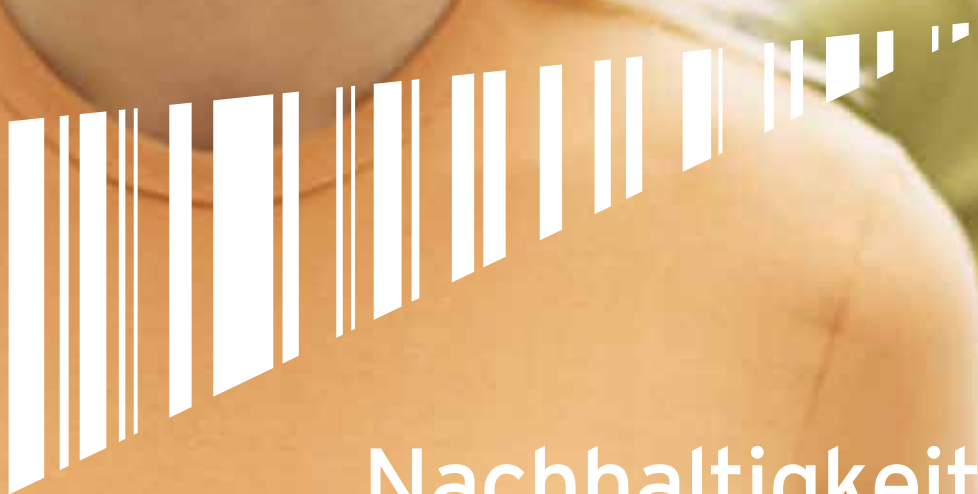


CCaSS News

Climate Change & Sustainability Services
Ausgabe 15 | Frühjahr 2011



Nachhaltigkeit und Vielfalt

Profilierung
durch CSR-Scouting
Gesundheitsprävention
als Nachhaltigkeitsfaktor
Durch mehr (Selbst-)
Verpflichtung zu mehr
Chancengleichheit?

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Psychologische Resilienz - eine Kernkompetenz des arbeitenden Menschen im 21. Jahrhundert
- 8 „Gut bedacht“ - Innovationskraft und Nachhaltigkeit im Mittelstand am Beispiel der DTB Dachtechnik Briel GmbH & Co. KG
- 12 Integrated Reporting - steht die Unternehmensberichterstattung vor einem grundlegenden Wandel?
- 18 Profilierung durch CSR-Scouting
- 22 Gesundheitsförderung und Prävention als Nachhaltigkeitsfaktor
- 26 Durch mehr (Selbst-)Verpflichtung und Quoten zu mehr tatsächlicher Chancengleichheit und Vielfalt?
- 30 Vielfältiges Engagement des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“
- 32 Pioniere der Nachhaltigkeit: Robert Bosch
- 34 CSR Aktuell
- 36 CSR Events
- 37 Ansprechpartner



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. CCaSS steht für Climate Change & Sustainability Services, unsere umfangreichen Beratungs- und Prüfungsleistungen im Bereich Nachhaltigkeit.

Noch ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung für jedes Unternehmen freiwillig. Die fehlenden Regularien in diesem Bereich erhöhen jedoch auch Anzahl und Vielfalt der unterschiedlichen Berichte und mindern die Vergleichbarkeit. Nachhaltigkeitsberichte sind losgelöst von Geschäftsberichten, und für ihre Erstellung gibt es keine verbindlichen Vorgaben. Dass sich gerade im Bereich der gesetzlichen Regulierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung viel verändert, zeigt ein Blick ins Ausland. In Südafrika beispielsweise ist es bereits für die an der Börse notierten Unternehmen Pflicht, einen einzigen integrierten Bericht zu erstellen, in dem finanzielle Kennzahlen und solche mit Bezug auf Nachhaltigkeit enthalten sind und Zusammenhänge aufgezeigt werden. Es bleibt abzuwarten, ob sich in nächster Zeit in Deutschland ähnliche Entwicklungen abzeichnen werden. Erste Schritte in diese Richtung liegen bereits durch den vom Rat für Nachhaltige Entwicklung vorgelegten Entwurf für einen Deutschen Nachhaltigkeitskodex vor. Lesen Sie mehr über das Thema Integrierte Berichterstattung in der vorliegenden 15. Ausgabe unseres digitalen Nachhaltigkeitsmagazins. Im unserem Beitrag „Integrated Reporting“ finden Sie ausführliche Informationen zu diesem Thema sowie zu den sich daraus ergebenden Vorteilen und Herausforderungen für Unternehmen.

Wie wichtig Nachhaltigkeit von Unternehmen gerade auch im Bereich Human Resources ist, zeigen die steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter. Resilienztrainings sollen Mitarbeitern helfen, in einer immer schnelllebigeren Wirtschaftswelt mit dem wachsenden Stress und Druck umgehen zu können und „resilient“, also widerstandsfähig zu werden. Immer mehr Unternehmen bieten diese Trainings und Coachings an, um psychischen Erkrankungen vorzubeugen, wie Dr. Denis Murlane in seinem Artikel „Psychologische Resilienz“ darstellt. Diversity, die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen, ist ein weiteres bedeutendes Thema im Personalbereich. Andreas Merx berichtet hierzu über „Positive Maßnahmen im Bereich Diversity“.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Peter Nolden Ihre Nicole Richter (vormals Höschen)

Vorwort

Psychologische Resilienz

Eine Kernkompetenz des arbeitenden Menschen im 21. Jahrhundert

Die Fähigkeit von Mitarbeitern, mit großer Arbeitsbelastung umzugehen und in einer stetig komplexer und dynamischer werdenden Wirtschaftswelt bestehen zu können, rückt zunehmend in den Fokus von Unternehmen. So wie Bambus dank seiner Flexibilität Harthölzern oftmals überlegen ist und nach Druck in den ursprünglichen Zustand „zurückspringt“, so können auch Mitarbeiter lernen, resilienter zu werden, also eine größere Toleranz gegenüber äußeren Störungen und Einflüssen zu entwickeln.



Dr. Denis Mourlane
Diplom-Psychologe und
Psychologischer
Psychotherapeut

dm@mourlane.com

Dr. Mourlane berät seit über zehn Jahren Unternehmen wie die Deutsche Lufthansa AG, Motorola Inc. oder Freescale Semiconductors beim Erhalt und der Steigerung der Wirksamkeit ihrer Mitarbeiter und ist mit seiner Beratung einer der führenden Anbieter von Resilienztrainings in Deutschland.

¹ Quelle: Robert-Koch-Institut, AOK, Deutsche Rentenversicherung

Heutige und zukünftige Bedeutung von psychologischer Resilienz

Der Begriff Resilienz stammt ursprünglich aus der Physik und beschreibt die Fähigkeit eines physikalischen Körpers, nach Druck seine ursprüngliche Form wieder anzunehmen. Psychologen haben sich diesen Begriff ausgeliehen und beschreiben Psychologische Resilienz als menschliche Fähigkeit, mit Druck, Rückschlägen und Situationen der Veränderung/Ungewissheit umzugehen. Experten und Wissenschaftler sind sich einig, dass Resilienz mit Hilfe von spezifischen Trainings und Coachings gesteigert werden kann.

Dies ist auch einer der Hauptgründe, warum das Thema immer mehr in den Fokus von Unternehmen rückt. Die Statistiken aller großen Krankenkassen zeigen, dass die Anzahl der Fehltage und Berufsunfähigkeiten aufgrund psychologischer Erkrankungen seit Jahren massiv zunimmt¹. Als Hauptursachen werden insbesondere die steigende Komplexität und Dynamik unserer Wirtschaftswelt genannt. Auch hier sind sich die Experten einig: wir werden die Uhr nicht zurück drehen können und stehen erst am Anfang dieser Entwicklung.

Sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus der Sicht einer auf den Mitarbeiter gerichteten Corporate Social Responsibility zwingen diese Entwicklungen Unternehmen zum Handeln. Die „Human Resource“ wird, aufgrund der Alterung unserer Gesellschaft und des damit einhergehenden Talentmangels, zu einem immer selteneren und somit wertvolleren Gut. Immer mehr Unternehmen bauen ein umfassendes BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) auf oder implementieren beispielsweise Employee Assistance Programmes (EAP), um die Mitarbeiter frühzeitig bei der Bewältigung von emotionalen oder lebenspraktischen Fragestellungen zu unterstützen. Maßnahmen, die gezielt auf die Stärkung der psychologischen Widerstandsfähigkeit abzielen, sind jedoch noch äußerst selten zu finden – und genau an diesem Punkt setzen Resilienztrainings und Resilienzcoachings an.

Der Kern von Resilienztrainings

Wenn man Sie bitten würde, auf einer Skala von 0 (wenig) bis 10 (sehr) einzuschätzen, wie sorgsam Sie mit Ihrer Umwelt oder mit Ihrem Körper umgehen, könnten Sie sicherlich sehr schnell eine Einschätzung vornehmen. Fragt man Menschen jedoch, wie sorgsam sie mit ihren Gedanken und



Einstellungen - zu sich selbst und zu Situationen - umgehen, so können die wenigsten eine Antwort geben.

Ein Beispiel: Zwei Mitarbeiterinnen der Deutschen Lufthansa sitzen gemeinsam hinter dem Lost & Found-Schalter neben den Gepäckbändern des Frankfurter Flughafens. Auf dem Flug Peking-Frankfurt sind aufgrund eines Computerfehlers über hundert Gepäckstücke nicht mitgenommen worden, und die beiden Mitarbeiterinnen am Schalter haben jede Menge zu tun. Einige Passagiere sind sehr aufgebracht und aggressiv. Mitarbeiterin A hat vollstes Verständnis für die aufgebrachten Passagiere und kann sich in diese hinein fühlen. Irgendwie prallen die Worte an ihr ab. Sie sagt sich: „Das ist mal eine echte Herausforderung und ich wette, ich werde es schaffen, diesen aufgebrachten Passagier zu beruhigen“. Mitarbeiterin B hat überhaupt kein Verständnis für das Verhalten der aufgebrachten Passagiere. Sie denkt sich „Wie kann man sich nur so aufregen?“, „Ich bin doch auch ein Mensch, ich kann doch nichts dafür“.

Zweifelsohne haben beide Mitarbeiterinnen Recht und schätzen die Situation akkurat ein. Es wäre somit mühsam zu diskutieren, welche Sichtweise die treffendere ist.

Die Frage, die sich hier vielmehr stellt, ist: wie wird sich Mitarbeiterin A fühlen und verhalten, wenn sie nach Hause kommt, und wie Mitarbeiterin B? Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass Erstere die ganze Situation eher als Herausforderung sieht, die Beleidigungen sie wenig berühren werden und sie die Geschehnisse recht schnell vergessen wird. Bei Mitarbeiterin B ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie selbst aggressiv wird und den Tag frustriert beendet, dagegen sehr groß. Vielleicht wird sie sich auch überlegen, ob dies überhaupt der richtige Job für sie ist.

Genau an diesem Punkt setzen Resilienztrainings an. Resilienztrainings verfolgen das Ziel, Menschen dabei zu helfen, zufriedener, erfolgreicher und gesünder zu werden, indem sie:

- ▶ die Verbindung zwischen Gedanken, Gefühlen und Verhalten bewusst machen
- ▶ Menschen motivieren, eigene Gedanken und Einstellungen wahrzunehmen und zu überprüfen und
- ▶ gegebenenfalls Gedanken und Einstellungen zu revidieren

Dies betrifft nicht nur Einstellungen wie die oben geschilderten, bei denen beide Mitarbeiterinnen eine „wahre“ Einschätzung vornehmen. Es betrifft auch „Denkfehler“, die Menschen haben, wenn sie sich beispielsweise immer wieder sagen „ich kann das nicht“, „ich schaffe das nicht“, obwohl sie keinerlei Beleg für diese Aussagen haben.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Die Frage, ob es sich bei Resilienztrainings um alten Wein in neuen Schläuchen handelt, ist unbedingt mit Ja zu beantworten. Warum? Weil es sich um ein sehr gut erforschtes und wissenschaftlich fundiertes Wissen handelt. Als Beispiel sei die kognitiv-behaviorale Therapie genannt. Diese wissenschaftlich sehr gut untersuchte Therapiemethode verfolgt, beispielsweise bei depressiven Menschen, ein zentrales Ziel: ihnen dabei zu helfen, wieder eine realistischere Sicht von sich selbst und ihrer Umwelt zu bekommen. Es wird somit die fast immer anzutreffende Sichtweise - Ich, meine Vergangenheit, meine Gegenwart und meine Zukunft sind schlecht und hoffnungslos - durchbrochen, denn genau diese führt zu dem erlebten Gefühl der Hoffnungslosigkeit und Niedergeschlagenheit.



© adaptiv learning systems & murlane management consultants

Das Neue an Resilienztrainings ist: noch nie wurde dieses Thema so fokussiert im Rahmen von Coachings und Trainings vermittelt und noch nie wurde so gezielt auf die Faktoren Einfluss genommen, die einen resilienten Menschen ausmachen. Diese sind:

1. **Emotionssteuerung:** psychisch starke Menschen haben eine sehr gute Wahrnehmung ihrer Gefühle und können diese durch Einflussnahme auf ihre Gedanken und Einstellungen in eine positive Richtung lenken.
2. **Impulskontrolle:** psychisch starke Menschen reagieren ruhig auf Belastungen und sind in der Lage, erste Impulse zu kontrollieren und zu überdenken.
3. **Attributionsstil:** psychisch starke Menschen können die Gründe für Rückschläge gut einschätzen und vermeiden es, sich selbst in übertriebener Weise dafür zu beschuldigen und/oder zu generalisieren.

4. **Empathie:** psychisch starke Menschen können sich gut in die Lage anderer Menschen versetzen und so mehr Verständnis auch für negative Reaktionsweisen aufbringen.

5. **Selbstwirksamkeitsüberzeugung:** psychisch starke Menschen sind überzeugt, dass sie selbst ihr Leben in der Hand haben (das Gegenteil einer „Opferrolle“).

6. **Zielorientierung:** psychisch starke Menschen verfolgen für sich klare Ziele, die ihrem Leben ein Gefühl der Sinnhaftigkeit geben. Sie leben gleichzeitig im Hier und Jetzt („Mindfulness“/„Achtsamkeit“).

7. **Realistischer Optimismus/akkurates Denken:** psychisch starke Menschen sehen die Zukunft realistisch optimistisch. Sie können in der Regel auch stark belastenden Situationen eine Bedeutung beimessen.

Anwendungsbereiche & Erfolge

Natürlich geht es in Wirtschaftsunternehmen nicht darum zu therapieren, sondern Menschen proaktiv Werkzeuge an die Hand zu geben, um Druck- und Veränderungssituationen und Rückschläge besser zu durchleben. Entsprechend können Resilienztrainings in das Trainingsprogramm eines ausgewogenen BGMs integriert werden. Geht man gezielter vor, so eignen sich Resilienztrainings und -coachings besonders für Mitarbeiter, die häufig den oben genannten Situationen ausgesetzt sind oder die augenscheinlich eine Verbesserung auf den einzelnen oben genannten Dimensionen erreichen sollten. Hierzu zählen:

- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte in permanenten unternehmerischen Veränderungsprozessen
- ▶ Mittleres Management in den bekannten „Sandwich-Positionen“

„Whether you think, you can or you can't, you're usually right.“

Henry Ford

- ▶ Vertriebsmitarbeiter, die tagtäglich mit Rückschlägen und Ablehnung durch Kunden umgehen müssen
- ▶ Mitarbeiter im Dienstleistungssektor, die täglich mit unzufriedenen Menschen zu tun haben und gleichzeitig wenig Kontrollmöglichkeiten in ihrem Umfeld haben.

