG

Brahmsplatz 6
A-1041 Wien
franz.rappold@mm-karton.com
www.mayr-melnhof.com

Return on Sustainable Investment

Grundlage für alle zwischenmenschlichen Interaktionen ist Vertrauen und Glaubwürdigkeit, gleich ob im privaten, öffentlichen und wirtschaftlichen Bereich. Eine langfristige und dauerhafte Vertrauensbasis ist nur durch den Einklang von Kommunikation und tatsächlichem Handeln möglich. Die aktuelle Finanzkrise und die daraus resultierende globale Krise der Realwirtschaft basieren zum Großteil auf einer Asymmetrie von Handeln und Wertekommunikation. Viele Unternehmen verloren das von Kunden, Konsumenten, Stakeholdern und Lieferanten entgegengebrachte Vertrauen, da die kommunizierten Unternehmenswerte nicht den gelebten Werten des Alltags entsprachen.

Mehr über Umweltschutz und Nachhaltigkeit in der MM-Gruppe unter www.mayr-melnhof.com/umwelt.html

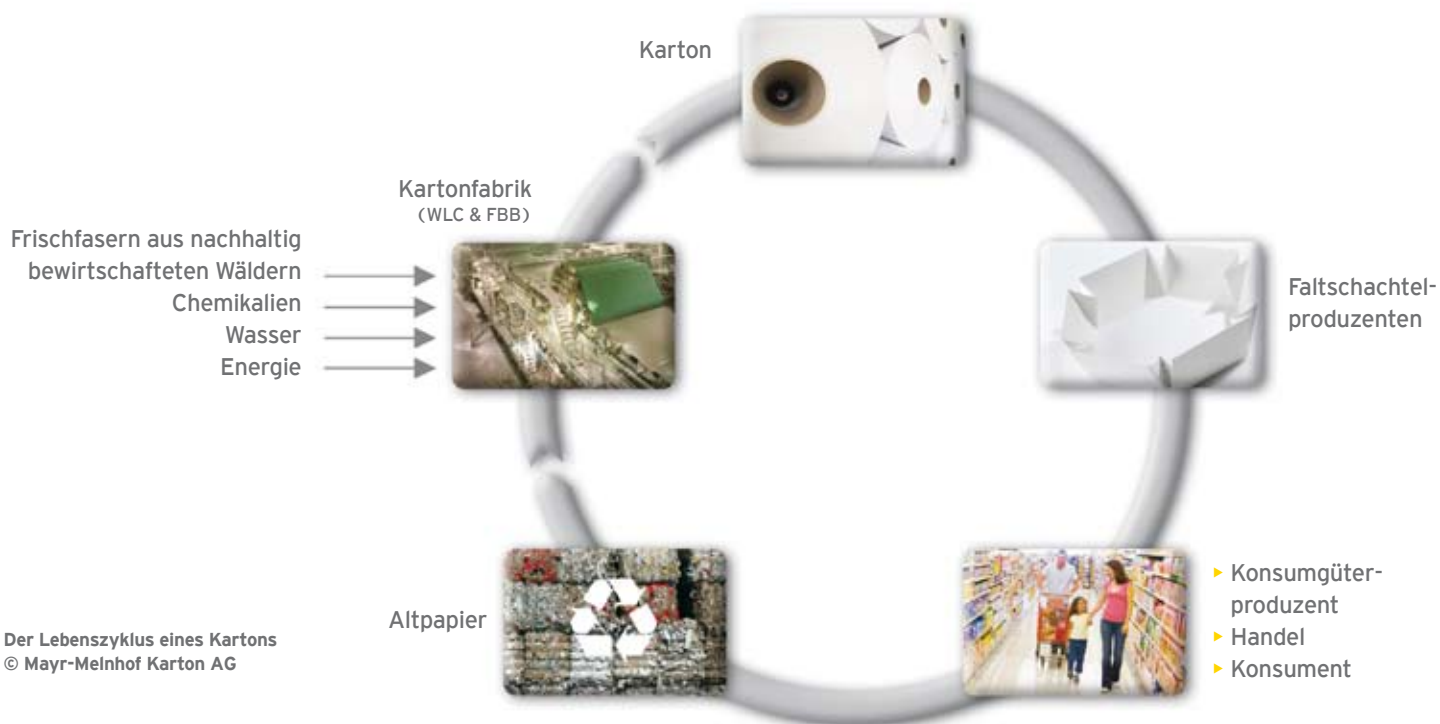
Weiterführende Informationen zu nachhaltiger, zertifizierbarer Forstwirtschaft finden Sie unter www.fsc.org und www.pefc.org

