

03-2021 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit,
CSR und innovatives
Wachstum

Transparente Lieferketten

Bundesminister Gerd Müller: Auf nach Afrika!

Stefan Klebert: Es kommt auf die Innovationskraft an

Christopher Haas: Pragmatische Lösungen eines kleinen Betriebes

Volker Mosbrugger: Biodiversität und Business

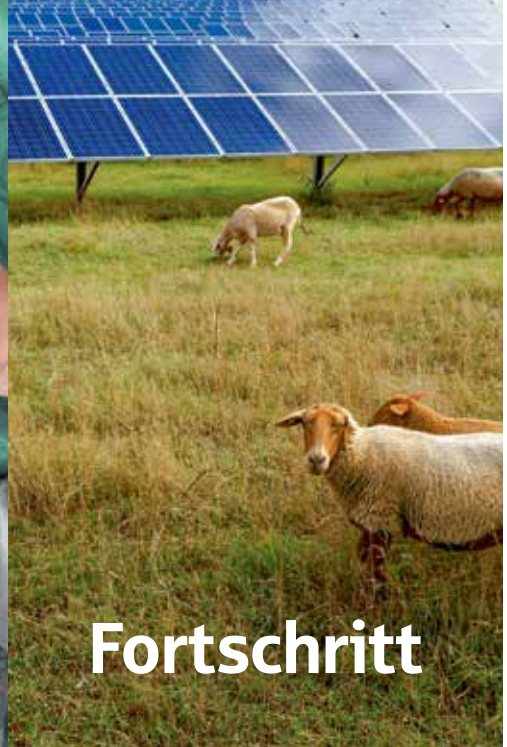
Heiner Brand: Soziales Engagement eines Profisportlers



Zuversicht



Chancen



Fortschritt



Freiraum



Miteinander



Stabilität

**Weil's um
mehr als
Geld geht.**

Seit unserer Gründung prägt ein Prinzip unser Handeln: Wir machen uns stark für das, was wirklich zählt. Für eine Gesellschaft mit Chancen für alle. Für eine ressourcenschonende Zukunft. Für die Regionen, in denen wir zu Hause sind. Mehr auf [sparkasse.de/mehralsgeld](https://www.sparkasse.de/mehralsgeld)



Sparkasse

Verantwortung ist machbar

Geht es um die „Verantwortung“ von Unternehmen, dann sind in der Regel zwei Bereiche angesprochen: Umwelt und Soziales. Beiden Themenfeldern haben wir in diesem Heft einen Schwerpunkt gewidmet. Zum einen gehen wir der Frage nach, wie Biodiversität und Business zusammenpassen. Zum anderen stellen wir Ihnen das neue Lieferkettengesetz vor und geben wichtige Tipps für die Umsetzung.

Zunächst haben wir mit Professor Volker Mosbrugger einen der weltweit führenden Paläontologen eingeladen. Er war viele Jahre Generaldirektor der „Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung“, und seine Überzeugung lautet: „Erfolgreich wirtschaften im Einklang mit der Natur ist möglich.“

Mosbrugger stellt seinem Artikel drei Thesen voran: 1. Business ohne Biodiversität geht nicht! 2. Biodiversität hat auch ein riesiges wirtschaftliches Potential, wenn denn Naturverbrauch endlich in den Wirtschaftskreislauf eingepreist wird! 3. Der rasche Verlust an Biodiversität ist die heute am meisten unterschätzte Umweltkrise, deren Auswirkungen unsere Nachkommen noch in mindestens drei Millionen Jahren sehen werden.

Was also ist zu tun? Mosbrugger: „Wir müssen, wie in dem jüngst erschienenen ‚Dasgupta-Review‘ gefordert, endlich zu einem nachhaltigen Umgang mit dem Naturkapital finden: Das jetzt noch verfügbare Naturkapital muss erhalten, besser noch wiederaufgebaut werden, und ein ‚grünes Wachstum‘ darf nur noch in dem Umfang erfolgen, wie es das Naturkapital nicht weiter angreift. Nur dann leben wir nicht mehr auf Kosten des Naturkapitals, sondern von dessen Rendite.“

Der zweite Schwerpunkt befasst sich mit dem neuen Lieferkettengesetz. Es soll Ausbeutung und Verletzung von Menschenrechten weltweit verhindern und für Unternehmen eine Guideline bereitstellen. Wir haben Bundesmi-

nister Gerd Müller danach gefragt, welche Ziele die Bundesregierung konkret verfolgt und mit welchen Maßnahmen Unternehmen jetzt rechnen müssen. Müller ist davon überzeugt: „Made in Germany steht ab jetzt nicht nur für Qualität, sondern auch für faire Produktion weltweit“.