Genau in diesen Bereichen ist nicht nur der Druck, sondern auch der oben genannte Anstieg an Fehltagen, Berufsunfähigkeiten und Demotivation am stärksten.

Besonders beeindruckend sind die Wirksamkeitsstudien von adaptiv learning systems, der in den USA führenden Beratung im Bereich Resilienz. Der Geschäftsführer, Dr. Andrew Shatté, bietet mit seinem Team das an der University of Pennsylvania entwickelte Resilienztraining exklusiv in den USA an. Seine Studien zeigen, dass junge Vertriebsmitarbeiter nach einem Resilienztraining nicht nur zufriedener waren, sondern bis zu 200 % mehr Umsatz als ihre nicht-trainierten Kollegen erzielten. Sie blieben dem Unternehmen außerdem deutlich länger erhalten. Grund: sie hatten frühzeitig gelernt, mental mit Rückschlägen umzugehen.

Eine Metaanalyse der Initiative für Gesundheit und Arbeit (iga) zeigt schließlich die hohe Wirksamkeit von kognitiv-behavioralen Trainings (wie Resilienztrainings). Die Forscher fanden heraus, dass diese Trainings nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigerten, sondern auch zu den wenigen Maßnahmen gehörten, die einen positiven Effekt auf die Fehlzeiten von Mitarbeitern hatten - ein somit direkter finanzieller „return on invest“.

Vorreiterunternehmen und Expertenmeinungen

Amerikanische und britische Unternehmen sind hier, wie so häufig, Vorreiter. Entsprechend bieten Unternehmen in den USA wie Ford, Microsoft, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, oder auch Verizon ihren Mitarbeitern bereits seit Jahren Resilienztrainings von adaptiv learning systems oder anderen Anbietern an. Auch in Deutschland weckt das Thema immer mehr das Interesse von Experten und Unternehmen:

- ▶ 2001 bezeichnete Matthias Horx, der vielleicht renommierteste Zukunftsforscher in Deutschland, in seinem viel beachteten Artikel „The War for Talents“

die Themen „recruiting, retention und resilience“ als die Kernpersonalthemen der kommenden Jahrzehnte.

- ▶ 2005 gaben die europäischen Gesundheitsminister folgende Erklärung ab: „We, the Ministers of Health of Member States in the European Region of the World Health Organization (...) believe that the primary aim of mental health activity is to enhance people's well-being and functioning by focusing on their strengths and resources, reinforcing resilience and enhancing protective external factors.“
- ▶ 2010 empfahl die Deutsche Psychotherapeutenkammer Unternehmen Resilienztrainings als wirksames Mittel gegen die steigende Zahl von Arbeitsunfähigkeiten und Fehltagen aufgrund psychischer Störungen.
- ▶ Last but not least sehen in einer 2010 von Egon Zehnder durchgeführten Studie 95 % von 836 Spitzenmanagern weltweit die Resilienz der Führungskräfte ihres Unternehmens als unzureichend bzw. verbesserungswürdig an. ■

Fazit

Die Globalisierung und die Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten werden in den kommenden Jahrzehnten die Dynamik und Komplexität unserer Wirtschaftswelt immer weiter steigern; und so ist auch mit einem weiteren Anstieg von psychologischen Erkrankungen zu rechnen. Gleichzeitig wird die „Human Resource“ aufgrund der Alterung der westlichen Gesellschaft zu einem immer wertvolleren Gut werden.

Die Verantwortung zum Umgang mit dieser Entwicklung ist beidseitig: Unternehmen müssen sorgsam mit ihren menschlichen Ressourcen umgehen und Mitarbeiter dabei unterstützen, in diesem Umfeld gesund und wirksam sein zu können. Gleichzeitig muss auch der Mitarbeiter selbst lernen, sorgsam mit seinen physischen und mentalen Ressourcen umzugehen. Resilienztrainings können hier einen neuen und sehr wirksamen Beitrag leisten, indem sie Menschen helfen, ungeahnte mentale Potenziale zu entdecken und zu nutzen.

„Gut bedacht“

Innovationskraft und Nachhaltigkeit im Mittelstand am Beispiel der DTB DachTechnik Briel GmbH & Co. KG

In Zeiten der Globalisierung ist das geografische Zentrum von Großkonzernen kaum noch auszumachen. Das Gegenteil davon findet sich vielerorts im Mittelstand, dem viel zitierten „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ und Motor für Innovation und technischen Fortschritt. Fernab von nostalgischer Unternehmerromantik finden sich hier stabile Rahmenbedingungen für Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und das Gemeindewesen. Alle wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind - das macht sie auch in Krisenzeiten stark und widerstandsfähiger.





Dr. Alexandra Hildebrandt
Expertin für Nachhaltigkeit und
Wirtschaftskommunikation

drhildebrandt.alexandra590@googlemail.com

Weitere Informationen: www.briel.de

Vielfalt statt Einfach

Am Beispiel des mittelständischen Unternehmens BRIEL, das vor fast 120 Jahren in Bad Laasphe als Handwerksunternehmen gegründet wurde, zeigt sich, dass sich Marken auch wandeln und mit der Zeit gehen müssen, weil sie sich sonst selbst überleben würden.

BRIEL entwickelte sich vom Nischenproduktanbieter zum Anbieter von Dach-Systemteilen und steht für Qualität und Kompetenz fürs Dach, aber auch für ein nachhaltiges Produktportfolio. Zu den Kriterien gehören u. a. Material, Herstellung, Beschaffung, Energieverbrauch, Nutzung und Entsorgung. Vielen Produkten sieht man die Nachhaltigkeit nicht an, weil sie selbstverständlich ist und vom Fachhandel und Kunden erwartet wird (Qualität und Glaubwürdigkeit, geschultes Personal, kompetente Sortimentsdarstellung).

Die Unternehmensstrategie ist darauf ausgerichtet, hochwertige, sichere und nachhaltige Produkte zu fertigen und einen gleichbleibend hohen Qualitätsstandard zu garantieren sowie durch innovative und nicht alltägliche Serviceleistungen eine Unterscheidung zum Wettbewerb zu erreichen. Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen kein Trend, sondern Tradition. Weitsichtige Entscheidungen und eine an ökologisch und sozial verantwortlichen Grundsätzen orientierte Unternehmensführung sind die Basis für langfristig gesichertes wirt-

schaftliches Wachstum von BRIEL. Das Unternehmen steht für die vielen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, deren Führung und Mitarbeiter nicht von bloßen Bilanzkennziffern sprechen, sondern beseelt sind von dem, was sie tun. Kundenzufriedenheit, vertrauensvolle Partnerschaften, Kontinuität, Verlässlichkeit, Qualität und Engagement stehen hier im Mittelpunkt. „Kleinere und familiengeführte Unternehmen sind die eigentlichen Motoren unserer Wirtschaft. Hier spielen noch die Leidenschaft für Produkte, der Dienst am Kunden und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eine bedeutende Rolle“, so die Geschäftsführer Rainer Briel und Fred Nietzke.

Markenerfolg ist für BRIEL vor allem das, was dahinter steht: die Idee und Haltung, die Pflege des Markenprofils und die Produktkompetenz des Unternehmens. Eine authentische Marke steht für immaterielle Werte, die der Kunde erfüllt sehen möchte: Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb, Sicherheit und funktionale Verlässlichkeit. Dabei spiegelt der Name BRIEL die Unternehmenskultur und -identität wider.

„Der Name steht für persönliche und individuelle Beratung, Serviceorientierung, findige Lösungen, Innovation, solide Qualität, umfassende Kompetenz und freundlichen Service“, sagt Geschäftsführer Rainer Briel.



Foto: Foto: DTB Dachtechnik Briel

Gastbeitrag

„Gut bedacht“ - Innovationskraft und Nachhaltigkeit im Mittelstand am Beispiel der DTB DachTechnik Briel GmbH & Co. KG

Doch der Firmenerfolg verdankt sich nicht nur dem Namen des Geschäftsführers, sondern vor allem seinem bodenständigen Wesen. Denn gute Unternehmensführung hat mit innerer Haltung zu tun, die auf Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt und Fairness beruht. Diese Atmosphäre setzt sich im Ergebnis weiter fort: „Produkte in hoher Qualität, hervorragender nicht alltäglicher Service, engagiertes Reklamationshandling und die Suche nach Kundenzufriedenheit.“ Die „Brielianer“ sagen von sich selbst, dass sie sich mit aufrichtiger Freude, Engagement und Vorbildfunktion für den weiteren Erfolg des Unternehmens einsetzen.

Auch die soziale Verantwortung macht BRIEL zu einem nachhaltigen Unternehmen: „Unser Fokus liegt nicht auf finanztechnischen Kennziffern, vielmehr sind wir daran interessiert, möglichst zukunftsfähig zu produzieren und zu handeln. So meiden wir z. B. lange Transportwege und pflegen unsere enge Bindung zu Deutschland. Wir investieren zudem lieber hierzulande“, so die Geschäftsführer.

Kultur der Nachhaltigkeit

Die Unternehmenskultur von BRIEL basiert auf Wertschätzung und Wertevermittlung und schafft die Basis für nachhaltigen Erfolg, da sie die Loyalität hoch qualifizierter Mitarbeiter und langjähriger Kunden gegenüber dem Unternehmen festigt und sie an das Unternehmen bindet. Ihre wichtigste Aufgabe sehen die Geschäftsführer Rainer Briel und Fred Nietzke darin, die Werte und die Kultur des Unternehmens lebendig zu halten und sie zu pflegen. Denn wo eine auf Fairness beruhende Unternehmenskultur gepflegt wird, wo Mitarbeitende eigene Projekte einbringen können, wird auch der Blick „über den Tellerrand“ hinaus geschärft und das individuelle Potenzial entfaltet.

Unternehmenskultur ist eine Welt, in der Vertrauen im wahrsten Sinne des Wortes Geld wert ist. So ist statistisch erwiesen,

dass sich ein Drittel des finanziellen Unternehmenserfolgs auf den Faktor Kultur zurückführen lässt. Sie ist das Aushängeschild von Unternehmen - und eines der wichtigsten Motive, die eine Firma insgesamt gesellschaftlich verantwortlich handeln lassen. Eine Unternehmenskultur braucht sichtbare Zeichen - dazu gehören zum Beispiel Firmengebäude mit ihrer entsprechenden Architektur. So stellt die BRIEL-Firmenzentrale ein Gesamtkonzept aus moderner Architektur und energieeffizienter Technologie dar, das Ruhe und Zurückhaltung vermittelt und gleichzeitig auch ein Beispiel für Green Building ist.¹

In der Haustechnik findet die innovative Grundhaltung des Unternehmens ihre Umsetzung: Einsatz modernster Heizungs-, Beleuchtungs-, Klima- und Kälteanlagen in Kombination mit bester Dämmung. Für die Fußbodenheizung wird eine Wärmepumpe nach neuestem Stand eingesetzt. Das Regenwasser wird auf dem eigenen Grundstück über eine Versickerungsanlage abgeführt.

„Dieses klare Bekenntnis zur Nachhaltigkeit unterstreicht auch die aktive Verantwortung eines Gewerbebetriebes und ist somit Teil der ganzheitlichen Denkweise und Außen-darstellung der Firma Dachtechnik Briel“, so der Architekt Martin Schneider und Annette Hillebrandt, Professorin für Tektonik/Baukonstruktion. Das Bauprojekt ist angemeldet für das DGNB-Label² für nachhaltiges Bauen in Bronze.

Udenkbares denken: Erfolgsfaktor Kreativität

Unternehmen sind nur erfolgreich, wenn sie sich auf kürzere Markt- und Produktzyklen, die Halbwertszeit von Wissen sowie veränderte Mitarbeiter und Kunden einstellen. Das erfordert schnelles und unbürokratisches Handeln. Es ist notwendig, spezifische menschliche Potenziale wie Innovationskraft, Engagement, Flexibilität,

Integrität, Kreativität sowie Verlässlichkeit der wechselseitigen Handlungs- und Verhaltenserwartungen immer wieder neu zu erschließen.

Unternehmerische Neuschöpfung bezieht sich nicht auf die „Erneuerung“ von Strukturen und organisatorischen Abläufen, sondern auf die Veränderung von Verhaltensweisen und Erkennen von (Kunden-) Bedürfnissen außerhalb des Gewohnten. Wo Unternehmen fast die gesamte Energie auf die Optimierung des Bestehenden verwenden, bleibt kaum Freiraum für Neues. Echte und nachhaltige Innovationen entstehen meistens außerhalb starrer Strukturen. BRIEL bietet mit seiner „Ideenschmiede“ eine nachhaltige Plattform für erfolgreiche Innovationen und Kreativität. Kreativität gehört zu den herausragenden Unternehmertugenden und zu den Schlüsselfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit. Für eine posi-



¹ Vgl. www.hillebrandt-architektur.de/index.php?metallwerkstueck

² Zertifikat der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. (DGNB). Ziel ist die Etablierung eines ganzheitlichen Zertifizierungssystems für nachhaltige Bauwerke im In- und Ausland. Weitere Informationen: www.dgnb.de.

tive Marktentwicklung ist stetige Innovation zwingend notwendig. Der Unterschied zur Kreativität, der Ideenfindung, ist jedoch die Prüfung dieser Ideen auf Marktfähigkeit und wirtschaftliche Relevanz, die ebenfalls in der „BRIEL-Ideenschmiede“ stattfindet. Dazu gehört für das Unternehmen allerdings auch, nicht jedem Trend hinterherzulaufen. „Uns geht es um die richtige Balance der Erneuerung durch konstruktives Ideenmanagement“, so die Geschäftsführer.

Kreativität und Innovationen als Gemeinschaftsleistung aller in einem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter können nur dort entstehen, wo das Ausprobieren möglich ist – auch auf die Gefahr hin, dass Dinge nicht funktionieren. Dazu braucht es eine Unternehmenskultur, die Scheitern nicht als Versagen begreift, sondern als nachhaltigen Prozess. Das bedeutet auch, in Vorlage zu treten und den Mitarbeitern einen Vertrau-

ensvorschuss zu geben, also das Risiko einzugehen, dass alle Beteiligten auch Fehler machen.