Um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit auf ein Zukunft tragendes und stabiles Fundament zu stellen, bedarf es klar kommunizierter Ziele und Werte, Öffentlichkeit und Offenlegungsmodalitäten sowie Prozesse der Rechenschaftsablegung und Sanktionen bei Verstößen. Das heißt jedoch nicht, dass neue Regelwerke und Gesetze entworfen und verabschiedet werden müssen. Stattdessen ist an die Verantwortlichen des Un-

ternehmensmanagements zu appellieren, das bereits existierende Leitwerk „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in die Unternehmensstrategie und -kultur zu übernehmen und zu leben. Die Übernahme des freiwilligen CSR-Leitwerks macht den Unternehmensbeitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung sowie die Verantwortung für zukünftige Generationen erkennbar. Vor dem Hintergrund veränderter demografischer ▶

Gastbeitrag

Return on Sustainable Investment



Der Lebenszyklus eines Kartons
© Mayr-Melnhof Karton AG

Rahmenbedingungen, einer Verknappung der Rohstoffe, neuen Marktsituationen und der Entstehung neuer Konsumentengruppen übernehmen Unternehmen verstärkt gesamtgesellschaftliche Funktionen. Der Gesamtheitsgedanke tritt immer mehr in den Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung. Mit dem Begriff „Gesamtheitsgedanke“ wird das unternehmerische Bewusstsein beschrieben, welches - neben der zu tragenden Verantwortung für das Unternehmen an sich - in gleichem Maß die sozialen und ökologischen Auswirkungen der eigenen Tätigkeit umfasst.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden sowie die gesellschaftliche und unternehmensspezifische Zukunftsfähigkeit zu sichern und auszubauen, ist es notwendig, neben traditionellen ökonomischen Bewertungen neue Faktoren in die Unternehmensbewertung und -bilanzierung aufzunehmen. Diese Faktoren sollten die Re-Definition von Risiken und Risikomanagement sowie die Bewertung und Bilanzierung von ökologischen und sozialen Auswirkungen der getätigten Investitionen und der vermarkteten Produkte und deren Produktion umfassen.

Einer dieser Faktoren im Fokus der Neuorientierung und -bewertung ist die Investitionspolitik. Sie ist Steuerungselement und Maßeinheit der Unternehmenstätigkeit: Steuerungselement im Hinblick auf die Fundierung der Langfristigkeit des entgegen-

gebrachten Vertrauens und Maßeinheit für die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Unternehmenswerte. Die Investitionsbewertung- und bilanzierung sollte zukünftig nicht alleine auf den traditionellen „Return on Investment“, also der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit einer Investition für das Unternehmen selbst, ausgerichtet sein. Bei der Finanzierung und Investition in technologische Prozessoptimierungen oder Produktinnovationen ist der gesamtgesellschaftliche „Return on Investment“, unter Einbeziehung der ökologischen und sozialen Auswirkungen, zu berechnen. Kurz: Es ist der „Return on Sustainable Investment“ maßgeblich.

Dieses Investitionsentscheidungskriterium stärkt das Bewusstsein für eine ganzheitliche Analyse (Life-Cycle) der Unternehmenstätigkeit. So werden die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen getätigter Investitionen in einem bestimmten Zeitraum mittels Life-Cycle-Analyse berechnet und fließen in die Bilanzierung mit ein. Das heißt, jeder Teilbereich und Abschnitt des Produktlebenszyklus wird bewertet und in die Gesamtbilanzierung des Unternehmens einbezogen.

Mayr-Melnhof Karton (MM Karton) ist sich als globales Unternehmen der Grundstoff- ▶

Das Bekenntnis von Mayr-Melnhof zu nachhaltigen Zielen

Produkte

Wir entwickeln und verkaufen funktionale, attraktive und gleichzeitig umweltschonende Karton- und Verpackungslösungen in hoher Qualität

Mitarbeiter

Wir entwickeln laufend die fachliche und persönlichkeitsbezogene Kompetenz unserer Mitarbeiter weiter und bekennen uns zu den Prinzipien der Pluralität und Chancengleichheit.