Gleichzeit weist er darauf hin, dass dieser nationale Schritt noch nicht das Ende der Regulierung bedeutet. Auf europäischer Ebene entsteht gerade ein Entwurf, der die Sorgfaltspflicht von Unternehmen europaweit vereinheitlichen soll. Müller hat die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen zwar gefordert, aber mit der neuen Regelung keineswegs überfordert sind: „Bei mir war kein Mittelständler, der die Vorgaben nicht erfüllen konnte“.

Was vor allem größere Unternehmen nun tun müssen, das skizzieren unsere Autoren Jan Herrmann und Mirjam Kolmar in unserem Leitartikel. Sie klären darüber auf, welche Hürden und Lösungsansätze wichtig sind. Und das sind nicht gerade wenige. Folgende Maßnahmen zählen sie dazu: die Einrichtung eines menschenrechtlichen Risikomanagements, die Durchführung von Risikoanalysen, die Festlegung betriebsinterner Zuständigkeiten, die Verabschiedung einer Grundsatzklärung, die Verankerung von Präventionsmaßnahmen, das Ergreifen von Abwehrmaßnahmen, die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens sowie die Vorbereitung für Dokumentation und Berichterstattung. Mit sechs konkreten Handlungsfeldern geben sie unseren Lesern Hilfestellungen an die Hand.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen
Ihr Herausgeber Gero Kalt



6 – Heiner Brand, langjähriger Bundestrainer der Handball-Nationalmannschaft



16 – Stefan Klebert,
Vorstandsvorsitzender, GEA



42 – Eva Meyer, Head of Company Engagement, BNP Paribas Deutschland

IM GESPRÄCH

6 „Herzensthema Kinder“

Der langjährige Bundestrainer der Handball-Nationalmannschaft, Heiner Brand, erklärt sein vielfältiges soziales Engagement

8 „Auf nach Afrika!“

Bundesminister Dr. Gerd Müller über das neue Lieferkettengesetz

16 „Es kommt auf die Innovationskraft an“

Stefan Klebert, Vorstandsvorsitzender des industriellen Technologiekonzerns GEA

IM BLICK

12 Die Vorteile der transparenten Lieferkette

Von Dr. Jan Herrmann und Mirjam Kolmar

20 Chance statt Schlupfloch

Von Dr. Eva Stüber

IM BLICK

24 Operatives Kontrollsystem zur Risikoprävention

Von Jörg Forthmann

26 Praxisbeispiel aus einem kleinen Familienunternehmen:

Wenn Magnete Konflikte anziehen
Von Christopher Haas und Lukas Glöckner

31 Studie: Mehraufwand managen und Resilienz steigern

Von Georg Poltorak

34 Der Raubtierkapitalismus hat ausgedient

Von Dr. Peter Schaumberger

AUS DER PRAXIS

28 Von der Rübe zum Zucker

Von Dr. Lars Gorissen

42 Investitionen pro Biodiversität

Von Eva Meyer

AUS DER PRAXIS

44 Lernt Alt, was Jung versteht?

Von Dr. Achim Kinter und Prof. Dr. Jürgen Schulz

48 Standpunkt: Wikipedia und die Bürgerenergie

Von Dr. René Mono und Olaf Bandt

53 Die Jugendplattform der Caritas: Verantwortung in der Pandemie

Von Irene L. Bär

54 Partizipativer Impact im Sport

Von Marc Werheid und Jennifer Walter

AUS DER FORSCHUNG

38 Erfolgreich wirtschaften im Einklang mit der Natur

Von Prof. Dr. Volker Mosbrugger

50 Verantwortungsvolles Handeln bei der Entwicklung des Drohnenmarkts

Von Jan-Eric Putze

8 – Dr. Gerd Müller, Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung



38 – Prof. Dr. Volker Mosbrugger, ehem. Generaldirektor der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung

AUS DER FORSCHUNG

58 Ranking: Industriebetriebe mit der besten Reputation

Von Jörg Forthmann

62 Profit und Nachhaltigkeit als Konvergenz

Sechs-Augen-Gespräch mit Professor Alex Edmans von der London Business School
Von Patrick Bungard und Prof. Dr. René Schmidpeter

AUSBLICK

66 „Verantwortung aller Generationen“

Gemeinsames Positionspapier des Rates für Nachhaltige Entwicklung und der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina

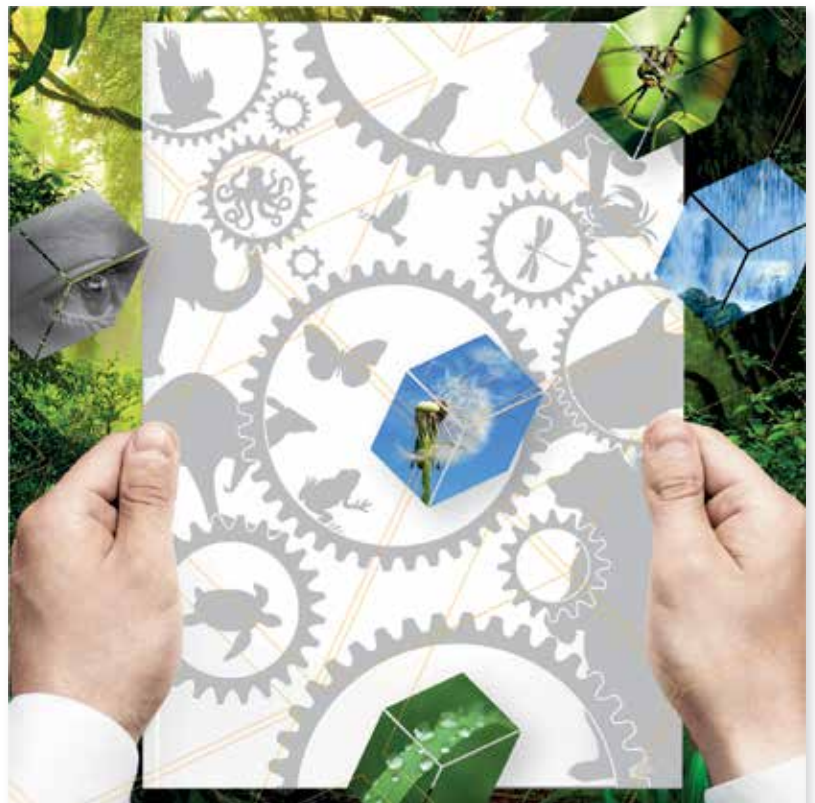
10 Impressum

23 Partner

TRANSPARENTE LIEFERKETTEN



BIODIVERSITÄT UND BUSINESS



„Herzensthema Kinder“

Heiner Brand erklärt sein vielfältiges soziales Engagement



U Sie unterstützen sehr viele soziale Initiativen und gemeinnützige Vereine. Dabei geht es um Alphabetisierung, um organkrankte Kinder, genauso engagieren Sie sich für ein Kinderhospiz oder die Sporthilfe – woher rührt dieses vielfältige soziale Engagement, und welche Bedeutung hat es persönlich für Sie?

Es hat eine große Bedeutung für mich, auch wenn der Aufwand ehrlicherweise überschaubar ist. Ich bin ja nicht jeden Tag dafür im Einsatz, sondern immer mal wieder bei einzelnen Veranstaltungen. Gutes zu tun und zu helfen macht natürlich auch Spaß. Profisportler sind in einer privilegierten Rolle, auf diese Weise kann ich zumindest ein klein wenig zurückgeben. Wir alle haben eine gewisse Verantwortung, denn der Staat kann nicht alles leisten. Deswegen sind Organisationen, wie ich sie unterstütze und in denen viele Ehrenamtliche tätig sind, eben notwendig, um einzelne Aufgaben zu übernehmen.

U Wie viel trägt ein Prominentenstatus zum Erfolg sozialer Initiativen bei?

Prominenz kann schon einiges bewirken, wobei das von Organisation zu Organisation unterschiedlich ist. Im Kuratorium der Stif-

tung der Deutschen Fußball Liga oder der Sportstiftung Nordrhein-Westfalen ist der Status des Prominenten, um Gelder zu generieren, nicht so wichtig. Da geht es eher um den sportlichen Background. Doch bei Organisationen, die sich für Kinder einsetzen, wie zum Beispiel die Kinderhilfe Organtransplantation, die Opam-Stiftung, ein international tätiges Hilfswerk zur Förderung der Alphabetisierung in benachteiligten Regionen, oder die Herman van Veen-Stiftung, da kann der Prominentenstatus schon einiges beitragen. In dem Augenblick, in dem prominente Namen genannt werden, ist für eine gewisse Außendarstellung gesorgt. Dann finden Benefizveranstaltungen Interesse seitens der Medien, und es ist einfacher, die Menschen zu begeistern und Spendengelder zu generieren.

U Zusammen mit der Deutschen Sporthilfe engagieren Sie sich für deren Joachim-Deckarm-Fonds. Neben der Hilfe für Ihren früheren Mannschaftskameraden – welches soziale Engagement liegt Ihnen besonders am Herzen?