Die „BRIEL-Ideenschmiede“ ist der übergeordnete Rahmen für die regelmäßige und professionelle Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation, wobei die enge Vernetzung der Kompetenzen und der Mitarbeiter untereinander sowie eine gemeinsame Lösungsentwicklung im Vordergrund stehen. Denn die Erfolgstreiber der Zukunft sind: Vernetzung, Schnelligkeit, Kundenorientierung und das Beherrschen von Schnittstellen. So finden in der „BRIEL-Ideenschmiede“ Produktschulungen, Informationsveranstaltungen und Verwendbarkeitstests statt. Langfristig kann das Unternehmen davon profitieren – ein solcher Ansatz hilft, Kosten zu senken, z. B. durch erhöhte Materialeffizienz oder beschleunigte Reklamationen, und schafft neue Absatzmöglichkeiten für

Produkte. „Damit möchten wir den Prozess des aktiven Austauschs, insbesondere zu Beginn einer Produktentwicklung, noch mehr stärken. Ein innovatives Unternehmen braucht eine Sammelstelle, an der die verschiedenen Vorstellungen und das vernetzte Denken aller Beteiligten zusammengetragen werden. Je mehr Einflüsse, [...] desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, zu einer klugen Produktlösung zu gelangen, die vor allem den praktischen Anforderungen vor Ort gleichkommt“, so die Geschäftsführer Rainer Briel und Fred Nietzsche. Die Entscheidungsprozesse der Produktwelt von BRIEL können hier aktiv beeinflusst werden: „Es besteht die Möglichkeit zu kreieren, zu diskutieren, zu hinterfragen und die eigenen Wünsche zu äußern, die anschließend geprüft, entwickelt und vermarktet werden sollen.“ ■



Das Beispiel BRIEL zeigt, dass Innovation, Wirtschaft und Markt von Menschen gemacht werden, die ethische Werte vertreten und wissen, dass eine vorausschauende Unternehmensführung, die nicht auf kurzfristige Gewinnerzielung setzt, langfristig profitabel ist. Die Kosten nachhaltigen Wirtschaftens, zu dem auch die Ressource Kreativität gehört, sind Investitionen in die Zukunft und in die Akzeptanz, die ein Unternehmen in der Gesellschaft findet.





Integrated Reporting

Steht die Unternehmensberichterstattung vor einem grundlegenden Wandel?

Zunehmende Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für die Unternehmensperformance führt zu steigendem Informationsbedarf. Das Thema Nachhaltigkeit ist zwar in vielen Unternehmen mittlerweile angekommen und hielt auch zu Recht Einzug in die Unternehmenskommunikation. Doch der Großteil der Unternehmen berichtet losgelöst von der Finanzberichterstattung in gesonderten Nachhaltigkeitsberichten über ihr Verständnis, ihre Ziele und Erfolge im Bereich Nachhaltigkeit. Trotz der zunehmenden Bedeutung von Umwelt- und Sozialaspekten für die Geschäftsentwicklung der Unternehmen finden sich in den Finanzberichten – wenn überhaupt – nur vereinzelt qualifizierte Erläuterungen zu den Zusammenhängen von Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg. Stimmen nach einer integrierten Berichterstattung, dem sog. „Integrated Reporting“, werden immer lauter, da der Umgang mit Nachhaltigkeitsaspekten für die finanzielle Entwicklung von Unternehmen an immer größerer Bedeutung gewinnt und zudem die Nachfrage von Investoren und Analysten nach belastbaren nicht-finanziellen Leistungsindikatoren weiter steigt.



Was heißt nun Integrated Reporting?

Doch was versteht man konkret unter dem Phänomen „Integrated Reporting“ bzw. wie sieht ein solcher integrierter Bericht aus? Diese Form der Berichterstattung setzt in erster Linie auf die umfassende Darstellung der Unternehmensperformance anhand finanzieller und nicht-finanzieller Aspekte. Das bedeutet jedoch keineswegs, einfach Nachhaltigkeits- und Finanzbericht in einem einzigen Format zu veröffentlichen. Vielmehr geht es darum, die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie anhand von quantitativen und qualitativen Aussagen zu unterstreichen. Als Vorreiter für Integrated Reporting kann Novo Nordisk angesehen werden. Der Konzern hat bereits lange Jahre Erfahrung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und als einer der ersten einen integrierten Bericht herausgegeben, der in einem Dokument die finanziellen sowie nicht-finanziellen Ergebnisse des Konzerns sowie deren Ziele darstellt. Ziel ist es, den Bericht nicht nur als Kommunikationstool zu nutzen, sondern auch intern

auf best practices im Bereich Nachhaltigkeit zu fokussieren und die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsthemen und -risiken auf die finanzielle Entwicklung des Unternehmens zu verdeutlichen.

Vorteile des Integrated Reporting

Der integrierte Bericht bietet darüber hinaus nach Ansicht seiner Befürworter viele Vorteile, etwa, da er im Gegensatz zu einer rein auf finanzielle Daten ausgerichteten Berichterstattung ein umfassenderes und ausgewogeneres Bild der Unternehmensperformance ergibt. Auch wird die Publikationsvielfalt reduziert und auf das Wesentliche fokussiert. Der größte Vorteil für Unternehmen ist jedoch, dass diese im Rahmen der Erstellung einer integrierten Berichterstattung die Zusammenhänge zwischen ihren Finanz- und Nachhaltigkeitsdaten besser verstehen lernen und diese dann entsprechend beeinflussen und steuern können. Die verbesserte Transparenz über die Einbettung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie sowie die

Darstellung der Zielerreichung, des Risikomanagements und der zukünftigen Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit erhöht die Informationsqualität und führt zu einer umfassenderen Entscheidungsgrundlage für Stakeholder, Investoren bis hin zu Kunden und Mitarbeitern. Darüber hinaus werden durch die Zusammenführung finanzieller und nicht-finanzieller Daten die Prozesse der Datenerhebung und somit auch die Datenqualität erhöht. So können die Entscheidungsträger der Unternehmen erforderliche Korrekturmaßnahmen hinsichtlich der Strategie und Ziele zeitnah einbringen und steuern.

Regulatorische Entwicklungen

Während Engagement im Bereich Nachhaltigkeit heute in vielen Unternehmen schon zum Standard gehört, steckt das Konzept des Integrated Reportings noch in seinen Anfängen und wird bislang nur von sehr wenigen Unternehmen praktiziert.

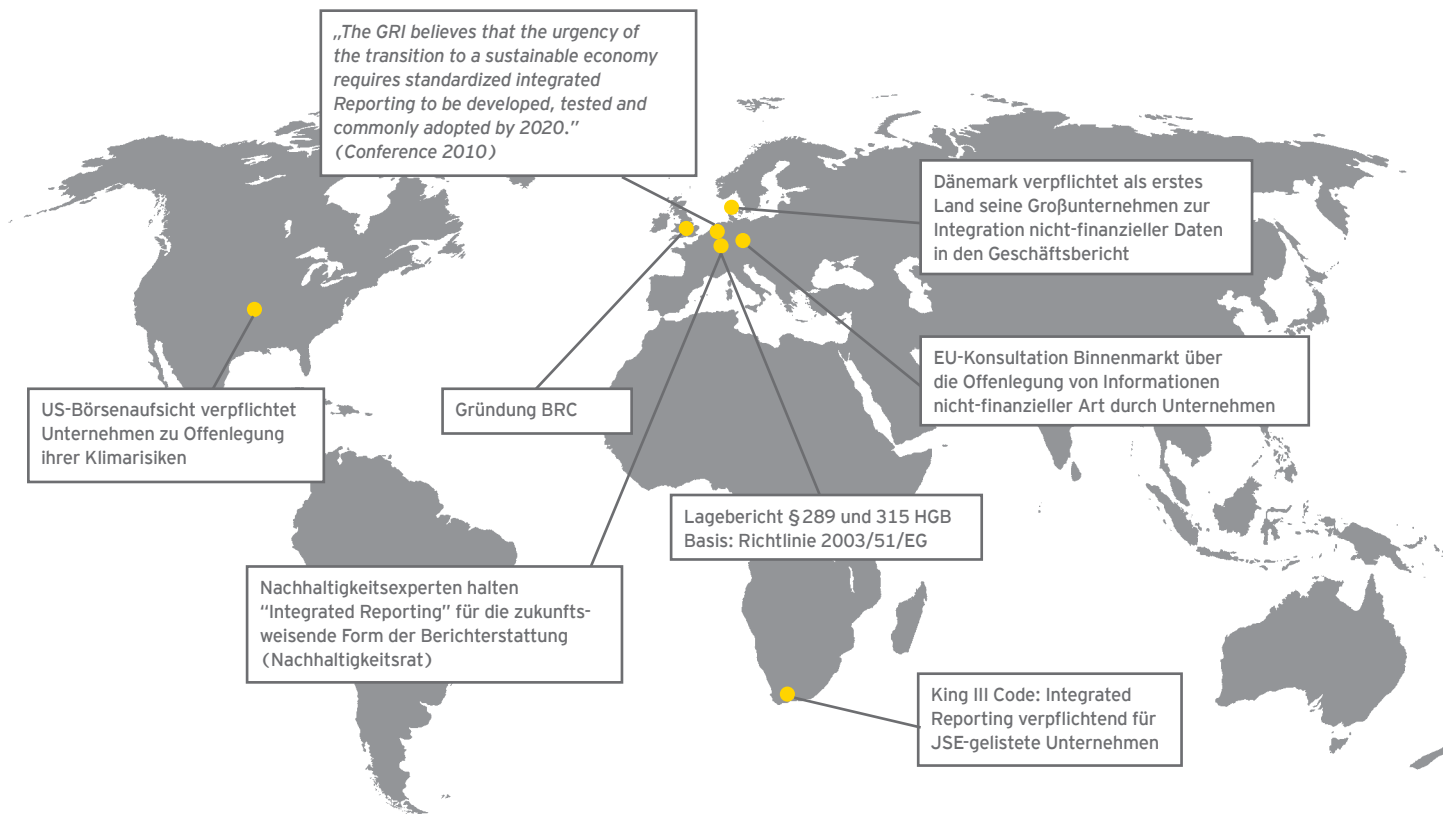


Abbildung 1: Regulatorische Entwicklungen in ausgewählten Staaten

Die größten Hürden für diesen Trend stellen die fehlenden, international anerkannten Standards bzw. ein fehlendes Framework als Grundlage für die integrierte Berichterstattung dar. Im August 2010 wurde das „International Integrated Reporting Committee“ (IIRC) gegründet, dessen Ziel es ist, ein global akzeptiertes Framework für die Berichterstattung im Bereich Nachhaltigkeit zu etablieren. Auf der Basis des Frameworks sollen Informationen zur sozialen, finanziellen, Umwelt- und Governance-Performance eines Unternehmens in kohärenter, konsistenter und klarer Weise miteinander verbunden und somit vergleichbar werden. Mitte 2011 soll ein Diskussionsentwurf zur öffentlichen Konsultation bekannt gegeben werden. Aufbauend auf dem öffentlichen Feedback hierzu soll ein Vorschlag zur Weiterentwicklung auf dem G20-Gipfel im Herbst 2011 vorgestellt werden. Unterstützt wurde die Gründung dieser Initiative durch das „Prince's Accounting for Sustainability Project“ sowie die

Global Reporting Initiative (GRI), die mit der dritten Version ihrer Guidelines zur Nachhaltigkeitsberichterstattung derzeit den Quasi-Standard in diesem Bereich herausgibt. Die GRI sieht das Integrated Reporting als eines der wichtigsten Themen, die gerade die Agenda im Bereich Nachhaltigkeit bestimmen. Nach Aussage des Nachhaltigkeitsrats bezeichnen Nachhaltigkeitsexperten Integrated Reporting als die zukunftsweisende Form der Berichterstattung. Die Zusammenführung von finanzorientierten Geschäftsberichten und Informationen zur Nachhaltigkeitsperformance könnte also der entscheidende Wendepunkt im unternehmerischen Reporting sein.

Auch Ernst & Young hält die Entwicklung eines anerkannten Frameworks zum Thema Integrated Reporting für ein zentrales Thema der Zukunft. Jim Turley, CEO bei Ernst & Young, engagiert sich deshalb im Führungskomitee des IIRC. Doch warum sollte sich ein Unternehmen heute schon

mit dem Trend zum Integrated Reporting beschäftigen, wenn die Entwicklung noch am Anfang steht? Weltweit ist ein Trend hin zu einer Zunahme gesetzlicher Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und teilweise sogar hin zur integrierten Berichterstattung zu beobachten. So verpflichtet Dänemark seine Großunternehmen zur Integration nicht-finanzieller Daten in den Geschäftsbericht. Südafrika geht sogar noch einen Schritt weiter. Dort verpflichtet der King III-Code JSE-gelistete (Johannesburg Securities Exchange) Unternehmen bereits zum Integrated Reporting.

Auch in Deutschland lassen sich erste Tendenzen in diese Richtung beobachten, bzw. in der Gesetzgebung sind diese bereits angelegt. So müssen Unternehmen laut den Paragraphen 289 und 315 HGB in ihrem Lagebericht auch über nicht-finanzielle Leistungsindikatoren berichten, „soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind.“ Diese

Paragrafen sind in erster Linie eine Umsetzung der Richtlinie 2003/51/EG der Europäischen Union in deutsches Recht.

Darüber hinaus führten die Dienststellen der Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen der Europäischen Kommission bis Ende Januar 2011 eine öffentliche Konsultation durch, um die Meinungen der Beteiligten zu Verbesserungsmöglichkeiten bei der Offenlegung von Informationen nicht-finanzieller Art (z. B. soziale oder ökologische Informationen) durch Unternehmen einzuholen. Ziel ist es, die bestehende Veröffentlichungspolitik sozialer und ökologischer Informationen von Unternehmen und die Achtung der Menschenrechte zu verbessern sowie mögliche Vorschläge für neue Initiativen und/oder geänderte legislative Maßnahmen zu erhalten. Es bleibt abzuwarten, wie die eingegangenen Stellungnahmen bewertet werden und welche Maßnahmen sich in der Folge ergeben.

Die FEE (Fédération des Experts-comptables Européens - Federation of European Accountants), der Zusammenschluss der führenden Berufsorganisationen der Wirtschaftsprüfer in Europa, hat im Februar 2011 die im nebenstehenden Kasten dargestellten Prinzipien für die integrierte Berichterstattung veröffentlicht.

Herausforderungen

Doch natürlich bringt eine neue Entwicklung wie das Integrated Reporting neben Chancen immer auch eine gewisse Anzahl von Herausforderungen mit sich. Die größte Herausforderung besteht dabei sicher darin, den Zusammenhang zwischen Strategie, Zielen, Maßnahmen einerseits und messbaren Leistungskriterien im Bereich Nachhaltigkeit andererseits zu identifizieren und entsprechende Schlussfolgerungen für das Management sowie die Berichterstattung zu ziehen.



Integrated reporting is underpinned by the following principles:

- ▶ Strategically important and material - the core is to move away from compliance-driven metrics to an integrated report focussed on the relevant strategy of the organisation;
- ▶ Connectivity and linkage - information is not presented in isolation, particularly strategic issues around resource usage and emissions which impact the core of the business (its brand, products and services) and its long-term sustainability;
- ▶ Impacts along the value chain - when reporting on resource usage, emissions and human rights, the whole value chain of a business is taken into account;
- ▶ Time horizon - the integrated model incorporates a view of both past performance and those prospective events which provide insights into the changing dynamic of the industry and markets in which a business operates;
- ▶ Consistent with management information - the information reported should be a fair reflection of the management information used internally to run the business on a day to day basis;
- ▶ Trusted - the information reported should be capable of being verified;
- ▶ Flexible and able to evolve over time - the integrated reporting framework developed in a manner which will enable it to evolve over time as reporting practices change and mature;
- ▶ Behavioural change - an overarching principle of the integrated reporting framework is for it to act as a catalyst for behavioural change.