Kundenorientierung

Mit dem Ziel einer langfristigen partnerschaftlichen Zusammenarbeit folgen wir in unseren Kundenbeziehungen dem Grundsatz höchster Professionalität.

Umweltschutz

Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz zum Schutz der Umwelt, der durch laufende Optimierungen aller umweltrelevanten Belange umgesetzt wird.

© Mayr-Melnhof Karton AG

Gastbeitrag

Return on Sustainable Investment

industrie seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Wirtschaften entsprechend nachhaltiger Grundsätze prägen die Unternehmensstrategie und -kultur seit Jahrzehnten. Im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie steht das nachhaltig profitable Wachstum im Kerngeschäft sowie Ausbau und Festigung der Wettbewerbsstärke. Unter Einsatz modernster Technologien und hocheffizienter Verfahren erzeugt MM Karton aus vorwiegend nachwachsenden Rohstoffen hochwertigen Karton. Dieser wird überwiegend als Rohmaterial für die Produktion von Faltschachtelverpackungen für Konsumgüter des täglichen Bedarfs eingesetzt. Nach internen Schätzungen liegt der Kartonverbrauch bei jährlich mehr als 33 Millionen Tonnen weltweit und korreliert in hohem Maß mit dem Privatkonsum und der Entwicklung der Gesamtwirtschaft.

In der Endbewertung der Konsumenten nehmen Verpackungen einen hohen Stellenwert ein. Neben den traditionellen Verpackungsfunktionen wie Schutz, Kommunikation und Transportfähigkeit gewinnt das ökologische Element immer mehr an Bedeutung. In der Kaufentscheidung der Verbraucher tritt der gesamte Life-Cycle des Produkts - von der Herstellung bis zur Wiederverwertung - in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Von besonderem Interesse sind die eingesetzten Rohstoffe, der Herstellungsprozess und die Wiederverwertbarkeit.

Der Einsatz von Karton stellt neben den produkttechnischen und ökonomischen Vorteilen auch in ökologischer Hinsicht eine durch höchste Nachhaltigkeit gekennzeichnete Verpackungslösung dar. Europaweit weisen Kartonverpackungen die höchste Recyclingquote sowie niedrige CO₂-Werte auf.

Damit unterstreicht MM Karton seinen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und lebt die Prinzipien der Kreislauffähigkeit als integralen Bestandteil des Geschäftsmodells: Stetig wird daran gearbeitet, die Produkte und Prozesse zu verbessern, mit dem Anspruch, als Markt- und Kostenführer in sämtlichen Unternehmensbereichen höchstmögliche Standards zu etablieren. So wird Fortschritt auf hohem

Niveau gesichert und gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen, indem innerhalb des anhaltenden Optimierungsprozesses sowohl Investoreninteressen als auch Kunden-, Mitarbeiter-, Lieferanten- und Umweltbelange kontinuierlich Berücksichtigung finden. Als beispielhaft kann die Investitionspolitik von MM Karton bezeichnet werden: In einem wettbewerbsintensiven Umfeld ist der sparsame Umgang mit Ressourcen entscheidend. MM Karton investiert nach dem Grundsatz „Return on Sustainable Investment“ konsequent in eine effiziente und nachhaltige Gestaltung der Produktionsprozesse, die den Ansprüchen der Hochtechnologie gerecht werden. Die Optimierungsmaßnahmen umfassen neben den der Produktion vor- und nachgelagerten Bereichen vor allem Einsparungen im Rohstoff- und Energieverbrauch sowie im Logistikbereich.

Als erster europäischer Kartonproduzent wurde MM Karton im Jahr 1991 nach EMAS zertifiziert. Das Umweltmanagementsystem ist heute an einer zunehmenden Anzahl von Standorten implementiert. Die vorgeschriebenen jährlichen Audits und im Zuge dessen veröffentlichten Zahlen belegen die gelebte Nachhaltigkeit im Unternehmen und seine Verantwortung für den Life-Cycle des produzierten Produktes.

Heute setzt MM Karton ebenfalls neue Maßstäbe: Neben der Zertifizierung der beiden Frischfaserkartonwerke nach den international anerkannten Waldzertifizierungssystemen FSC (Forest Stewardship Council) und PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes) werden in wenigen Monaten - der Zertifizierungsprozess ist im Gang - auch alle Recyclingkartonwerke folgen.