Der Joachim-Deckarm-Fonds ist natürlich etwas Spezielles. Wir waren befreundet, unsere Karrieren in der Nationalmannschaft und im Verein verliefen quasi parallel. Wir waren eng beieinander, und dann passiert so einem jungen Menschen mit gerade mal 25 Jahren so ein Unfall. Da ist man natürlich in der Verantwortung und will auch helfen. Eigentlich ist das eine Selbstverständlichkeit, so sehe ich das. Natürlich ist es hilfreich, wenn die Menschen sehen, dass sich die Mannschaftskameraden engagieren, die mit Jo zusammen Weltmeister geworden sind. Ganz grundsätzlich sind Organisationen, die sich für Kinder einsetzen, für mich ein Herzensthema. Vielleicht liegt das daran, dass ich selbst Vater und mittlerweile fünffacher Großvater bin. Bekommt man einen Einblick in diese Themen, sieht man, dass nicht alles selbstverständlich ist im Leben, auch nicht gesunde Kinder.

U Worauf kommt es Ihnen bei der Auswahl von Botschafterrollen beziehungsweise sozialen Engagements an?

Ich muss mich damit identifizieren können, wie das bei der Hilfe für Kinder der Fall ist. Aber ich kann nicht jede Anfrage annehmen,

ich bin schon an der Grenze des Möglichen und will die Nähe zur jeweiligen Organisation behalten. Worauf ich immer achte, sind deren Verwaltungskosten. Bei der Opam-Stiftung beispielsweise wird alles Geld, das reinkommt, in die eigentliche Hilfsarbeit gesteckt. Vorstand und alle Mitarbeiter arbeiten ohne Aufwandsentschädigung.

U Sie engagieren sich auch für die Werte-Stiftung – welche Werte sind Ihnen besonders wichtig und sollten für unsere Gesellschaft noch wichtiger werden?

Die Werte, die im Sport gelten, sind natürlich genauso für unsere Gesellschaft wichtig. Der Wert, der für mich immer präsent und am wichtigsten ist, ist Respekt. Respekt ist die Voraussetzung, der Oberbegriff für viele Dinge. Da stecken beispielsweise auch Toleranz und die Anerkennung Andersdenkender mit drin.

U In unserem Magazin erreichen Sie viele Manager. Wenn Sie diese für eine Unterstützung eines Ihrer sozialen Engagements motivieren müssten, mit welchen Worten würden Sie werben?

Führungskräfte in der Wirtschaft sollten sich bewusst sein, dass sie vielleicht auch etwas Glück in ihrem Karriereverlauf hatten. So wie es bei uns Sportlern immer der Fall ist. Bei allen Leistungen, ob im Sport oder in der Wirtschaft, es spielt stets der Faktor Glück eine Rolle. Daran sollte man denken, wenn man Schicksale von Kindern sieht – und dann auch die Notwendigkeit sehen, helfende Organisationen zu unterstützen. Gerade ein Wirtschaftsunternehmen, dem es gut geht, hat in dieser Hinsicht eine Verantwortung, weil, wie ich schon sagte, der Staat nicht alles leisten kann.

U Was nehmen Sie persönlich aus Ihrem sozialen Engagement mit?

Der Kinderhospizverein in Olpe hat jedes Jahr einen Tag der offenen Tür. Da fahre ich immer mit einem komischen Gefühl im Magen hin, weil ich weiß, dass ich betroffene Kinder sehen werde. Wenn ich dann nach Hause fahre, bin ich geerdet und fühle mich ganz wohl, nachdem ich gesehen habe, was dort an Hilfe geleistet wird.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

Im Jahr 1978 als Spieler schon Weltmeister, führte Heiner Brand (69) die Handball-Nationalmannschaft 2007 im eigenen Land auch als Trainer zum WM-Titel. Schon in seiner aktiven Zeit beim VfL Gummersbach zählte Brand zu den renommiertesten Persönlichkeiten des deutschen Handballs. Von 1997 bis 2011 war er Bundestrainer und gewann mit der Mannschaft auch den EM-Titel und Olympia-Silber. Brand engagiert sich seit langem zusammen mit der Deutschen Sporthilfe für den ehemaligen Mitspieler Joachim Deckarm, der seit einem Sportunfall 1979 permanent auf Hilfe angewiesen ist. Soziales Engagement ist für ihn sehr wichtig, Brand unterstützt zahlreiche gemeinnützige Vereine und Stiftungen als Schirmherr oder Botschafter.