Quelle: www.fee.be

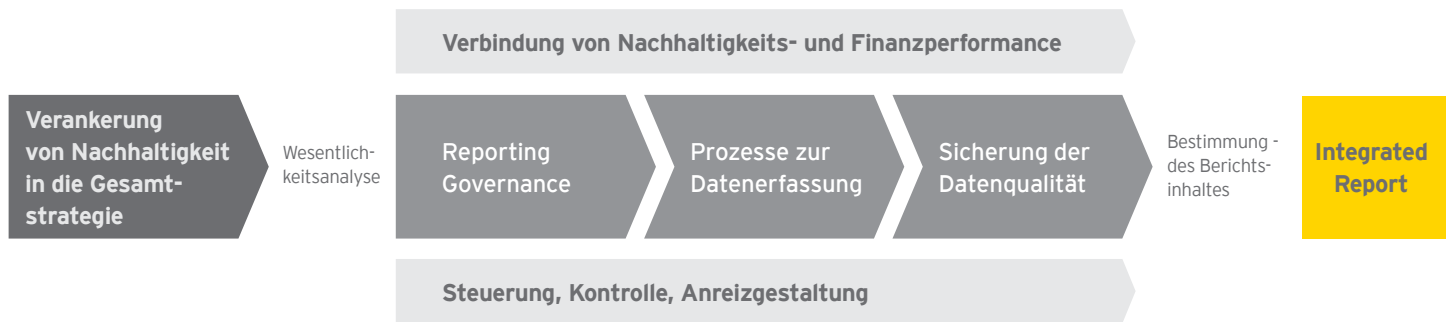


Abbildung 2: Weg zur Erstellung eines integrierten Berichts

Des Weiteren zwingt ein integrierter Bericht Unternehmen noch viel mehr als die klassische Nachhaltigkeitsberichterstattung, sich auf die wesentlichen Bereiche des eigenen Nachhaltigkeitsengagements zu konzentrieren - es sei denn, man möchte ein überdimensioniertes und unübersichtliches Konglomerat aus Nachhaltigkeits- und Finanzdaten riskieren. Darüber hinaus müssen die Nachhaltigkeitsdaten eines Unternehmens genauso valide und belegbar sein wie seine Finanzdaten - ein anderer Anspruch würde die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsdaten von Anfang an untergraben.

Praktische Herausforderungen sind hingegen vor allem der fehlende Standard für Integrated Reporting sowie die zeitliche Ballung des Arbeitsaufwands, schließlich müssen bei der integrierten Berichterstattung nicht nur die Finanz-, sondern eben auch die Nachhaltigkeitsdaten zum Stichtag des Jahresabschlusses bereitstehen. Entscheidend dafür, dass integrierte Berichterstattung nicht als exponentielle Belastung der Unternehmen empfunden wird, ist eine Fokussierung auf wesentliche Informationen. Eine umfassende Aneinanderreihung von nicht-finanziellen Informationen bringt dagegen sowohl auf Unternehmensseite wie auch auf Stakeholderebene keinen Mehrwert.

Fraglich ist auch, ob und in welcher Form (limited versus reasonable) die Gesamtinformationen des Integrierten Reporting einer externen Prüfung unterliegen werden, sei es auf dem Prinzip der Freiwilligkeit begründet oder aber aufgrund von gesetzlichen Vorgaben.

Möglicher Weg zu einem Integrated Reporting

Grundvoraussetzung für die Erstellung eines integrierten Berichts ist die Verankerung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie. Bei allen wesentlichen Unternehmensentscheidungen müssen die bestehenden Handlungsoptionen sowohl in finanzieller als auch in ökologischer und sozialer Hinsicht beurteilt werden. Dazu muss ein Governance-Prozess etabliert werden, der die Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen verdeutlicht.

Auf Basis der Ergebnisse einer Wesentlichkeitsanalyse und im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens müssen die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in den gesamten Management-Ansatz des Unternehmens integriert werden. Das bedeutet neben der konsequenten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Wertschöpfungsprozess auch die Festlegung von geeigneten Messgrößen und

Zielen und damit einhergehend die Ausweitung des internen Berichterstattungs- und Kontrollsystems um diese Informationen. Denn nur so kann die Leistung und Zielerreichung umfassend beurteilt werden.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, sind die Prozesse zur internen sowie externen Berichterstattung soweit zu optimieren, dass die Erhebung der Daten zu einer verlässlichen, konsistenten und zuverlässigen Darstellung der Unternehmensleistung auch für die nicht-finanziellen Themen führt. Die Berichterstattung erfolgt nicht zuletzt auf Basis der Informationsbedürfnisse der Stakeholder, d. h. es sollten diejenigen Informationen abgedeckt werden, die die Stakeholder für ihre Entscheidungen zugrunde legen werden. ■

Weiterführende Informationen über unser Nachhaltigkeitsengagement finden Sie unter www.de.ey.com/ccass

Ansprechpartnerin
Ernst & Young Deutschland
Nicole Richter
nicole.richter@de.ey.com



Fazit

Insgesamt ist die integrierte Berichterstattung einer der derzeit wichtigsten Trends im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dieser bietet eine Reihe von Möglichkeiten und Vorteilen für Unternehmen. Gleichzeitig ist er jedoch durch die Verbindung von Nachhaltigkeit und Gesamtstrategie, Wesentlichkeitsbestimmung und zu erzielender Datenqualität auch eine große Herausforderung. Diejenigen Unternehmen, die diese Aspekte jedoch bereits für sich erkannt und zielgerichtet bearbeitet haben, werden die Prinzipien des Integrated Reportings leicht umsetzen können. Aber auch für die übrigen Unternehmen gilt: Der Trend hin zur integrierten Berichterstattung ist sowohl im europäischen als auch im außereuropäischen Ausland zu beobachten und kann für Unternehmen eine interessante Alternative zur konventionellen Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellen.

Profilierung durch CSR-Scouting

CSR-Scouts sammeln Informationen, die für verschiedene Interessengruppen und unternehmensinterne Funktionen in Bezug auf Nachhaltigkeit von Bedeutung sind, bereiten diese auf und machen sie unternehmensintern verfügbar. Auf dieser Basis können die Akteure Prioritäten für CSR-Themen setzen, die im Einklang mit der Strategie stehen.





Dr. Sabine Fisbeck-Groh
Diplom-Kauffrau mit
Promotion im Marketing

sabine@fisbeck.de

Dr. Sabine Fisbeck-Groh arbeitet für einen internationalen Großkonzern in der Strategischen Planung, ist jedoch auch als Dozentin tätig und beschäftigt sich mit Themen wie CSR, Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und Ganzheitliche Management-Ansätze

Idee des CSR-Scoutings

Planen Unternehmen, sich im Wettbewerb zu profilieren, können sog. Innovations-Scouts - oder Trend-Scouts bzw. in technikgetriebenen Unternehmen Technologie-Scouts - zum Einsatz kommen. Solche Scouts beobachten und analysieren die Umwelt des Unternehmens nach sich abzeichnenden und prognostizierten Entwicklungen und reflektieren diese an den unternehmensinternen Kompetenzen. D. h. tut sich ein vielversprechendes Geschäftsfeld auf, bewerten die Innovations-Scouts gemeinsam mit den entsprechenden Business Units, ob diese aufgrund ihrer Erfahrungen mit ähnlichen Geschäftsfeldern dort erfolgreich Tritt fassen könnten. Es werden folglich von den Innovations-Scouts unternehmensexterne und -interne Informationen gesammelt, gefiltert, abgeglichen, zusammen- und den entsprechenden Unternehmenseinheiten bereitgestellt. Übertragen auf ein CSR-Scouting würde dies bedeuten, dass die CSR-Scouts Themen sammeln, die für die Interessengruppen wichtig sind. Dies bedeutet auch, dass sie der Frage nachspüren müssen, was die Interessengruppen von dem Unternehmen als Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen, als Arbeitgeber, als Teil der lokalen Infrastruktur usw. im Hinblick auf die Wahrnehmung sozialer Verantwortung erwarten.

Unternehmensintern muss, idealerweise permanent, festgehalten werden, welche CSR-Themen bereits aufgekommen sind und mit welchen sich die operativen bzw. funktionalen Einheiten beschäftigen. Die sich daraus ergebende Schnittmenge sollte daraufhin bewertet werden, welche Themen mit der - ökonomischen - Geschäftstätigkeit des Unternehmens gut vereinbar sind und welche ein davon losgelöstes Engagement bedeuten würden. Auf dieser Basis sollten Prioritäten gesetzt werden.

CSR-Scouting in der Unternehmenspraxis

Um die Idee eines CSR-Scoutings zu stützen und wichtige Hinweise zur erfolgreichen Implementierung in der Unternehmenspraxis zu bekommen, wurde eine Fallstudie mit

Unternehmen durchgeführt, die sich in ihrem jeweiligen Wettbewerbsumfeld bereits durch CSR profiliert und auch unabhängig von der jeweiligen Branche einen Namen auf diesem Gebiet gemacht haben. Eine entscheidende Voraussetzung für die Auswahl in die Fallstudie war, dass das betreffende Unternehmen eine ganzheitliche Auffassung von CSR vertritt, d. h. wirtschaftliche, soziale und ökologische Themen, die den drei Dimensionen der sog. Triple Bottom Line zugeordnet werden, sollen in Einklang unter der Klammer einer übergeordneten Zielsetzung behandelt werden. Hand in Hand damit geht auch die zweite Voraussetzung, nämlich dass CSR in dem betreffenden Unternehmen strategische Bedeutung hat, d. h. dass nicht nur die ökonomischen, sondern auch die sozialen und ökologischen Ziele direkt aus der Zielsetzung der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Nur so kann davon ausgegangen werden, dass CSR-Themen nicht einfach nur z. B. an HR- oder Ökologie-Abteilungen delegiert werden. Dies schließt jedoch nicht aus, dass es je nach Branchenzugehörigkeit bestimmte Schwerpunktverlagerungen auf die eine oder andere Dimension gibt. So haben ökologische Themen für das Unternehmen Werner & Mertz, insbesondere in Bezug auf die Marke Frosch, ein größeres Gewicht als für den Deutschen Sparkassen- und Giroverband, der sich im Sinne seiner Gemeinwohlorientierung vorrangig für ökonomische und soziale Nachhaltigkeit stark macht. Diese beiden Unternehmen sowie der Versandhändler hessnatur sollen als repräsentative Fälle im Folgenden vorgestellt werden. Die zugrundeliegende Fallstudie wurde mittels halbstrukturierter Interviews mit ausgewählten Vertretern des jeweiligen Unternehmens durchgeführt. Vorrangig war von Interesse, ob in den untersuchten Unternehmen ein CSR-Scouting oder etwas Vergleichbares existiert, ob dies organisiert und formell stattfindet, wo ein derartiges Scouting organisatorisch aufgehängt sein sollte, mit welchen operationalen bzw. funktionalen Einheiten CSR-Scouts zusammenarbeiten sollten und wie diese Zusammenarbeit aussehen könnte.



Hinter der Marke Frosch stehen ökologische Haushalts- und Reinigungsmittel. Insofern umfasst das ökologische Interesse des Unternehmens die eingesetzten Ressourcen, den Herstellungsprozess und die Anwendung der Produkte, aber auch die Logistik. Entsprechend breit gefächert sind auch die an diesen Themen beteiligten Abteilungen wie Einkauf, Produktentwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und PR, aber auch die Interessengruppen wie Verbraucher, Kunden und entsprechende NGOs. Auch soziale Themen spielen für Werner & Mertz eine bedeutende Rolle; bedingt durch die Produkt- und Markenhistorie hat man sich CSR-Themen ausgehend von der ökologischen Seite her genähert. Es gibt dort ein sogenanntes „Sustainability Team“, dem Mitglieder der oben genannten Abteilungen angehören und in dem CSR-Themen diskutiert werden. Dieses Team, das in die Organisation formal integriert ist, steht auch in ständigem Dialog mit unterschiedlichen Interessengruppen. Auf diese Weise werden CSR-relevante Informationen nicht nur innerhalb des Unternehmens durch die Einbeziehung der funktionalen Einheiten, sondern auch unternehmensextern durch die Stakeholder-Dialoge gesammelt und – umgekehrt – den funktionalen Einheiten für die Beschäftigung mit CSR-Themen verfügbar gemacht. Würde man ein Market Development Management auf CSR-Themen übersetzen, würde dies nach Auffassung der Interviewpartnerin die Funktion darstellen, die für die Koordination CSR-relevanter Informationen kompetent wäre.

Für den Versandhändler hessnatur, der Textilien organischen Ursprungs nicht nur vertreibt, sondern auch selbst herstellt, halten sich soziale und ökologische Themen die Waage, da auch z. B. „fair trade“ und Sozialstandards seit jeher eine hohe Priorität genießen. Dort ist derzeit ein formales CSR-

„Die vorgestellten Fälle zeigen unterschiedliche Optionen auf, wo und wie ein CSR-Scouting organisatorisch aufgehängt werden kann, wobei das Marketing in allen drei Fällen eine Rolle spielt.“

Scouting organisatorisch nicht implementiert, jedoch wird es als sinnvoll erachtet. Eine formale Verankerung ist nach Auffassung des Interviewpartners wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Idealerweise sollte ein CSR-Scouting im Strategischen Marketing angesiedelt sein. Er sieht es als Übertragung des Trend-Scouting auf CSR-Themen. Insofern erachtet er externe Informationsquellen als besonders wichtig, um CSR-Themen im Unternehmen zu behandeln. Externe Informationsquellen können Stakeholder-Dialoge, aber auch Konferenzen sein. Umgekehrt sind interne Informationsquellen wie andere funktionale Einheiten zwar schon – je nach Berührungspunkten zum jeweiligen Thema – in die Scouting-Prozesse einzubeziehen, jedoch nur mit minimalem Aufwand. Solche CSR-Themen könnten sich auf das Sourcing, d. h. biologischer Anbau der Rohstoffe, aber auch fairer Umgang mit Lieferanten aus Entwicklungs- und Schwellenländern, oder die Produktion oder die Logistik beziehen.

Bei dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband wird die Gemeinwohlorientierung als Nachhaltigkeit im ökonomischen, ökologischen und sozialen Sinn definiert, die sich mit den drei Dimensionen der Triple Bottom Line deckt. Die ökonomische Nachhaltigkeit stellt sozusagen die Geburtsurkunde der Sparkassen dar, weshalb hier noch immer der Schwerpunkt liegt. Der Gründungsauftrag bestand im Zuge der Industrialisierung darin, Institutionen zu etablieren, die es den Menschen am jeweiligen Standort ermöglichen, sich eine Lebensperspektive finanziell zu schaffen. Auch wenn die ökonomische Nachhaltigkeit den Ansatzpunkt bildet, so kann jedoch festgehalten werden, dass die soziale Nachhaltigkeit inzwischen so stark an Bedeutung gewonnen hat, dass diese beiden Dimensionen fast gleichgewichtig sind. Auch die ökolo-

gische Nachhaltigkeit ist, was z. B. Energiegewinnung aus dezentralen Quellen betrifft, in den letzten Jahren wichtiger geworden, da solche aktuellen Themen dem Anspruch gerecht werden, die Regionen der Institute aus ökologischer Sicht attraktiver zu machen. Es gibt neben der Abteilung Kommunikation eine Abteilung für Gesellschaftliches Engagement, die direkt unter dem Präsidenten, d. h. auf der zweiten Führungsebene angesiedelt ist. Die regionalen Verbände haben auch Funktionen benannt, die für Gemeinwohlorientierungs- bzw. CSR-Themen verantwortlich sind.