MM Karton stellt unter Beweis, dass langfristige Strategien, Kostenführerschaft und aktives Umweltmanagement zum Erfolg und „Market Leadership“ führen können. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen und Markterfolg stets auf einer Symmetrie von Handeln und kommunizierten Werten basiert, die durch die Bewertung von Investitionen auf Basis von Nachhaltigkeits-

kriterien - also ihrer gesamtheitlichen Auswirkungen - belegt wird. ■

Zum Unternehmen

Die Mayr-Melnhof Gruppe ist der weltweit größte Hersteller von gestrichenem Recyclingkarton und Europas führender Produzent von Faltschachteln. Die Leistungen von Mayr-Melnhof konzentrieren sich ausschließlich auf diese Kernbereiche, die in zwei operativen Segmenten, MM Karton und MM Packaging, geführt werden.

MM Karton ist weltweit führend in der Herstellung von gestrichenem Recyclingkarton und Europas größter Erzeuger von Faltschachtelkarton. Die Division hat acht europäische Standorte mit einer Gesamtjahreskapazität von rund 1,7 Millionen Tonnen. Das Produktsortiment umfasst die gesamte Palette der Recyclingkartonsorten mit grauer, heller, weißer und Kraft Rückseite. Die Produktion von Frischfaserkarton rundet das breite Angebotsspektrum von MM Karton ab.

MM Packaging ist Europas größter Hersteller von Faltschachteln. An 28 Standorten werden jährlich über 650.000 Tonnen Karton zu Faltschachteln verarbeitet und überwiegend an multinationale Kunden aus der Markenartikelindustrie geliefert. Ein breites Leistungsspektrum, Innovation und Effizienzsteigerungen bestimmen die erfolgreiche Entwicklung der Division.

Die MM-Gruppe beschäftigte 2008 rund 8.240 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von rund 1,7 Milliarden EUR. Seit 1994 notiert die MM-Gruppe an der Wiener Börse.

Ernst & Young unterstützt das 5. „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“

Einen ausführlichen Rückblick über das 5. „Deutsche CSR-Forum“ einschließlich der „Stuttgarter Erklärung“ und „22 klarer Worte zur Nachhaltigkeit“ hochkarätiger Unternehmensführer finden Sie unter www.envicomm.org

Termin des 6. „Deutschen CSR-Forum“:
13. und 14. April 2010

Den Plenumsvortrag von Rudolf X. Ruter über das Thema „Nachhaltigkeit in der Krise? Nachhaltig aus der Krise!“ können Sie unter www.de.ey.com/saas herunterladen.

Weiterführende Informationen über die Schülerinitiative „Plant for the planet“ finden Sie unter www.plant-for-the-planet.org

Unter dem Motto „Verantwortung tragen - Verantwortlichkeit managen“ fand am 27. und 28. April 2009 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft das von der dokeo GmbH gemeinsam mit Ernst & Young als Hauptsponsor organisierte 5. „Deutsche CSR-Forum - Forum EnviComm“ statt. Mit einer Rekordbeteiligung von rund 330 Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien und Nichtregierungsorganisationen war die zweitägige Veranstaltung ein großer Erfolg und bot eine attraktive Austausch- und Kooperationsplattform über Themen wie z.B. nachhaltige Unternehmensführung, CSR-Kommunikation, Anti-Korruption, erneuerbare Energien oder Biodiversität. Großunternehmen wie z.B. Bayer, Bosch und Volkswagen sowie zahlreiche mittelständische Firmen stellten über die Hälfte der Teilnehmer. Die Nichtregierungsorga-

nisationen waren vom Caritasverband und Deutsche Umwelthilfe bis Greenpeace und dem WWF vertreten. Hochkarätige Referenten wie Bundestagsvizepräsidentin Gerda Hasselfeldt oder OBI-Gründer Manfred Maus zeigten die Notwendigkeit auf, dass sich die Unternehmen in der gegenwärtigen Krise ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein und entsprechend handeln müssen. Vielfach wurden in den Vorträgen der hochkarätigen Referenten aus allen gesellschaftlichen Bereichen die Vorteile eines nachhaltigen Wirtschaftens betont; 22 deutsche Unternehmensführer bezogen in „klaren Worten zur Nachhaltigkeit“ Stellung.