„Auf nach Afrika!“

Bundesminister Dr. Gerd Müller über das neue Lieferkettengesetz, seine Auswirkungen und die Wachstumsmärkte von morgen

U *Warum braucht Deutschland ein Lieferkettengesetz, und wie bewerten Sie den Status der Zulieferer-Compliance in Deutschland?*

Die Lieferketten deutscher Unternehmen reichen in alle Teile der Welt, ob bei Kaffee, Metallen oder Baumwolle. Eine normale Jeans wird zum Beispiel in Bangladesch für 5 Euro produziert – auch wenn sie für 100 Euro bei uns verkauft wird. Das geht oft nur, weil ökologische sowie soziale Mindeststandards wie das Verbot der Kinderarbeit missachtet werden. Fast 80 Millionen Kinder müssen weltweit schuften: in Steinbrüchen oder auf Kaffeeplantagen – auch für unsere Produkte. Sie leben in Elend und Not. Das können und wollen wir mit dem Lieferkettengesetz ändern. Viele deutsche Unternehmen zeigen seit Jahren, dass auch bei den Zulieferern die Einhaltung der Menschenrechte machbar ist. Gerade die Automobilbranche geht voran: Daimler, BMW, VW haben sich alle für eine gesetzliche Regelung ausgesprochen.

U *Wollen die Kunden das auch?*

Ja, die Mehrheit der Menschen in Deutschland, Österreich und der Schweiz will soziale und ökologische Mindeststandards entlang der globalen Lieferketten. In einer aktuellen Umfrage der Verbraucherzentrale sprechen sich mehr als 80 Prozent für ein starkes Lieferkettengesetz aus. Sie wollen nicht länger Produkte kaufen, in denen Kinder- und Zwangsarbeit steckt oder Hungerlöhne gezahlt werden. In den Textilfabriken in Äthiopien erhalten die Näherinnen gerade einmal 15 Cent pro Stunde. Diese Ausbeutung muss ein Ende haben. Das fordern auch 100 Unternehmen und mehr als 130 Organisationen aus Wissenschaft, Kirchen und Zivilgesellschaft.

U *Können die Verbraucher nun in Zukunft sicher sein, dass bei der Herstellung eines deutschen Produkts keine Menschenrechte verletzt wurden?*

Das ist das Ziel: Mit dem Lieferkettengesetz gelten Grundstandards wie das Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit für alle größeren Unternehmen. Wenn etwa bei mittelbaren Zulieferern Verstöße bekannt werden, dann müssen diese Verstöße unverzüglich überprüft und abgestellt werden.

U *Sind die Haftungsfrage für Unternehmen bei Verstößen gegen die Sorgfaltspflicht und der Schutz der Umwelt in dem neuen Gesetz ausreichend geregelt?*

Es bleibt bei der zivilrechtlichen Haftung bei den bestehenden Regelungen. Schon heute können Textilarbeiterinnen aus Bangladesch vor deutschen Gerichten bei entsprechenden Rechtsverletzungen klagen. Zukünftig können auch deutsche NGOs und Gewerkschaften die Rechte der Betroffenen vor deutschen Gerichten unterstützen. Zusätzlich geht eine Behörde Beschwerden nach und überprüft, ob die Vorgaben durch die Unter-



Der CSU-Politiker **Dr. Gerd Müller** (65) ist seit Dezember 2013 Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Der Diplom-Wirtschaftspädagoge ist seit 1994 Mitglied des deutschen Bundestages und war von 2005 bis 2013 Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Schon damals war Müller unter anderem zuständig für internationale Beziehungen, Entwicklungsprojekte und Welternährung.

[|]

„Die Mehrheit der Menschen will soziale und ökologische Mindeststandards entlang der globalen Lieferketten.“

nehmen eingehalten werden: Unternehmen müssen einmal im Jahr transparent berichten. Dies wird vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle kontrolliert. Halten sich Unternehmen nicht an die Vorgaben, dann verhängt es Sanktionen. Das alles stärkt die Durchsetzung grundlegender Menschenrechte.

U Wie wird sich das neue Gesetz auf den Umgang mit Handelspartnern auswirken, bei denen Menschenrechte nicht garantiert sind?

Kein Unternehmen kann für die politischen Zustände in den Herstellungsländern verantwortlich gemacht werden. Unternehmen können aber in den Zulieferbetrieben den Menschenrechtsschutz verbessern: Risiken erkennen und gemeinsam mit den Geschäftspartnern Lösungen finden – etwa Beschwerdemechanismen oder Ombudspersonen einrichten oder die innerbetriebliche Mitbestimmung stärken. Dabei unterstützt

sie die Bundesregierung. Ein Abbruch der Geschäftsbeziehungen ist Ultima Ratio und nur dann erforderlich, wenn schwerwiegende Menschenrechtsverletzungen festgestellt wurden und die Maßnahmen nicht erfolgreich sind.