Intern erfolgt die Sammlung, Filterung und Clusterung von CSR-relevanten Informationen bottom up zwischen regionalen Verbänden und dem zentralen Verband. Von extern werden Informationen hauptsächlich indirekt eingeholt, nämlich über die Institute und Stiftungen. Letztere sind direkt an die Abteilung für Gesellschaftliches Engagement gekoppelt. Die Institute selbst an der Schnittstelle zu Kunden und Bürgern haben unternehmerische Freiheit, u. a. beim Einsatz der Medien zum Dialog, wobei Social Media von manchen Instituten sehr gerne eingesetzt werden. Darüber hinaus arbeitet man jedoch auch z. B. mit den Kulturverbänden der Länder und Universitäten zusammen, die auch wichtige Informationsquellen für diese CSR-Themen darstellen. Je nach Thema gibt es noch zusätzlich verschiedene formelle und informelle Gremien, AGs und Netzwerke.

Implikationen für ein effektives CSR-Scouting

Die vorgestellten Fälle zeigen unterschiedliche Optionen auf, wo und wie ein CSR-Scouting organisatorisch aufgehängt werden kann, wobei das Marketing in allen drei Fällen eine Rolle spielt. Für ein Versandhan-

delsunternehmen wie hessnatur, das Consumer Marketing betreibt und darüber hinaus eine hohe Kompetenz im Direktmarketing besitzt, kommt dem strategischen Marketing konsequenterweise die Schlüsselposition zu, wenn es um CSR-Themen geht, zumal die Kunden eine der wichtigsten Interessengruppen darstellen. Beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband stehen neben den Kunden die Bürger der jeweiligen Region, auf die die Gemeinwohlorientierung gerichtet ist, im Fokus. Konsequenterweise wird hier ein CSR-Scouting als Aufgabe der Abteilung für Gesellschaftliches Engagement gesehen, die mit der Kommunikation und dem Marketing zusammenarbeitet. Der Ökologieschwerpunkt bei CSR-Themen ist bei Werner & Mertz bzw. bei Frosch produkt- und markenbedingt. Dementsprechend breit gefächert ist das Portfolio an funktionalen Einheiten, die zu derartigen Themen Berührungspunkte haben. Diese Vielfalt an Vertretern von funktionalen Einheiten im Sustainability Team spiegelt auch die Vielfalt an Interessengruppen wider, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht. Dass dem Marketing in allen drei Fällen eine wichtige Funktion im CSR-Scouting zuerkannt wird, reflektiert, dass diese Unternehmen CSR als eine Kategorie erachten, sich im Wettbewerb zu profilieren. Insbesondere im Fall hessnatur, wo ökologische und soziale Themen sich die Waage halten, kommt dem Marketing eine Koordinierungsfunktion zu, es bildet sozusagen die Klammer über andere Funktionen, die sich mit den einzelnen CSR-Themen beschäftigen. Alle drei Interviewpartner haben gleichermaßen zwei Punkte als wesentliche Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung eines CSR-Scoutings betont: Erstens, es muss organisatorisch formal verankert sein, und zweitens, es muss von der Unternehmensleitung unterstützt werden. ■

Gesundheitsmanagement als Nachhaltigkeitsfaktor

Eine entscheidende Voraussetzung für Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben, sind gesunde, qualifizierte, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter.



Mareke Wieben
IKEA Deutschland
GmbH & Co. KG

mareke.wieben@ikea.com
www.ikea.com

Mareke Wieben ist seit 2000 bei der IKEA Deutschland GmbH & Co. KG für den Bereich Umwelt und Qualität verantwortlich und seit 2011 zusätzlich für das betriebliche Gesundheitsmanagement zuständig. In Zusammenarbeit mit der IKEA-Zentrale in Schweden ist sie an der Entwicklung der internationalen IKEA-Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt.

Viele Unternehmen verstehen unter Nachhaltigkeit einen verantwortungsvollen Umgang mit Menschen und der Umwelt, der sich rechnet, und sehen darin einen Erfolgsfaktor. Dem „Humankapital“ kommt dabei eine immer größere Bedeutung zu. Entsprechend nehmen Themen wie Arbeitsbedingungen, gute Geschäftspraxis und Kundenbelange Einzug in die neue ISO 26000, der Norm für gesellschaftliche Verantwortung, und spielen auch für Investoren eine Rolle.

Ein Grund dafür ist der globale Wettbewerb, der ständig höhere Anforderungen an Unternehmen stellt. Immer mehr Informationen müssen verarbeitet werden, immer schneller muss auf Veränderungen reagiert werden. Eine entscheidende Voraussetzung, wettbewerbsfähig zu bleiben, sind gesunde, qualifizierte, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter.

Körperliche Belastungen am Arbeitsplatz (wie Muskel- und Skeletterkrankungen durch Heben und Tragen) sind zwar durch die Technisierung geringer geworden, gleichzeitig nehmen jedoch andere gesundheitliche Probleme zu, die die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen: So sind die psychischen Erkrankungen (Stress, Burnout, Mobbing) am Arbeitsplatz in den letzten 30 Jahren deutlich gestiegen und verursachen lange Fehlzeiten.

Angesichts mangelnder körperlicher Aktivität und weit verbreiteter Fehlernährung steigt auch der Anteil jüngerer Mitarbeiter

mit Metabolischem Syndrom (Diabetes-Vorstufe) und Fettstoffwechselstörungen. Das Herz-Kreislauf-Risiko dieser Mitarbeiter ist deutlich erhöht. Ihre Konzentrations- und Leistungsfähigkeit sinkt.

Die WHO prognostiziert, dass die Zahl der psychisch kranken und der unter Typ 2-Diabetes leidenden Menschen weiter steigen wird und definiert Gesundheit so:

„Gesundheit ist die Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen“.

Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die demographische Entwicklung führt zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei gleichzeitig sinkendem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Immer höher spezialisierte Mitarbeiter sind nicht leicht zu ersetzen, so dass Fluktuation, krankheitsbedingte Ausfalltage und Frühberentungen wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann diese Entwicklungen und damit den Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen.

► „Employer of choice“

Die Altersverteilung stellt heute neue Herausforderungen an Unternehmen, denn es wird zunehmend schwieriger, passende Mitarbeiter zu finden. Gute Verdienstmöglichkeiten reichen nicht mehr aus, um



Nachwuchskräfte zu locken. Erwerbstätige suchen heute vor allem Lebensgenuss und Sinn, fordern Freiräume, Anerkennung, Einbeziehung und Entwicklungsmöglichkeiten. Für sie ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance) entscheidend für die Wahl eines Arbeitgebers geworden.

► **Weniger Fluktuation**

Zufriedene, gesunde Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen verbunden, sind loyal und identifizieren sich mit den Unternehmenszielen. Dies kann ein Wettbewerbsvorteil sein und rechnet sich vor allem für Unternehmen, die viel in Weiterbildung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren. Hinzu kommt, dass eine langjährige vertrauensvolle Beziehung zwischen Kollegen und zu Kunden oft nur schwer zu ersetzen ist.

► **Reduzierung von krankheitsbedingten Ausfällen**

Krankheits- oder motivationsbedingte Abwesenheit („Absentismus“) kann die Produktivität eines Unternehmens schnell ins Stocken bringen. Je spezialisierter ein Arbeitsplatz ist, desto schwieriger wird eine adäquate Krankheitsvertretung zu finden sein, und auch das Bereithalten eines Personalpuffers kostet Geld. Oft kommt es schon weit vor dem Ausfallen eines Mitarbeiters zu einer Leistungsminderung, vor allem bei stressbedingten Krankheiten wie dem Burnout. Diese Kosten übersteigen nicht selten die Kosten der Fehltag.

► **Vorbeugung krankheitsmissachtender Anwesenheit**

Mitarbeiter, die sich krank zur Arbeit schleppen („Präsentismus“), haben oft Angst vor einem Arbeitsplatzverlust, ein großes Verantwortungsbewusstsein oder rechnen mit Restriktionen, wenn sie nicht anwesend sind.

Wünschenswert ist die Anwesenheit kranker Mitarbeiter nicht:

- Die Fehlerhäufigkeit steigt
- Kollegen können angesteckt werden
- Kranke Mitarbeiter mit Kundenkontakt werfen kein gutes Licht auf Unternehmen

► **Prävention heute bedeutet fit mit 67**

Menschen werden immer älter, und es ist zu erwarten, dass sich das Renteneintrittsalter nach hinten verschieben wird. Unternehmen können die besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen der Älteren nutzen, wenn sie sicherstellen, dass Mitarbeiter im Unternehmen gesund alt werden und leistungsfähig bleiben. Die Grundsteine dafür werden schon in jungen Jahren gelegt: Wer sich schon immer gesund ernährt hat, hat ein geringeres Risiko, an Typ 2-Diabetes zu erkranken, wer sich viel bewegt, beugt Herz-Kreislaufkrankungen vor.

► **Förderung des Wohlergehens**

Die auch als Salutogenese bezeichnete „Gesundheitsentwicklung“ betrachtet weniger, was den Menschen krank macht,

als vielmehr, was ihn gesund hält. Gesunde Mitarbeiter sind motiviert, produktiv und kreativ. Sie sind physisch, geistig und seelisch belastbarer und haben stärkere Abwehrkräfte. Vor allem im Kundenkontakt wird es sich auszahlen, wenn Mitarbeiter engagiert, geistig rege und aufgeweckt sind und die Kundenbindung und -zufriedenheit erhöhen.

Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagementsystem zieht sich systematisch und zielorientiert wie ein roter Faden durch alle Unternehmensbereiche. Voraussetzung dafür sind das Commitment der Unternehmensführung und eine Integration in die Unternehmenspolitik, das heißt zum Beispiel eine Verankerung in den Unternehmensleitlinien. Es müssen alle Mitarbeiter einbezogen werden – also auch alle Führungskräfte. Erst wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel voran gehen, wird der Mitarbeiter das Gesundheitskonzept als glaubwürdig und nachahmenswert empfinden.

► **Analyse des Gesundheitszustandes der Mitarbeiter**

Wichtig ist, dass eine Teilnahme am betrieblichen Gesundheitsmanagement grundsätzlich freiwillig ist und eine Auswertung der erhobenen Daten unter strenger Einhaltung aller Datenschutzvorschriften erfolgt.

Die Ermittlung des Gesundheitszustandes wird immer auch Erwartungen wecken und sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um die Erfolge des Gesundheitsmanagements bewerten zu können und eine Vergleichbarkeit (Benchmark) herzustellen.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Kenntnisse über die Gesundheit der Mitarbeiter zu gewinnen, um daraus Ziele und Maßnahmen abzuleiten:

► Präventions-Untersuchungen

Wünschenswert ist es, den genauen Gesundheitszustand der Mitarbeiter zu kennen, einerseits um gezielte Maßnahmen ableiten zu können, andererseits um die Mitarbeiter für den Vorsorgegedanken zu sensibilisieren. Präventionsmediziner bieten heute schon an, z. B. präventiv bedeutsame Blutwerte zu analysieren, die Innenschicht-Dicke der Schlagadern zur Früherkennung arteriosklerotischer Veränderungen zu messen, den Blutdruck und das Körpergewicht zu kontrollieren oder Hör- und Sehtests sowie Hautscreenings durchzuführen. Diese Präventionsuntersuchungen können vor Ort z. B. im Rahmen einer Gesundheitswoche oder in einer Arztpraxis durchgeführt werden und werden am ehesten Mitarbeiter motivieren, liebgewonnene, aber nicht gesundheitszuträgliche Lebensgewohnheiten zu überdenken.

► Fragebogen

Kommt die oben beschriebene Vorsorgeuntersuchung nicht in Frage, kann auch ein Fragebogen aufschlussreich sein. Die Erhebung kann z. B. folgende Themen abdecken:

- Lebensalter und Betriebszugehörigkeit, Dauer der Erwerbstätigkeit insgesamt
- Erfassung der physischen Belastungen (z. B. Rückenprobleme)
- Erfassung der psychischen Belastungen (z. B. Zeit- bzw. Leistungsdruck, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeitenregelungen, Handlungsspielräume, Betriebsklima)
- Akzeptanz präventiver Angebote (z. B. Fitnessgeräte, Ruheraum, Massagen, Gripeschutzimpfungen, Angebote zur Rauchentwöhnung)

► Mitarbeitergespräche

Mündliche Befragungen sind zeitintensiver und weniger leicht auszuwerten, oft aber auch aussagekräftiger als Fragebogenaktionen.

In der Praxis hat sich die Etablierung einer „Arbeitsgruppe Gesundheit“ bewährt, vor allem, wenn Mitarbeiter, Führungskräfte und externe Partner an einen Tisch geholt werden. Einbezogen werden können z. B. Nachhaltigkeitsverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte, Verantwortliche aus der Sucht- und Sozialberatung, Kantinenverantwortliche, Schwerbehindertenbeauftragte sowie Diversitybeauftragte. Je mehr „Mitstreiter“ ins Boot geholt werden, desto weniger Widerstände werden bei der Implementierung zu überwinden sein. Weitreichende, schnelle Entscheidungen können nur getroffen werden, wenn der Arbeitskreis auch mit Führungskräften besetzt ist und auf größere Akzeptanz stößt.

Was im Arbeitskreis noch als gute Lösung diskutiert wird, kann aus Mitarbeitersicht allerdings ganz anders bewertet werden. Deshalb ist es sinnvoll, die Ergebnisse des Arbeitskreises abzugleichen mit den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Wertvolle Informationen können z. B. bei einer Betriebsbegehung bzw. einer Arbeitsplatzanalyse gewonnen werden.

Der Nutzen des Arbeitskreises kann weit über die Analyse des Gesundheitszustandes hinaus gehen. Er kann gute Voraussetzungen für die Entwicklung der Gesundheitsstrategie schaffen und Konsens bilden, Ziele und Prioritäten formulieren, Kosten berechnen, bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützen, ein Follow up vorbereiten und die Kommunikation übernehmen.

► Datenanalyse

Wertvolle Hinweise können auch durch die statistische Auswertung vorhandener Daten gewonnen werden, z. B. durch die Analyse der Gründe für Arbeitsunfähigkeit. Vor allem große Unternehmen können von den Daten der Krankenkassen profitieren. Einen besonderen Vorteil bietet der Vergleich der

Daten mit anderen Unternehmen der gleichen Branche. So können besonders auffällige Belastungen schneller erkannt und behoben werden.

Auch Experten z. B. aus Forschungseinrichtungen können wertvolle Beiträge liefern. Selbstverständlich ist auch ein Gesundheitsbericht vom Unternehmen eine wertvolle Datenquelle.

► Ableiten von Maßnahmen aus der Bedarfsanalyse

Ziel der Maßnahmen sollte sein, das Gesundheitspotenzial zu stärken, das heißt Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit zu fördern. Durch welche Maßnahmen dies erfolgen kann, zeigen die Beispiele rechts.