Neben Vorträgen der Referenten im Plenum, Podiumsdiskussion und einem Medien-Panel konnten die Teilnehmer in Sektionen und Workshops wertvolle Impulse für die eigene CSR-Arbeit mitnehmen. Auf dem Forum wurde auch die bundesweite Klimaschutzaktion „Plant For The Planet“ von Stuttgarter Schülern und dem UNEP-Welt-Kindersprecher Felix Finkbeiner gestartet. Zum Schluss verabschiedete das Plenum die „Stuttgarter Erklärung“, in der die zentralen Aufgaben der Unternehmen zur Absicherung ihrer Glaubwürdigkeit in der Krise angesprochen werden. ■

Autor

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Johanna Weberhofer

Ansprechpartner

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Christian Pohl
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 17003
christian.pohl@de.ey.com



Erster Ernst & Young-Newsletter für Fraud Investigation, Dispute und Compliance erschienen



Den Newsletter „Transparent - Fraud Investigation, Dispute und Compliance“, den 10th Global Fraud Survey „Korruption - Das Risiko der Anderen“ und den „European Fraud Survey 2009 - Is integrity a casualty of the downturn?“ können Sie per E-Mail bei Dr. Stefan Heißner (Lead Partner Fraud Investigation & Dispute Services) bestellen.

Weiterführende Informationen zu den Fraud Investigation & Dispute Services von Ernst & Young finden Sie auf unseren Internetseiten.

„Datenskandal“, „interne Ermittlungen“, „Bestechungsvorwürfe“ - ständig neue Enthüllungen bestimmen in stetem Rhythmus Teile der Wirtschaftspresse und sorgen für auflagrärächtiges Medieninteresse. All diese öffentlichkeitswirksamen Enthüllungen haben eines gemeinsam: einen kaum zu quantifizierenden Reputationsschaden für die betroffenen Unternehmen. Und das, obwohl am Anfang der Suche nach Antworten meistens die wohlmeinende Absicht stand, sich vor kriminellen Handlungen zu schützen.

Letztlich geht es um Prävention und Compliance - zwei Begriffe, eine Diskussion und unzählige zuweilen äußerst kontroverse Standpunkte. Wengleich über die straffatbewährten Tatbestände scheinbare Einigkeit herrscht, so zeigt sich bereits in den gewählten Ermittlungsstrategien, wie risikobehaftet zum Beispiel eine forensische Datenanalyse von Massendaten sein kann. Aber auch am Begriff „Compliance“ scheiden sich die Geister. In unserem zuletzt erschienenen „10th Global Fraud Survey“ klären wir auf, ob Management und Stakeholder die Gefahren von Korruption ähnlich einschätzen oder ob es eine Erwartungslücke seitens der Öffentlichkeit gibt. Die anhaltende aktuelle Diskussion in der Praxis zeugt von einer ebenfalls ungebrochenen Kontroverse um dieses Thema. So sind es vor allem Fragen nach der gegenseitigen Anerkennung von Compliance-Systemen durch Geschäftspartner sowie die damit häufig verbundenen

Auditierungsrechte, die derzeit alle beteiligten Parteien beschäftigen. Öffentliche Aufmerksamkeit und eine sich verschärfende Gesetzgebung auf nationaler, wie internationaler Ebene sorgen für zusätzlichen Zündstoff. Wir beschäftigen uns mit den Antworten auf derartige Fragen, zumal jede Herausforderung in ihrer Komplexität nach spezifischen Lösungen verlangt.

Mit diesem fortan halbjährlich erscheinenden Newsletter wollen wir aktiv zur Diskussion beitragen, Sie informieren und anregen, die Dinge vielleicht aus einer anderen Perspektive zu betrachten. ■

Ansprechpartner
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Dr. Stefan Heißner
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 11397
stefan.heissner@de.ey.com



Pioniere der Nachhaltigkeit:

Robert Owen

Gerade in den letzten Jahren ist das Thema Nachhaltigkeit so stark wie noch nie in den Fokus gerückt, doch gab es im Laufe der Geschichte schon immer Personen, die das Potential nachhaltiger Unternehmensführung erkannten. In den folgenden Ausgaben der SAAS News möchten wir Ihnen daher einige dieser interessanten Persönlichkeiten sowie ihre Ansätze vorstellen. Starten soll diese Reihe mit dem schottischen Unternehmer und Sozialreformer Robert Owen (1771 - 1858).