U Können nun deutsche Unternehmen besser kontrollieren, was bei ihren Lieferanten passiert?

Wir leben im Zeitalter der Digitalisierung. Unternehmen prüfen beispielsweise systematisch mit KI, ob es in sozialen Medien Hinweise auf Verstöße in ihren Zulieferbetrieben gibt, und gehen dem dann gezielt nach. In die meisten Länder kann man auch fliegen und sich vor Ort ein Bild machen. Es ist also mehr eine Frage des Wollens und nicht des Könnens. Größere Unternehmen haben hier mehr Möglichkeiten, deswegen umfasst das Gesetz zu Beginn Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden. Das sind mehr als 900 Firmen in Deutschland. Danach wird das Gesetz auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitende ausgeweitet.

U Wie wird Afrika vom neuen Gesetz profitieren, beziehungsweise was könnten deutsche Unternehmen generell tun, um Afrika voranzubringen?

Hunderttausende Kinder in Afrika profitieren davon, wenn Kinderarbeit für unsere

[|]

„Made in Germany
steht ab jetzt nicht nur
für höchste Qualität,
sondern auch für faire
Produktion weltweit.“

Produkte ausgeschlossen wird. Seit 20 Jahren steigt Kinderarbeit erstmals wieder weltweit. Wir können das nicht einfach hinnehmen. Das Lieferkettengesetz leistet einen wichtigen Beitrag, das zu ändern. Ganz grundsätzlich wünsche ich mir von den deutschen Unternehmen: Auf nach Afrika! Dort liegen die Wachstumsmärkte von morgen. Die Chinesen haben das längst erkannt. Die Bevölkerung Afrikas wird sich bis 2050 verdoppeln. Das verschärft viele Herausforderungen, schafft aber auch Chancen durch eine junge, kreative Bevölkerung. Vor allem im Erneuerbare-Energien- und im Ernährungsbereich hat Afrika einen riesigen Bedarf an Infrastruktur. Hier sind deutsche Unternehmen führend und könnten sich vollkommen neue Märkte erschließen. Das wäre eine klassische Win-win-Situation: eine Investitionsoffensive schafft den nötigen Technologietransfer, Arbeitsplätze vor Ort und in Deutschland, und es wäre ein sehr wirksamer Beitrag für den Klimaschutz.

U Risikoanalyse, Beschwerdemechanismen, Berichterstattung – wird die Umsetzung des Gesetzes einen Bürokratiewachstum bedeuten?
Wir haben bewusst darauf geachtet, dass die Anforderungen machbar sind und trotzdem Wirkung erzielen. Bei mir war kein Mittelständler, der die Vorgaben nicht erfüllen konnte. Im Gegenteil: Die Einhaltung von Sorgfaltspflichten wird künftig ein Qualitätsmerkmal für Kunden sein. Made in Germany steht ab jetzt nicht nur für höchste

Qualität, sondern auch für faire Produktion weltweit. Ein Mittelständler aus der Automobilbranche sagte mir, dass das Management nachhaltiger Lieferketten Arbeit macht. Wirtschaftlich habe sich dies für sein Unternehmen aber längst rentiert.

U Wie stehen deutsche Unternehmen im Vergleich zu anderen Ländern da, wenn es um „Responsible Leadership“ geht?

In Deutschland gibt es viele Vorreiter-Unternehmen. Zum Beispiel in der Textilindustrie. Dort ist in den letzten Jahren viel passiert. Mit dem Textilbündnis und dem Grünen Knopf, dem staatlichen Siegel, zeigen über 65 große und kleine Unternehmen, dass sie die Vorgaben des Lieferkettengesetzes längst umsetzen können und sogar darüber hinaus gehen. Ausgangspunkt für das Gesetz war das Unglück von Rana Plaza (Textilfabrik in Bangladesch, Anm. d. Red.), wo 1.100 Näherinnen ihr Leben verloren haben. Ich habe den Unglücksort besucht, die Trümmer gesehen und mit den überlebenden Frauen ge-

sprochen. Ihr Schicksal hat mich nicht losgelassen. Wir dürfen nicht wegschauen. Wir müssen vom freien zum fairen Handel kommen. Ich bin mir sicher, dass immer mehr Unternehmen das auch als Wettbewerbsvorteil verstehen.

U Benötigen wir nicht eine europaweite Regelung – beziehungsweise wann ist damit zu rechnen?