Bei der Entwicklung von Maßnahmen hat es sich bewährt, Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften durchzuführen und folgende Personengruppen einzubeziehen: Ärzte, Betriebsärzte, Betriebsräte, Arbeitskräfte für Fachsicherheit, Personalabteilung, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Sportvereine, Fitnessstudios und Seminarleiter (z. B. Stressbewältigung, Ernährungs- und Bewegungsverhalten).

► Messbarkeit der Erfolge (Follow up)

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Erfolg der Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zu messen, zum Beispiel:

- Entwicklung der Zahl der Fehltag
- Entwicklung der Fluktuation
- Entwicklung der Produktivität
- Zahl der Teilnehmer an Gesundheitsangeboten
- Fragebogen zur Einschätzung der Erfolge des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Rechnet sich Gesundheitsprävention?

Da der Arbeitgeber durch entsprechende Angebote auch das Verhalten außerhalb der Arbeitszeit beeinflussen kann (z. B. Work-Life-Balance, Ernährung, Bewegung), können

nach Schätzungen bis zu 40 % der krankheitsbedingten Kosten durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement gesenkt werden.

Die (wenigen) in der Literatur beschriebenen Kosten-Nutzen-Analysen gehen von einem positiven Return on Investment (ROI) von 1:3 bis 1:4 aus, sofern die Maßnahmen zielorientiert ausgewählt wurden. Viele positive Effekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements lassen sich allerdings nicht durch eine reine Kostenbetrachtung darstellen.

Durch das Jahressteuergesetz 2009 bleiben gesundheitsfördernde Maßnahmen des Arbeitgebers, die den Anforderungen des SGB V entsprechen, bis zu 500 Euro jährlich pro Mitarbeiter steuerfrei. Auch Unfallversicherer und Krankenkassen bieten Prämien oder finanzielle Unterstützung für Analysen und Maßnahmen an. ■

Ernährung

- ▶ Kennzeichnung gesunder Kantinengerichte
- ▶ Kostenlos Obst und Wasser
- ▶ Gesunde Pausen-/Meetingsnacks
- ▶ Ernährungsratgeber
- ▶ Seminare

Bewegung

- ▶ Fitnessstudiounterstützung
- ▶ Lauffreize
- ▶ Betriebsfahrräder
- ▶ Pausenübungen
- ▶ Duschkmöglichkeiten

Entspannung

- ▶ Führungsverhalten
- ▶ Arbeitszeitenregelungen
- ▶ Stressbewältigungseminare
- ▶ Terrasse
- ▶ Ruheräume
- ▶ Massagen
- ▶ Autogenes Training
- ▶ Meditation
- ▶ Yoga

Medizinische Vorsorge

- ▶ Gripeschutzimpfung
- ▶ Rückenschule
- ▶ Hör-/Sehtest
- ▶ Hautscreening
- ▶ Suchthilfe
- ▶ Raucherentwöhnung



Durch mehr (Selbst-) Verpflichtung und Quoten zu mehr tatsächlicher Chancengleichheit und Vielfalt?

Das Anfang des Jahres veröffentlichte Managerinnen-Barometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) löste eine neue Diskussion um mehr Verbindlichkeit in der Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Unternehmen sowie eine kontroverse Debatte um die Einführung von Quoten nach dem Vorbild Norwegens, Frankreichs oder Spaniens aus. Das Datenmaterial des DIW-Berichts lieferte sehr deutliche Hinweise auf eine massive Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft und bestehende strukturelle Barrieren, die selbst sehr qualifizierten Frauen den Weg in die Führungsetagen offensichtlich versperren: „Danach lag der Frauenanteil 2010 in den Vorständen der Top-200-Unternehmen bei 3,2 Prozent, in den größten 100 sowie den DAX30-Unternehmen sogar bei mageren 2,2 Prozent.“ (DIW-Pressemitteilung vom 18.01.2011).



Eine Expertise zu positiven Maßnahmen.



Andreas Merx

**Politologe und Organisationsberater,
Inhaber von Pro Diversity/Berlin,
Lehrbeauftragter im Weiterbildungslehrgang
Managing Gender & Diversity der
Technischen Universität Dortmund,
Vizepräsident der Internationalen
Gesellschaft für Diversity Management
(idm e.V.)**

andreas.merx@pro-diversity.de



Alexander Klose

**Jurist und Rechtssoziologe,
Inhaber des Büros für Recht und
Wissenschaft, wissenschaftlicher
Geschäftsführer des Instituts für
interdisziplinäre Rechtsforschung/
Law & Society Institute Berlin
(LSI, Berlin), Lehrbeauftragter im
Masterstudiengang Gender- und Diversity-
Kompetenz der Freien Universität Berlin**

mail@recht-wissenschaft.de

Die Autorinnen der Untersuchung wiesen vor dem Hintergrund des nur marginalen Anstiegs des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten in den letzten Jahren darauf hin, dass die bisherigen Bemühungen nicht ausreichend waren und wenig verbindliche Absichtserklärungen offensichtlich auch ungeeignet sind, eine angemessene Repräsentation von qualifizierten Frauen in den Führungsetagen zu erzielen. Im Kontext des demografischen Wandels, zunehmendem Fachkräftemangel und angesichts der erkennbar bestehenden Grenzen der bisherigen Maßnahmen scheinen verbindlichere, gezieltere und konkretere Maßnahmen erforderlich zu sein, um vorhandene Potenziale zu nutzen und ein Mehr an tatsächlicher Chancengleichheit und Vielfalt in der Arbeitswelt zu erreichen. Eine konkrete Handlungsoption sind sog. positive Maßnahmen, also zielgruppenorientierte Fördermaßnahmen im Rahmen von Diversity-Strategien.

Aktuelle Studie untersucht Praxis positiver Maßnahmen

Als eine der wenigen echten Innovationen des 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) erlaubt § 5 gezielte Fördermaßnahmen als sog. positive Maßnahmen. Demnach ist eine unterschiedliche Behandlung zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen rassistischer Zuschreibungen oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, der sexuellen Identität oder des Alters verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Wie für das gesamte AGG lässt sich auch für § 5 feststellen, dass die bisherigen Wirkungen des Gesetzes sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind.

Vor diesem Hintergrund untersucht eine von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes in Auftrag gegebene interdisziplinäre, rechts- und sozialwissenschaftliche Analyse verbindende Expertise, unter welchen rechtlichen, politischen und organisationsinternen Voraussetzungen positive Maßnahmen

erfolgreich durchgeführt werden können.¹ Auf Grundlage einer Befragung von Unternehmen, Verbänden, Universitäten, Kommunen und Expert/innen, deren Ergebnisse mit den Erfahrungen ausgewählter EU-Länder sowie nationalen und internationalen Studien verglichen werden, können Ziele, Nutzen und Erfolgsfaktoren, aber auch Risiken und Hindernisse positiver Maßnahmen ermittelt, anhand von Beispielen illustriert und in konkrete Handlungsempfehlungen übersetzt werden.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Autoren der Studie, Alexander Klose (LSI, Berlin) und Andreas Merx (Pro Diversity, Berlin) weisen darauf hin, dass die erfolgreiche Durchführung positiver Maßnahmen in Unternehmen, Organisationen, öffentlichen Einrichtungen und der Verwaltung einen grundlegenden Perspektivwechsel voraussetzt: Um erneute stereotype Zuschreibungen zu vermeiden, dürfen positive Maßnahmen (oder ‚zielgruppenorientierte (Förder-) Maßnahmen‘, wie sie im Unternehmenskontext oft genannt werden) nicht an vermeintlichen Defiziten benachteiligter Menschen anknüpfen, sondern müssen deren individuelle Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenziale sowie Hürden und Barrieren, die einer gleichberechtigten Teilhabe entgegenstehen, in den Blick nehmen. Weiterhin zeigen sie die Voraussetzungen auf, unter denen positive Maßnahmen umgesetzt werden können. Dazu gehören insbesondere:

- ▶ die Unterstützung und das Bekenntnis der Leitungsebenen zur Durchführung positiver Maßnahmen;
- ▶ die Bereitstellung ausreichender finanzieller, zeitlicher, personaler und institutioneller Ressourcen;
- ▶ die Einbindung der Maßnahmen in ein langfristiges und umfassendes Gesamtkonzept des Organisationswandels zu einer inklusiven, gesellschaftliche Vielfalt wertschätzenden und fördernden Organisationskultur;

¹ Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Download unter: www.antidiskriminierungsstelle.de

- ▶ die Entwicklung einer Strategie, die den Abbau potenziell diskriminierender Strukturen mit zielgruppenorientierten und zielgruppenübergreifenden Maßnahmen kombiniert sowie
- ▶ ein hohes Maß an Selbstverpflichtung von Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen oder Organisationen, z. B. in Form von schriftlich fixierten Zielwerten, Richtlinien oder Betriebsvereinbarungen.

Unter diesen Voraussetzungen sind positive Maßnahmen ein geeignetes Instrument zum Abbau struktureller Barrieren, zur Förderung von mehr tatsächlicher Gleichbehandlung und zur Gestaltung von Vielfalt in Gesellschaft und Arbeitswelt. Die Expertise zeigt einen breiten Katalog rechtlich zulässiger Maßnahmen auf, mit denen bestehende Nachteile wegen rassistischer Zuschreibungen, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindert und beseitigt werden können.

Im Rahmen der Befragung u. a. von Unternehmensvertreter/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen wurde danach gefragt, welche Erfolgsfaktoren einerseits und welche Probleme und Hindernisse andererseits bei der Umsetzung positiver Maßnahmen zu beachten sind. Auf der Grundlage der dabei und aus anderen Studien gewonnenen Erkenntnisse lässt sich der idealtypische Ablauf eines schrittweisen Implementierungsprozesses darstellen. (s. Checkliste auf S. 29)

Welche unterschiedlichen „Quotenregelungen“ gibt es? Was bewirken sie? Unter welchen Voraussetzungen sind sie zulässig?

Im Anschluss an die Expertise geben die Autoren aus aktuellem Anlass einen Überblick über unterschiedliche Formen der sog. „Quote“, ihre rechtliche Zulässigkeit und bisherige Erfahrungen mit diesen Instrumenten in der Praxis.

▶ **Entscheidungsquote**

Entscheidungsregel, nach der Mitglieder der bisher unterrepräsentierten Gruppe bei der

Vergabe von Ressourcen bevorzugt werden. Entsprechende Regelungen zugunsten von Frauen finden sich vor allem in den Frauengleichstellungsgesetzen des Bundes und der Länder und gelten ausschließlich für Einstellungen und Beförderungen im öffentlichen Dienst. Bei gleicher Qualifikation sind Frauen hier einzustellen mit der Folge, dass Bewerberinnen einen individuellen, gerichtlich durchsetzbaren Anspruch auf Einhaltung der Regel haben. Aus Gründen der Einzelfallgerechtigkeit gelten hier jedoch soziale Einschränkungen im Hinblick auf die Person des Mitbewerbers. Zu den praktischen Schwierigkeiten der Entscheidungsquote zählt die Feststellung „gleicher“ Qualifikation, die durch Geschlechterstereotypen (z. B. „durchsetzungsschwache Frau“) verzerrt und gerichtlich nur bedingt überprüft werden kann.

▶ **Reservierungsquote**

Reservierung eines bestimmten Anteils gleichartiger Ressourcen für Mitglieder der bisher unterrepräsentierten Gruppe. In einigen Bundesländern werden staatliche Ausbildungsplätze sowie Qualifikationsstellen in Hochschulen zu einem bestimmten Anteil (z. B. 30 % der Promotionsstellen) für Frauen reserviert. Voraussetzung ist dabei eine ausreichende Anzahl von Bewerberinnen, die die in der Ausschreibung vorgegebene Qualifikation besitzen. In diesem Fall können Bewerberinnen gerichtlich gegen die Besetzung der entsprechenden Stellen durch Männer vorgehen, wenn deren Anteil bereits erschöpft ist. Da dies dazu führen kann, dass im Einzelfall eine weniger qualifizierte Person vorgezogen werden muss, ist die Reservierungsquote nur bei Stellen zulässig, die (berufliche) Qualifikation erst erzeugen und nicht bereits voraussetzen.

▶ **Zielquote**

(Selbst-) Verpflichtung, Maßnahmen zu ergreifen, die dazu führen sollen, dass die bisher unterrepräsentierte Gruppe einen (bestimmten) größeren Anteil an den jeweiligen Ressourcen erhält. Auch hier finden sich Beispiele in Frauengleichstellungsgesetzen, wonach die jeweilige Dienststelle den Frauenanteil bei Unterrepräsentanz erhöhen muss, ohne dass ihr vorgegeben wäre, wie dies zu geschehen hat. Zu den

Zielquoten zählen auch Vorgaben in Gleichstellungs- und Frauenförderplänen, die in einigen Bundesländern unverbindliche Empfehlungen, in anderen Ländern verbindliche Mindestquoten mit Konsequenzen bei Nichterfüllung enthalten. Als erstes DAX30-Unternehmen hat die Deutsche Telekom angekündigt, eine selbstverpflichtende Zielquote einzuführen. Bis Ende 2015 sollen 30 % der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzt sein. Neben der Erweiterung ihres Talentpools verspricht sich die Deutsche Telekom durch mehr Vielfalt im Management langfristig eine höhere Wertschöpfung für das Unternehmen. Die Umsetzung der 30 %-Quote für Führungspositionen bei der Deutschen Telekom wird systematisch durch Zielwerte beispielsweise bei Neueinstellungen von Hochschulabsolvent/innen sowie bei der Teilnahme an Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen vorbereitet.

▶ **Ausblick**

Diskussion der Quotenmodelle der Bundesregierung mit DAX30-Unternehmen im März

Es ist zu erwarten, dass 2011 ein intensiver Wettbewerb der Unternehmen um selbstverpflichtende Zielquoten und öffentlichkeitswirksame Berufungen von Frauen in Vorstände stattfinden wird. Ob es zu einer gemeinsamen Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft, wie zunächst von Bundesarbeitsministerin von der Leyen gefordert, kommen wird, bleibt abzuwarten. Wahrscheinlicher ist, dass sich das von Bundesfamilienministerin Schröder bevorzugte Modell einer „FlexiQuote“ durchsetzt. Demnach soll der Schlüssel zum Erfolg in einer gesetzlichen „Pflicht zur Selbstverpflichtung“ liegen, der Unternehmen ab einer bestimmten Größe gesetzlich verpflichtet, für ihr Unternehmen eine jeweilige Frauenquote selbst zu bestimmen und öffentlich zu machen. Schröder begründet diese weichere, flexiblere Lösung mit den je nach Branchen bestehenden Unterschieden und setzt auf den Wettbewerb zwischen den Unternehmen. „Die FlexiQuote wird wirksam, wenn sich bundesweit zu einem bestimmten Stichtag im Jahr 2013 der durchschnittliche Anteil von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten nicht verdreifacht hat.“

Unternehmen werden dann dazu verpflichtet, sich selbst eine Quote zu geben und diese auch zu veröffentlichen. (...)“ (So die Bundesministerin auf der Website ihres Ministeriums). Dagegen hat die EU-Vizepräsidentin Viviane Reding mit Blick auf die Situation in Deutschland bereits im letzten Jahr mit einer einheitlichen europäischen Quotenregelung gedroht, sollte sich die Situation nicht zeitnah deutlich verbessern. Es wird sich zeigen, ob dieses Damoklesschwert zu raschen und umfassenden Maßnahmen in den Unternehmen führen wird und diese eine härtere Regulierung mittelfristig nochmals vermeiden können. Skepsis ist hier geboten angesichts der Tatsache, dass der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft seit Jahren bekannt ist, ohne dass es zu erkennbaren Veränderungen gekommen ist. Es bleibt gleichwohl zu hoffen, dass die Unternehmen nun mit Hochdruck und viel Kreativität das Thema anpacken und versuchen werden, die offensichtlich bestehenden Barrieren auf dem Weg von qualifizierten Frauen in die Führungsetagen mit einer breiten Palette an gezielten Fördermaßnahmen insbesondere im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich abzubauen. Ob das ausreichend sein wird, muss sich jetzt bis spätestens 2013 erweisen.