Robert Owen
1771-1858

Weiterführende Informationen über die International Labour Organization (ILO) und die Kernarbeitsnormen finden Sie unter www.ilo.org

Mehr über das UNESCO Weltkulturerbe New Lanark erfahren Sie unter www.newlanark.org

Robert Owen wird 1771 in Newtown (Wales) geboren. Im Alter von 24 Jahren gründet er mit einem Partner die Spinnerei „Charlton Twist Company“. Vier Jahre später erwirbt er mit einigen Partnern die „New Lanark Twist Company“ in Schottland. Schon zu dieser Zeit ist Owen nicht nur ein angesehener Geschäftsmann, sondern hat auch durch seine literarischen, philosophischen und gesellschaftskritischen Beiträge große Wertschätzung erlangt.

Mit dem Erwerb der „New Lanark Twist Company“ beginnt die erfolgreichste Phase seines Lebens: Owen entwickelt New Lanark zwischen 1800 und 1825 zu einer Musterfabrik und verdient gleichzeitig ein Vermögen. Seine Karriere wird zu einer der großen Erfolgsgeschichten der frühen industriellen Revolution. Während dieser Zeit beginnt Owen auch damit, sich mit der sozialen Situation der Industriearbeiter auseinander zu setzen. Unmenschliche Arbeits- und Lebensbedingungen waren damals üblich und die Zustände verschlimmerten sich zu-

nehmend mit der einsetzenden industriellen Revolution. Owen kritisierte die herrschenden sozialen Bedingungen der Industriearbeiterschaft und beschließt zu beweisen, dass schlechte Arbeitsbedingungen und Unterdrückung der Arbeiter keine Voraussetzung für eine effektive Produktion und wirtschaftlichen Erfolg sind.

So führt Robert Owen mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen ein und finanziert mit dem Gewinn der Spinnerei eine Reihe von sozialen Projekten um die Lebensqualität seiner Mitarbeiter zu verbessern: Er verkürzt die Arbeitszeit von üblichen 14 auf 10 ½ Stunden, richtet Kranken- und Altersrentenversicherungen ein, lässt Wohnungen für seine Arbeiter bauen und vermietet diese günstig an sie. Nahrungsmittel und andere Güter des täglichen Bedarfs werden für die Fabrikarbeiter preisgünstig angeboten. Außerdem können die Arbeiter kostenlose ärztliche Versorgung sowie einen Krankheitsfonds in Anspruch nehmen. Sogar eine Sparkasse wird gegründet. ►



Owen verbietet in seiner Spinnerei in New Lanark Kinderarbeit und errichtete eine Schule, die Kinder im Alter von zwei bis zehn Jahren aufnimmt. Es folgen weitere Bildungseinrichtungen, wie das „Institute for the Formation of Character“ und eine Abendschule. Neben Lesen, Schreiben und Rechnen sind naturwissenschaftliche Studien, Geschichte und Geografie sowie Musik und Kunst wichtige Bestandteile des Unterrichts. Die anderswo üblichen Prügelstrafen gibt es an diesen Schulen nicht. Auch Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Auflösung patriarchalisch-autoritärer Ehe- und Familienstrukturen sind für Owen wichtige Anliegen.

Die vier Grundprinzipien der ILO Kernarbeitsnormen:

- ▶ Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- ▶ Beseitigung der Zwangsarbeit
- ▶ Abschaffung der Kinderarbeit
- ▶ Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf

In der Folgezeit entwickelt sich New Lanark von einer wenig erfolgreichen Textilfabrik zu einem Musterbetrieb für die gesamte damalige Wirtschaft. Robert Owen konnte so beweisen, dass sich gewinnorientiertes Wirtschaften und betriebsnahe Sozialpolitik keineswegs ausschließen. Die von Owen umgesetzten Arbeitsbedingungen lassen sich gut mit den heute gültigen Anforderungen der „ILO Kernarbeitsnormen“ vergleichen und gingen sogar über diese hinaus. Robert Owen kann somit als ein frühes Vorbild nachhaltigen bzw. sozialen Wirtschaftens angesehen werden.

1824 beginnt die „kapitalismuskritische Phase“ Owens mit der Gründung der Kommune von New Harmony (USA). Er entwickelt sich zunehmend vom bürgerlichen Sozialreformer zum utopischen Visionär. 1825 gibt Owen New Lanark auf, um sich voll und ganz dem Experiment New Harmony zu widmen, das jedoch 1829 scheitert. Owen kehrt nach England zurück, wo seine Ideen zwischen 1829 und 1834 maßgeblich die Gewerkschaftsbewegung prägen.