Das stimmt. Unser Ziel sind einheitliche europäische Regeln. EU-Justizkommissar Didier Reynders hat für Herbst einen Entwurf angekündigt. In Deutschland haben wir einen guten Kompromiss gefunden, der den Menschen vor Ort hilft, ohne die Unternehmen zu überfordern. Damit definieren wir auch die Standards in Europa. Denn Brüssel schaut genau auf uns als größte Volkswirtschaft. Bis eine europäische Regelung aber beschlossen ist, dauert es. In Brüssel mahlen die Mühlen manchmal langsam. Und selbst dann brauchen wir eine deutsche Durchführungsregelung. An einem nationalen Gesetz führt also kein Weg vorbei. Deswegen war es richtig, voranzugehen und die Standards selbst zu definieren, bevor es Brüssel für uns tut. Das ist auch im Interesse der deutschen Wirtschaft.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

IMPRESSUM

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

REDAKTION Gabriele Kalt (verantwortlich), Oliver Kauer-Berk / redaktion@verantwortung-initiative.de

ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert

HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt

LEKTORAT Anna-Luise Knetsch

VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankenallee 71-81 / 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

BEIRAT Professor Dr. René Schmidpeter / M3TRIX GmbH

PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@verantwortung-initiative.de

Barbara Schulik (Manager Kommunikation / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@verantwortung-initiative.de

DRUCK Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG / Selters / www.seltersdruck.de

LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de

INTERNET www.verantwortung-initiative.de

ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@verantwortung-initiative.de
ISSN 2365-6875



VERARBEITUNG Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Dieses Magazin wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Vogel checkt: Liefern die auch das beste Klimapaket?

„Post und DHL setzen nicht nur auf eine umweltfreundliche Flotte – mit 15.000 E-Transportern und 16.000 E-Bikes und -Trikes die grünste der Branche. Die versenden auch seit 10 Jahren unsere privaten Pakete komplett CO₂-neutral. Und durch die bald über 12.000 Packstationen können wir alle dabei helfen, CO₂ zu sparen.“

LÄUFT.

Selber checken auf: [VogelCheckt.de](https://www.vogelcheckt.de)

Deutsche Post 



Kinderarbeit, prekäre Arbeitsbedingungen oder die Verunreinigung von Luft, Wasser und Boden – die Liste möglicher menschenrechtlicher und umweltbezogener Risiken in Wertschöpfungsketten international tätiger Unternehmen ist lang. Freiwillige Selbstverpflichtungen brachten bislang nicht den gewünschten Erfolg. Die Folge: Wie im Koalitionsvertrag vereinbart, ist die Bundesregierung nun gesetzlich tätig geworden und hat sich mit der Verabschiedung des Lieferkettensorgfaltengesetzes (LkSG) der jüngeren Rechtsentwicklung angeschlossen, unternehmerische Sorgfaltspflichten stärker zu regulieren.

Ziel des LkSG ist es, die internationale Menschenrechtslage zu verbessern, indem Unter-

nehmen verpflichtet werden, menschenrechtliche Vereinbarungen aus völkerrechtlichen Verträgen und wichtige Umweltabkommen entlang ihrer globalen Lieferketten einzuhalten. Dabei erstrecken sich die Sorgfaltspflichten auf den eigenen Geschäftsbereich und die unmittelbaren Zulieferer sowie, anlassbezogen und bei substantiiertem Kenntnis, auf mittelbare Zulieferer. Vom LkSG sind, ungeachtet der Rechtsform, in Deutschland ansässige Unternehmen sowie ausländische Unternehmen mit Zweigniederlassung in Deutschland ab 2023 mit mindestens 3.000 Arbeitnehmern im Inland und ab 2024 mit mindestens 1.000 Arbeitnehmern betroffen. Da die Sorgfaltspflichten durch die Anwender jedoch an ihre Zulieferer weitergegeben wer-

den, sind indirekt auch kleine und mittelgroße Unternehmen betroffen.

Empfindliche Konsequenzen

Zu den Sorgfaltspflichten zählen die Einrichtung eines menschenrechtlichen Risikomanagements und die Durchführung jährlicher sowie anlassbezogener Risikoanalysen, die Festlegung betriebsinterner Zuständigkeiten und die Verabschiedung einer Grundsatzerklärung, die Verankerung von Präventionsmaßnahmen und das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen, die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens, die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen und Verfahren sowie interne Dokumentations- und externe Berichterstattungspflichten. Für die behördliche Kontrolle und Durchsetzung ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) zuständig, bei Verstößen drohen Konsequenzen wie Zwangs- und Bußgelder.