Für Ende März 2011 hat die Bundesregierung Personalvorstände und Arbeitsdirektor/innen der DAX30-Unternehmen zu einem Spitzengespräch zum Thema Frauen in Führungspositionen eingeladen. Dabei sollen die unterschiedlichen Handlungsoptionen zwischen freiwilliger Selbstverpflichtung, flexiblen selbstbestimmten Quoten per Gesetz und einer einheitlichen gesetzlichen Regulierung mit Mindestquoten nochmals ausführlich diskutiert werden. Das Modell der FlexiQuote gilt derzeit als wahrscheinlichste Lösung der Diskussion.

Die Studie „Positive Maßnahmen“ der Autoren kann vor diesem aktuellen Hintergrund mit einer breiten Palette rechtlicher, betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Anregungen, Wege zu mehr Chancengleichheit und der erfolgreichen Gestaltung von Vielfalt in der Gesellschaft und der Arbeitswelt aufzeigen. ■

Checkliste für die Umsetzung positiver Maßnahmen*

Vorab

- ▶ Klares Bekenntnis und Unterstützung der Führungsebene
- ▶ Entwicklung eines (schriftlichen) Leitbilds oder Integration positiver Maßnahmen in Konzepte der Corporate Social Responsibility oder Good Governance-Konzepte
- ▶ starkes individuelles Engagement, Überzeugung und vorhandener Wille von verantwortlichen Personen auf allen Organisationsebenen

1 Bestandsaufnahme

- ▶ Identifizierung von Barrieren, Chancen und Risiken
- ▶ Analyse der Ausgangssituation insbesondere durch Statistiken sowie Erhebung und Auswertung von Datenmaterial
- ▶ Durchführung eines internen und/oder externen Diversity-Checks

2 Zielformulierung

- ▶ Festlegung realistischer, konkreter und messbarer Ziele unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen
- ▶ Entwicklung von Zielindikatoren

3 Strategieentwicklung

- ▶ Entwicklung eines langfristigen und umfassenden Gesamtkonzepts
- ▶ Bereitstellung ausreichender finanzieller, personaler, zeitlicher und institutioneller Ressourcen
- ▶ Beteiligung der Zielgruppen und weiterer relevanter Akteure bei der Konzepterstellung und Umsetzung
- ▶ möglichst breite Einbeziehung der gesamten Belegschaft

4 Auswahl geeigneter Instrumente

- ▶ Abhängig von Bestandsaufnahme, Ressourcen, Zielen und Strategie: Wahl zielgruppenorientierter oder zielgruppenübergreifender Instrumente sowie allgemeiner, auf die Veränderung von Strukturen zielender Maßnahmen

5 Umsetzung

- ▶ Begleitung der Implementierung und Umsetzung durch transparente, systematische und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation des Vorhabens, der Begründung und der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Vorteile positiver Maßnahmen

6 Erfolgsmessung

- ▶ Überprüfung der formulierten und vereinbarten Ziele durch Monitoring, Controlling und Evaluation

* in Anlehnung an Wladasch/Liegl 2009

Vielfältiges Engagement des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“

Einen Höhepunkt der Aktivitäten des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU) der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft im Jahr 2010 bildete eine Podiumsdiskussion auf dem 64. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag. Unter dem Motto „Nachhaltige Unternehmensführung - Megatrend, Wettbewerbsvorteil oder Marketinggag“ diskutierten die AKNU-Mitglieder Rosely Schweizer, Jörg Rabe von Pappenheim und Dr. Klaus Mittelbach unter der Moderation der AKNU-Leitung mit rund 100 interessierten Gästen über die Thematik und beleuchteten die Aspekte Implementierung und Operationalisierung einer nachhaltigen Unternehmensführung sowie Sensibilisierung in der (Hochschul-)Ausbildung näher.

Darüber hinaus veröffentlicht der AKNU regelmäßig nachhaltigkeitsrelevante Artikel in print- und internetbasierten Publikationen. So schrieben in der CFOworld unlängst Rudolf X. Ruter und Philipp Killius zum Dreiklang von Corporate Responsibility, Corporate Governance und Corporate Citizenship und im BOARDreport in der Ausgabe Dezember 2010 über die Bedeutung und Umsetzung einer klaren und langfristigen Unternehmensführung.

Ein weiterer Schwerpunkt des AKNU ist die Stärkung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Bildung. Die AKNU-Leitung ist daher auf

das Sächsische Staatsministerium für Kultus und Sport zugegangen und hat angeregt, das Thema Wirtschaft stärker in der Schulausbildung zu berücksichtigen. Diese Forderung ist auf fruchtbaren Boden gefallen und eine Kooperation des AKNU mit dem Kultusministerium vereinbart worden. In dieser sollen Unterrichtsmaterialien zusammengestellt, eine Lehrerfortbildung gestaltet und Wirtschaftsvertreter in die Schulen vermittelt werden.

Jüngst nahm der AKNU Stellung zum Entwurf des Deutschen Nachhaltigkeitskodex beim Rat für Nachhaltige Entwicklung.

Grundsätzlich befürwortet der AKNU jede Initiative zur Verbesserung der Situation in Deutschland. Nach Ansicht des interdisziplinären Arbeitskreises sollte sich nachhaltige Unternehmensführung an den folgenden fünf Grundsätzen einer nachhaltiger Unternehmensführung (vgl. www.aknu.org) orientieren:

- ▶ **Grundsatz 1**
Ziel der Nachhaltigen Unternehmensführung ist die langfristige Sicherung des Unternehmens.
- ▶ **Grundsatz 2**
Nachhaltigkeit muss im strategischen und operativen Geschäft umgesetzt werden.
- ▶ **Grundsatz 3**
Unternehmen bilden eigene Indikatoren der Nachhaltigen Unternehmensführung.
- ▶ **Grundsatz 4**
Wirksamkeit der Nachhaltigen Unternehmensführung durch Werteorientierung und Compliance.
- ▶ **Grundsatz 5**
Solidität, Transparenz und Risikomanagement sind die Basisprinzipien für eine nachhaltige Unternehmensführung.

Der Arbeitskreis „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU, www.aknu.org) untersucht praxisorientiert, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln.

Dabei sollen sowohl typische Hemmnisse benannt als auch Lösungen gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Mittlerweile hat der AKNU darüber hinaus fast 250 Stellungnahmen zur Nachhaltigen Unternehmensführung von Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gesammelt.



Rudolf X. Ruter ist zusammen mit Prof. Dr. Edeltraud Günther (TU Dresden) Leiter des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Er ist darüber hinaus u. a. Mitglied im Beirat der Financial Experts Association e.V. und Mitglied im Beirat des Deutschen CSR-Forum (Forum EnviComm).

www.ruter.de | rudolf.x@ruter.de



Philipp Killius arbeitet bei Ernst & Young in Stuttgart und ist Mitglied des Climate Change und Sustainability Services Team für den Raum Deutschland, Schweiz und Österreich. Neben der projektspezifischen Arbeit auf diversen Nachhaltigkeitsmandaten koordiniert er die Aktivitäten von Ernst & Young im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) und ist in der Projektsteuerung des Arbeitskreises „Nachhaltige Unternehmensführung“ (AKNU) der renommierten Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. tätig.

www.de.ey.com/ccass | philipp.killius@de.ey.com



In seiner Stellungnahme zum Entwurf des Deutschen Nachhaltigkeitskodex thematisiert der AKNU u. a. die folgenden Punkte bzw. unterzieht sie einer kritischen Würdigung:

- A. Dem vorliegenden Entwurf fehlt es bislang an einer klaren Definition bzgl. Inhalt und Umfang „Nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung bzw. Artikel unter www.ruter.de). Gerade auch die internationale Diskussion, z. B. auf EU-Ebene oder in der ISO-Norm 26000, werden nicht angesprochen. Die Unternehmen werden die Anschlussfähigkeit vermissen.
- B. Unternehmen werden derzeit immer mehr belastet durch ausufernde Gesetze, Vorschriften, Empfehlungen (vgl. beispielhaft Fachzeitschrift „Der AR“ Dezember 2010, „Die Schraube ist überdreht“) und immer weiteren „Neuerungen“ (vgl. diverse Leitfäden zu verantwortlichem Handeln in der Wirtschaft, Einführung eines Ethikvorstands etc.).
- C. Die Idee des Dialogs ist unumstritten zu begrüßen, doch der AKNU bezweifelt, ob ein Kodex in Form einer einseitigen Erklärung einen Dialog beginnen kann.

D. Derzeit bestehen schon zu viele untereinander nicht abgestimmte Kodizes parallel nebeneinander:

- ▶ Deutscher Corporate Governance Kodex
- ▶ Governance Kodex für Familienunternehmen
- ▶ Public Corporate Governance Kodex
- ▶ Datenschutzkodex
- ▶ Corporate Governance Kodex der Immobilienwirtschaft
- ▶ Kodex des Deutschen Rates für Public Relations
- ▶ etc.

Grundsätzlich ist der AKNU gegen ein weiteres, separates „Empfehlungs-Regelwerk“. Die Idee der Nachhaltigkeit sollte vielmehr in bestehende Regularien weiter integriert und systematisiert werden (sustainability build in). Eine Hilfestellung, die die Vielfalt der Anforderungen zusammenführt, ist hilfreich, jegliche Zusatzpflicht wirkt kontraproduktiv.

Der AKNU empfiehlt, dies durch einen Verweis auf bereits bestehende Regelwerke im Anhang des Kodex zu unterstreichen und erklärt seine Bereitschaft zu einer aktiven Mitarbeit. ■

Pioniere der Nachhaltigkeit:

Robert Bosch

Robert Bosch wurde am 23. September 1861 in Albeck bei Ulm als elftes Kind einer wohlhabenden Familie geboren. Schon wenige Jahre später zog die Familie jedoch nach Ulm, wo der junge Robert Bosch die Realschule besuchte – für das Gymnasium und ein anschließendes Studium hatte er nach eigenen Aussagen zu wenig „Sitzfleisch und Ehrgeiz“. Seine Lehrer waren ihm häufig zu „alt und veraltet“, und auch mit seinem Lehrherren Wilhelm Maier, der ihn zum Feinmechaniker ausbilden sollte, hatte er wenig Glück. Maier war nur selten in seiner Werkstatt und kümmerte sich kaum um seine Lehrlinge – Bosch sollte diesen Fehler in seinem eigenen Unternehmen später nicht begehen.



Robert Bosch
geb. 1861

Nach seinen sechs Jahre andauernden Lehr- und Wanderjahren im In- und Ausland kehrte er schließlich in die Heimat zurück, um Anna Kayser zu heiraten und 1886 sein eigenes Unternehmen zu gründen, die „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“. Bis dieses Geschäft jedoch endlich auf festen Beinen stand, sollte es mehr als ein Jahrzehnt dauern. In der Anfangsphase lief das Geschäft zunächst eher schleppend, doch 1887 verbesserte Bosch einen Magnetzünder der Firma Deutz und konnte so erste ökonomische Erfolge erzielen. 1897 gelang es ihm schließlich sogar, diesen Magnetzünder für Kraftzeugmotoren anzufertigen, was damals eine bahnbrechende Entdeckung in der Automobiltechnik war. Während Bosch nun beruflich sein eigener Herr war und so der Aufbau seines später großen Unternehmens begann, musste er in den nächsten Jahren einige private Schicksalsschläge hinnehmen. 1921 starb sein Sohn Robert nach langer schwerer Erkrankung an Multipler Sklerose. Während Anna Bosch sich daraufhin fast völlig aus dem öffentlichen Leben zurückzog, flüchtete Bosch in die Arbeit und kehrte bald ins öffentliche Leben zurück. Da die beiden Ehepartner den Tod ihres Kindes sehr unterschiedlich zu verarbeiten versuchten, kam es zum Zerwürfnis, welches 1927 zur

Scheidung führte. Nur kurze Zeit später, im November 1927, heiratete Bosch erneut. Seine Ehe mit Margarete Woerz sollte bis zu seinem Tode andauern.

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten zog Bosch sich immer weiter ins Privatleben zurück, da er die Absichten des neuen Reichskanzlers früh erkannte und ihn diese verzweifeln ließen. Obwohl die NSDAP häufig versuchte, den bekannten Unternehmer zu vereinnahmen, stand Bosch der Partei immer ablehnend gegenüber. So stellte er etwa jüdische Jugendliche als Auszubildende an und beschäftigte sogenannte „Halbjuden“ in Bereichen, die als kriegswichtig angesehen wurden, um sie vor der Deportation zu bewahren. Der Bosch-Direktor Hans Walz nahm für dieses und ähnliches Engagement 1969 in Israel den Titel „Gerechter unter den Völkern“ entgegen. Am 12. März 1942, also noch vor Ende des Zweiten Weltkrieges, verstarb Robert Bosch schließlich an den Folgen einer Mittelohrentzündung.

Robert Bosch ist jedoch nicht nur als Person und Arbeitgeber, sondern auch als Förderer und sozialer Unternehmer in Erinnerung geblieben. Zu einer Zeit, als das Konzept der nachhaltigen Unternehmens-



„Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not vor allem auf die Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hinzuwirken.“

Boschs Auftrag an die Vermögensverwaltung Bosch GmbH, 1935

führung in seiner heutigen Form noch nicht bekannt war, verstand Bosch bereits, dass soziale und ökonomische Gründe oft Hand in Hand gehen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen seiner Zeit führte Bosch bereits 1906 den Achtstundentag ein. Dabei ging es ihm einerseits um seine Fürsorgepflichten als Unternehmer, auf der anderen Seite erkannte er aber auch die positiven ökonomischen Auswirkungen seines Handelns. Seine Mitarbeiter waren

„Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle.“

Magazin zur Bosch-Geschichte, Sonderheft Nr. 1, S. 44

aufgrund der kürzeren Arbeitszeiten motivierter und arbeiteten effizienter als andere und schafften so oft das Pensum des ursprünglich längeren Arbeitstages in kürzerer Zeit.