Owen genoss zu Lebzeiten eine hohe Anerkennung, wurde aber jedoch angesichts seines mit dem Alter zunehmenden utopischen Denkens auch scharf kritisiert. Dennoch steht außer Frage, dass Owen sowohl in seiner Rolle als Unternehmer als auch in der

des Utopisten einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des modernen Sozialstaates sowie die Gewerkschaftsbewegung genommen hat. 1858 stirbt Owen in seinem Geburtsort Newtown. New Lanark ist heute ein Museum und trägt seit 2001 den Status des UNESCO Weltkulturerbe. ■

Autor

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mira M. Hische

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steffen Lembke

Ansprechpartner

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Philipp Killius
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
Telefon +49 711 9881 18261
philipp.killius@de.ey.com

Kommissionsstudie: Europas Ziel von 20 Prozent erneuerbarer Energien schafft bis zu 2,8 Millionen Arbeitsplätze

Erreicht Europa seine Ziele für den Anteil erneuerbarer Energien bis 2020, entstehen in diesem Sektor etwa 2,8 Millionen Arbeitsplätze bei einer Wertschöpfung von insgesamt etwa 1,1 % des BIP.

Zu diesem Ergebnis kommt die im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführte Studie "EmployRES - The impact of renewable energy policy on economic growth and employment in the European Union". Dabei wurde untersucht, wie sich die Politik zur Förderung erneuerbarer Energien auf das Wirtschaftswachstum und die Beschäftigung in der Europäischen Union auswirken wird. Laut der Studie werden in Zukunft deutlich mehr Menschen im Sektor erneuerbare Energien beschäftigt sein; auch die Nettoeffekte für die Gesamtwirtschaft seien positiv.

Die Studie weist jedoch darauf hin, dass es noch größerer Anstrengungen bedarf, um den größtmöglichen wirtschaftlichen Nutzen aus der Politik der erneuerbaren Energien zu ziehen. Innovative Technologien wie die Photovoltaik, Offshore-Windkraftanlagen, solarthermische Stromerzeugung und Biokraftstoffe erfordern kurzfristig größere finanzielle Unterstützung, seien aber der richtige Weg, den die EU beschreiten müsse, um ihr für 2020 gestecktes Ziel zu erreichen, die Wettbewerbsfähigkeit der EU auf dem Weltmarkt zu festigen und mittelfristig mehr Beschäftigung und ein höheres BIP zu erreichen. ■

Quelle: Europäische Kommission, IP/09/861

Die Kommissionsstudie „EmployRes“ finden Sie als Download unter www.ec.europa.eu/energy/renewables/studies/renewables_en.htm



Peer Review: Deutschlands Nachhaltigkeitspolitik kommt unter die Lupe



Die Bundesregierung hat einen „Peer Review“ der deutschen Nachhaltigkeitspolitik in die Wege geleitet und den Rat für Nachhaltige Entwicklung mit der Organisation der Expertenbegutachtung beauftragt. Die Ergebnisse und Empfehlungen an die Bundesregierung sollen im Herbst 2009 vorliegen.

Aufgabe der unabhängigen Gutachter wird es sein, Stärken, Schwächen und Entwicklungschancen der Nachhaltigkeitspolitik

der Bundesregierung und der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zu durchleuchten.

Die Expertenbegutachtung wird an internationalen Standards ausgerichtet. Sie greift auf den Sachverstand ausgewiesener, unabhängiger Expertinnen und Experten mit unterschiedlichen fachlichen und institutionellen Hintergründen zurück. Die Positionen und Ansichten zentraler Akteure der nachhaltigen Entwicklung in Deutschland fließen in diesen Prozess mit ein. ■

Quelle: Rat für Nachhaltige Entwicklung

Weiterführende Informationen über den Peer Review finden Sie unter www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte

CSR Events



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

Veranstaltung: „Unternehmerische Verantwortung im Mittelstand - Erfolgsfaktor, Krisenrezept und Zukunftsstrategie!“
25./26. Juni 2009, Nürnberg

Zur Jahrestagung 2009 lädt „future e.V. - verantwortung unternehmen“ gemeinsam mit der IHK Nürnberg nach Mittelfranken ein - in ein Zentrum des deutschen Mittelstands und der Nachhaltigkeit, das einen erfolgreichen Strukturwandel geschafft hat. Heute an morgen denken, Verantwortung übernehmen, Nachhaltigkeit leben: Gerade wegen der Wirtschaftskrise sind diese Grundsätze erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns heute wichtiger denn je - nicht nur im Mittelstand, im Handwerk und in Dienstleistungsunternehmen. Was bedeutet dies in der täglichen Praxis,

bei der Personalführung, im Marketing und bei strategischen Entscheidungen? Und wie geht man mit Zielkonflikten um? Dies soll in Diskussionen mit Experten und Praktikern intensiv hinterfragt werden. Statt Power Point-Präsentationen steht deshalb der moderierte und ergebnisorientierte Austausch mit Vertretern von Unternehmen sowie Experten im Vordergrund.

Weitere Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter www.future-ev.de und www.nuernberg.ihk.de

Veranstaltung: „Gesprächsrunde Nachhaltigkeitsmanagement“
25. Juni 2009, Berlin

Um einen branchenübergreifenden Dialog zu fördern, lädt Ernst & Young im Juni zur Berliner „Gesprächsrunde Nachhaltigkeitsmanagement“ ein. Verantwortungsvolles, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Management sichert die Grundlagen der Geschäftstätigkeit. Nachhaltigkeit zu ignorieren, kann für Unternehmen nicht nur Auswirkungen auf die Reputation haben, sondern auch zu finanziellen Verlusten bis hin zur Gefährdung des Fortbestehens führen. Dabei stehen z.B. Fragen des Umgangs mit den Mitarbeitern, den Lieferanten und Kunden genauso im Fokus wie Klimaschutzmaßnahmen und die Schonung von natürlichen Ressourcen. Von daher sollte Nachhaltigkeitsmanagement ein fester Bestandteil des Risiko- und Reputationsmanagement sein. Dies gilt auch und gerade für Unternehmen der öffentlichen Hand, die aufgrund ihrer Steuer- und Gebührenfinanzierung eine besondere Vorbildfunktion haben.

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

Veranstaltung „2. Bonner Konferenz für Entwicklungspolitik“
27./28. August 2009, Bonn

Das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen in Kooperation mit der Bundesstadt Bonn, dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), der KfW Entwicklungsbank sowie dem Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) lädt ein zur „2. Bonner Konferenz für Entwicklungspolitik“. Ziel der Konferenz ist es, neue Impulse für die Entwicklungszusammenarbeit der Länder, Regionen und Kommunen zu geben.

Schwerpunktthema diesmal ist die subnationale Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Unter dem Titel „Neue Impulse für die Entwicklungszusammenarbeit der Länder, Regionen und Kommunen“ werden Entscheidungsträger aus Subsahara-Afrika, Europa und Deutschland über die künftige Rolle der subnationalen Entwicklungszusammenarbeit diskutieren.

Damit setzt die Konferenz den Beschluss der Ministerpräsidenten vom Oktober 2008 um, in dem sich die Länder dazu bekennen, ihre entwicklungspolitischen Kompetenzen künftig besser nutzen und stärker in die internationale Entwicklungszusammenarbeit einbringen zu wollen.

Weitere Informationen zur Veranstaltung finden Sie im Internet unter www.bonn-conference.nrw.de

Ansprechpartner

Deutschland

Stefan Barthelmes

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

Robert Bopp

+49 6196 996 13812
robert.bopp@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.

Wir legen großen Wert auf geschlechtliche Gleichberechtigung.

Aufgrund der Lesbarkeit der Texte wird in diesem Nachhaltigkeitsmagazin gelegentlich nur die maskuline oder feminine Form gewählt. Dies impliziert keine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Wenn Sie also von Autoren, Ansprechpartnern oder Unternehmern lesen, dann meinen wir natürlich auch die Autorinnen, Ansprechpartnerinnen und Unternehmerinnen. Wir danken für Ihr Verständnis.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Ernst & Young im Überblick

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Rund 6.500 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 135.000 Mitarbeitern der internationalen Ernst & Young-Organisation betreut Ernst & Young Mandanten überall auf der Welt. Das Ziel von Ernst & Young ist es, das Potenzial seiner Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter

www.de.ey.com

Der Name Ernst & Young bezieht sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Alle EYG-Mitgliedsunternehmen weltweit werden gemeinsam auch als die internationale Ernst & Young-Organisation bezeichnet.

© 2009

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved

SRE 0709

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl diese Publikation mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderen Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.