Robert Bosch ist der Öffentlichkeit darüber hinaus insbesondere für sein Engagement in drei Bereichen bekannt: Mitarbeiter, Bildung und Gesundheit. So gründete der

von der Homöopathie überzeugte Bosch u. a. zwei Jahre vor seinem Tod ein homöopathisches Krankenhaus in Stuttgart - das Robert-Bosch-Krankenhaus. Aber auch für die Schul- und Hochschulbildung sowie die Erwachsenenbildung engagierte er sich stark. Dies zeigte sich etwa an seiner Spende in Höhe von 10 Millionen Mark an die TU Stuttgart im Jahre 1910. Doch neben seinen zahlreichen Spenden war Robert Bosch auch ein Mann, der seine Vorstellungen und Ideale auch persönlich lebte. Dies zeigt sich insbesondere im Umgang mit seinen Mitarbeitern. Er verbesserte deren Lebens- und Arbeitsbedingungen z. B. durch die Einführung des Achtstundentags, die Gründung einer Alters- und Hinterbliebenenfürsorge, aber auch durch seine Bemühungen, die Weiterbildung seiner Mitarbeiter aktiv zu unterstützen. Diese und andere soziale Leistungen von Robert Bosch brachten ihm unter seinen Angestellten den Namen „Vater Bosch“ ein.

Doch auch nach seinem Tod im Jahre 1942 endete das Engagement des Unternehmens nicht. Bereits in seinem Testament verfügte Bosch: „Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not, vor allem auf die Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hin-

zuwirken“. Heute wird sein gesellschaftliches Engagement insbesondere durch die Robert-Bosch-Stiftung fortgesetzt, die sich den Schwerpunkten Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung und Bildung widmet und bis heute aus dem Vermögen der Robert Bosch GmbH finanziert wird.

Robert Bosch kann also mit Fug und Recht als einer der deutschen Pioniere der Nachhaltigkeit bezeichnet werden. Als „Vater Bosch“ sorgte er für seine Angestellten und gab diesen durch seine Förderung die Möglichkeit, selbst Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. Doch auch seine Großzügigkeit gegenüber der Gesellschaft als Ganzes, sein Einsatz für Bildung und Gesundheit sowie seine verantwortungsvolle Unternehmensführung lassen ihn noch heute an vielen Stellen Vorbildcharakter haben. ■

Quellen

Robert Bosch GmbH, Robert Bosch. Leben und Werk. Magazin zur Bosch-Geschichte, Sonderheft 1 www.bosch.com

Autorin

Ernst & Young Deutschland
Juliane Kuhn
juliane.kuhn@de.ey.com

Am 5. und 6. April findet im Haus der Wirtschaft in Stuttgart das 7. Deutsche CSR-Forum (Forum EnviComm) statt. Hier werden die Teilnehmer zwei Tage lang über aktuelle Themengebiete und Problemstellungen von CSR und Nachhaltigkeit diskutieren und nach Lösungen suchen.

Das Deutsche CSR-Forum ist eine der größten Veranstaltungen über CSR und nachhaltige Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Ziel ist die Förderung des Interesses an CSR und nachhaltiger Unternehmensführung in Wirtschaft und Öffentlichkeit. Hauptinhalt ist der Austausch über strategische und operative Vorgehensweisen auf oberer und mittlerer Führungsebene. Außerdem bietet das Forum eine Plattform für die Kommunikation mit Medien und für die Vorbereitung von Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen.



Deutsches CSR-Forum (Forum EnviComm)

Erwartet werden rund 400 Teilnehmer, rund die Hälfte aus Groß- und mittelständischen Betrieben, außerdem Vertreter der Medien, NGOs, Politik und Wissenschaft. Das Forum ist Kern der „Woche der Nachhaltigkeit“ mit zahlreichen Veranstaltungen zu CSR und Nachhaltigkeit deutschlandweit.

Zentrale Elemente jedes Veranstaltungstages sind ein Plenar- und ein Seminarteil mit mehreren parallel stattfindenden Sektionen sowie eine Messe mit Ständen zur Präsentation und zum Dialog von Unternehmen und NGOs mit den Teilnehmern. Außerdem wird der „Deutsche CSR-Preis“ verliehen.

Redner im Plenum sind u. a. Hans-Jürgen Beerfeltz, Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Ernst Pfister, Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg, Martin Jetter, Vorsitzender der Geschäftsführung von IBM Deutschland sowie Dr. Herbert Müller, Vorsitzender der Geschäftsführung von Ernst & Young.

Ernst & Young ist nicht nur zum vierten Mal Sponsor des Deutschen CSR-Forums, sondern veranstaltet am 6. April auch eine Sektion mit dem Titel „Nachhaltigkeitsberichterstattung und Prüfung - Herausforderungen und Chancen“.

Die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsinformationen ist für viele Unternehmen ja längst zur Selbstverständlichkeit geworden, sei es im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichts, der regulären Lageberichterstattung oder auf ihren Unternehmenswebseiten. Aber: Eine Berichterstattung, die sich an den Prinzipien Vollständigkeit, Verlässlichkeit und Konsistenz der adressierten Themen und einbezogenen Daten orientiert, stellt hierbei eine große Herausforderung dar. Stehen Unternehmen, vor dem Hintergrund zunehmender Standards und regulatorischer Anforderungen, vor einem Dilemma durch die gleichzeitige Forderung einer stärkeren Fokussierung auf wesentliche Aspekte? Und was geschieht, wenn CSR-Bericht und Geschäftsbericht zusammenwachsen? Quantität vor Qualität oder andersherum? Und welche Rolle kann dabei eine externe Prüfung spielen? Erhöht eine externe Prüfung die Glaubwürdigkeit innerhalb des Unternehmens und gegenüber den externen Stakeholdern? Welchen Mehrwert liefert eine externe Beurteilung über die Bescheinigung hinaus? Was unterscheidet limited und reasonable assurance? Diese Fragen sollten sich Unternehmen stellen, wenn die Berichterstattung glaubwürdig sein und dem Vorwurf eines etwaigen „greenwashing“ standhalten können soll. In der Sektion sollen die Fragestellungen

aus verschiedenen Perspektiven erläutert und diskutiert werden.

Die Moderation übernimmt Peter Nolden von Ernst & Young in Düsseldorf. Herr Nolden wird zunächst aktuelle Trends und Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie im Bereich der Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen darstellen. Hierbei wird er auch auf die Gegenüberstellung von reasonable und limited Assurance sowie auf den durch eine externe Prüfung entstehenden Mehrwert über die Bescheinigung hinaus eingehen. Anschließend wird Herr Christian Rickens vom Manager Magazin seinen Standpunkt vertreten und die von Herrn Nolden angeführten Thesen diskutieren. Ziel ist eine Diskussion, bei der alle Teilnehmer die Gelegenheit haben werden, ihre Erfahrungen hinsichtlich Nachhaltigkeitsberichterstattung und -prüfung sowie ihre Meinung zu einem internen und externen Mehrwert einer Prüfung darzulegen.

Weitere Informationen, Anmeldung und Programm unter: www.csrforum.eu

CCaSS ist online

Die neuen Webseiten über die Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) von Ernst & Young in Deutschland, der Schweiz und Österreich sind seit wenigen Tagen online.

Nachhaltigkeit entwickelt sich mehr und mehr zu einem wesentlichen Business Driver, der sich nicht nur auf die Reputation eines Unternehmens auswirkt, sondern auch wichtig für die Beziehungen zu Kunden, (potentiellen) Mitarbeitern und Investoren ist. Mit der wachsenden öffentlichen Kritik sehen sich Unternehmen zunehmend veranlasst, ihre Geschäftspraktiken auf Nachhaltigkeit zu überprüfen und sofern erforderlich entsprechend anzupassen.

Wir unterstützen unsere Mandanten dabei, ihre Geschäftsprozesse zu verbessern und die Transparenz gegenüber den Stakeholdern zu erhöhen. Dabei orientieren wir uns sowohl an etablierten Prozessen des Risiko-, Strategie- und Performancemanagements als auch an gängigen Auditanforderungen. In unserer Arbeit fokussieren wir uns dabei auf drei wesentliche Elemente: Integration, need-to-have versus nice-to-have und Kommunikation.

Auf unseren neuen CCaSS-Webseiten können Sie mehr über unsere Dienstleistungen in den Bereichen Nachhaltigkeitsberatung und -prüfung erfahren:

- ▶ Rewrite the rules - **Sustainability Management Framework**
- ▶ Step into the unknown - **Sustainability Risks**
- ▶ Think beyond borders - **Sustainability Supply Chain**
- ▶ Know your footprint - **Greenhouse Gas Accounting & Reporting**
- ▶ Manage the business pattern - **Sustainability Performance Reporting**
- ▶ Deliver credible messages - **Sustainability Reporting Assurance**

“Die neuen CCaSS-Webseiten mit einem vielfältigen Leistungsangebot sind nicht nur eine erste Anlaufstelle für unsere Kunden, sondern bieten darüber hinaus zahlreiche weiterführende Nachhaltigkeitsinformationen“, betonen die verantwortlichen Partner von Ernst & Young: Peter Nolden (CCaSS Deutschland), Roger Amhof (CCaSS Schweiz) und Brigitte Frey (CCaSS Österreich).

Daher stellen wir dort auch Publikationen über aktuelle Nachhaltigkeitsthemen, Industrieperspektiven und Branchentrends ein und weisen auf relevante Veranstaltungen hin.



Sie können die länderspezifischen Webseiten direkt über die folgenden Links aufrufen:

Deutschland: www.ey.com/de/ccass
Schweiz: www.ey.com/ch/ccass
Österreich: www.ey.com/at/ccass

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Besuch unserer Webseiten!

- ▶ Peter Nolden
CCaSS-Kontakt Deutschland
Telefon +49 211 9352 18410
- ▶ Roger Amhof
CCaSS-Kontakt Schweiz
Telefon +41 58 286 47 31
- ▶ Mag. Brigitte Frey
CCaSS-Kontakt Österreich
Telefon +43 1 211 70 1083



Vision Summit

Vom 7. bis zum 9. April wird auf dem Campus Griebnitzsee der Universität Potsdam die Internationale Leitkonferenz für Social Entrepreneurship, Social Innovation & Social Impact Business, der Vision Summit 2011, abgehalten. Veranstalter ist das GENESIS Institute for Social Business and Impact Strategies.

Themenschwerpunkte werden sein: Grundlagen für Social Entrepreneurship & Innovation, Organisation, Initiativen, Finanzen, Bildung und Ökologie. Mehr als 150 Referenten werden zu unterschiedlichen Themen berichten, u. a. Prof. Dr. Hasso Plattner, Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der SAP, Ramin Khabirpour, Geschäftsführer Danone Deutschland und Generalmanager Danone Fresh Dairy Products Central Europa, und Peter Kowalsky, CEO Bionade.

Der Vision Summit ist unterteilt in einen „Design Thinking Workshoptag“ am 7. April unter dem Motto „Social Innovation“ und zwei anschließende Konferenztage und Messe.

Information, Programm und Anmeldung:
www.visionsummit.org

CSR & Mittelstand - Tagung

Nicht nur für große Konzerne ist Corporate Social Responsibility ein wichtiger Erfolgsfaktor, auch viele mittelständische Unternehmen setzen CSR gezielt ein, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Um den besonderen Anforderungen mittelständischer Unternehmen hinsichtlich CSR gerecht zu werden, veranstaltet das internationale Business Netzwerk AGRION am 18. Mai in Frankfurt am Main eine Tagung zu diesem Thema. Vor allem die Bereiche Strategie, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Kommunikation und Personal werden in verschiedenen Workshops behandelt werden.

Weitere Informationen, Anmeldung und Programm: www.agrion.org



Berliner Energietage - Energieeffizienz in Deutschland

Mit dem Ziel, Energieeffizienz unter wirtschaftlichen Bedingungen in Deutschland zu fördern - werden vom 18. bis zum 20. Mai im Ludwig-Erhard-Haus in Berlin die Berliner Energietage 2011 stattfinden. Wie dies geht, soll durch die Vorstellung verschiedener Praxisprojekte veranschaulicht werden. Durchgeführt wird die Veranstaltung vom Berliner ImpulsE Programm und gefördert von der Berliner Senatsverwal-

Weitere Informationen und Programm unter: www.berliner-energietage.de

tung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie von den Bundesministerien für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

Die Berliner Energietage bieten eine Plattform, auf Bundes- und Länderebene unterschiedliche politische Konzepte, ordnungsrechtliche Ansätze und förderpolitische Instrumente zu diskutieren. Es wird mit rund 6000 Teilnehmern auf der Leitveranstaltung für Energieeffizienz gerechnet. Weiterhin bieten rund 45 Veranstaltungen, die von den wichtigsten Akteuren in den Bereichen Energieeffizienz und Klimaschutz in Deutschland durchgeführt werden, einen umfassenden Überblick der Thematik. Ergänzt werden die Berliner Energietage durch die Begleitmesse Energie-ImpulsE 2011, auf der sich ausgewählte Hersteller und Dienstleister präsentieren.

Sustainability Congress

Beim jährlich stattfindenden Sustainability Congress treffen die Akteure der deutschen Finanzdienstleistungsbranche zusammen, die sich zum Ziel gesetzt haben, Nachhaltigkeit in ihre Produktportfolien sowie Beratungsleistungen zu integrieren. Der Kongress findet 2011 zum siebten Mal statt, dieses Jahr vom 3. bis 4. Mai im World Conference Center in Bonn. Das Programm beinhaltet fundierte Analysen, offen geführte Diskussionen und alltagstaugliche Praxiselemente.

Veranstalter des Kongresses ist der Verein zur Förderung des Sustainability Gedankens e. V. Der Verein will der steigenden Bedeutung der Nachhaltigkeit des Wirtschaftens und des wachsenden Marktes für nachhaltigkeitsorientierte Kapitalanlagen Rechnung tragen und ein branchen- und unternehmenübergreifendes öffentliches Forum zur kontinuierlichen, breiten gesellschaftlichen Diskussion darstellen.

Information, Anmeldung und Programm:
www.sustainability-congress.de



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

Dr. Marcel Hattendorf

+49 211 9352 16572
marcel.hattendorf@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

Peter Nolden

+49 211 9352 18410
peter.nolden@de.ey.com

Alexander C. Opaschowski

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

Dr. Krystian Pracz

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

Nicole Richter

+49 711 9881 19332
nicole.richter@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

Torsten Seidel

+49 30 25471 21295
torsten.seidel@de.ey.com

Elisabeth Utermark

+49 711 9881 12059
elisabeth.utermark@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

Georg Rogl

+43 1 21170 1082
georg.roggl@at.ey.com

Schweiz

Roger Amhof

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

Ladina Caduff

+41 58 286 4662
ladina.caduff@ch.ey.com

Mark Veser

+41 58 286 3679
mark.veser@ch.ey.com

Redaktion

Peter Nolden
Nicole Richter
Claudia Vogel

CCaSS E-Mail-Adresse

ccass@de.ey.com

CCaSS Internetauftritt

Deutschland: www.ey.com/de/ccass

Schweiz: www.ey.com/ch/ccass

Österreich: www.ey.com/at/ccass

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

CR Internetauftritt

www.de.ey.com/cr

Dort finden Sie ausführliche Informationen über Corporate Responsibility bei Ernst & Young sowie unsere Nachhaltigkeitsberichte 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

Die internationale Ernst & Young-Organisation im Überblick

Die internationale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die 141.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die internationale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

In Deutschland ist Ernst & Young mit über 6.900 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2011

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

SRE 0311

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 sie 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 anderer Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.