Auf EU-Ebene treibt die Kommission Pläne für eine europäische Gesetzgebung voran, um die unternehmerische Achtung der Menschenrechte und Einhaltung umweltbezogener Pflichten entlang globaler Wertschöpfungsketten zu verbessern. Bereits am 10. März 2021 haben sich die Abgeordneten im EU-Parlament mit einer deutlichen und fraktionsübergreifenden Mehrheit für einen europäischen Gesetzentwurf ausgesprochen und die Europäische Kommission zu einem Richtlinienentwurf aufgefordert. Ein erster Entwurf der Kommission wird im Herbst 2021 erwartet. Ziel ist es, das Gesetzgebungsverfahren bis 2024 abzuschließen. Nach bisherigem Kenntnisstand sehen die europäischen Pläne deutlich schärfere Regeln als das LkSG vor. Im Vergleich zum LkSG sind ein größerer Anwendungsbereich, weitreichendere umweltbezogene Sorgfaltspflichten und Pflichten jenseits direkter Zulieferer sowie die Einführung der zivilrechtlichen Haftung geplant, um die Rechte von Betroffenen zu stärken.

Für Unternehmen ist die Umsetzung der Gesetzesinitiativen mit einigen Herausforderungen verbunden: Zum einen hat die zunehmende Globalisierung der Liefer- und Wertschöpfungsketten die Komplexität stark erhöht. In der operativen Praxis sind Unternehmen weniger mit Ketten als mit dynamischen



Netzwerken konfrontiert. Gleichzeitig wird erwartet, dass Unternehmen vollständige Transparenz über ihre direkten und indirekten Geschäftspartner schaffen. Das heißt zwar nicht, dass ihnen jeder einzelne Lieferant im Detail bekannt sein muss. Unternehmen sind jedoch im Rahmen einer jährlich sowie anlassbezogen durchzuführenden Risikoanalyse verpflichtet, die menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken in der gesamten Lieferkette zu ermitteln, zu gewichten und zu priorisieren. Nach dem LkSG umfasst die Lieferkette dabei alle Schritte im In- und Ausland, die zur Herstellung der Produkte und der Erbringung der Dienstleistungen erforderlich sind, von der Rohstoffgewinnung bis hin zu der Lieferung an den Endkunden.

Ein Problem dabei: Häufig wollen direkte Vertragspartner keine Transparenz über ihre vorgelagerte Wertschöpfungskette zulassen oder Sub-Lieferanten benennen. Hinzu kommt, dass es bei der Vielzahl möglicher Risiken oder nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte durch die unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten herausfordernd sein kann, ausreichend Informationen zentral verfügbar zu haben, um Risiken bewerten und angemessene Präventionsmaßnahmen festlegen zu können. Am Markt werden zahlreiche digitale Lösungen angeboten, die beim Screening menschenrechtlicher und umweltbezogener Risiken in Wertschöpfungsketten unterstützen. Noch hat sich aber kein standardisiertes Werkzeug etabliert, mit dem Unternehmen alle neuen regulatorischen Anforderungen toolgestützt adressieren könnten. Zudem sorgen unklare Rechtsbegriffe im LkSG sowie die internationale regulatorische Landschaft mit Bezug auf menschenrechtliche Sorgfaltspflichten bei Unternehmen für Unsicherheit darüber, ob alle gesetzlichen Anforderungen ausreichend erfüllt werden.

Proaktive Steuerung

In Deutschland wird mit der juristischen Auslegung des LkSG sowie den geplanten Handreichungen der BAFA zunehmend klarer werden, wie Unternehmen den neuen Anforderungen gerecht werden können. Die Chancen einer gewissenhaften Umsetzung des LkSG werden jedoch weniger darin liegen, die Sorgfaltspflichten einzeln und getrennt von

einander abzuarbeiten. Vielmehr bergen die neuen Anforderungen die Möglichkeit, die Vorteile einer transparenten und verantwortungsvollen Wertschöpfungskette zu nutzen.

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive können Unternehmen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Menschenrechtslage entlang von Lieferketten weltweit zu verbessern und internationale Standards für eine sozialverträgliche Weltwirtschaft zu setzen. Damit gestalten sie sowohl die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung mit, das heißt die von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedeten 17 Sustainable Development Goals. Gleichzeitig schaffen Unternehmen damit Vertrauen bei ihren Stakeholdern, von Zulieferern über aktuelle sowie zukünftige Mitarbeiter zu Investoren und Kunden – und sichern ihre Reputation.

Darüber hinaus können Unternehmen mit der Einhaltung der Sorgfaltspflichten sicherstellen, weniger Risiken ausgesetzt zu sein. Nicht zuletzt, weil durch die proaktive Steuerung von Transparenz in der Supply Chain die Wahrscheinlichkeit von nicht erkannten Lieferengpässen und Geschäftsunterbrechungen sinkt. Doch auch in Sachen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit gibt es einen klaren Vorteil: Ein proaktiver Umgang und eine angemessene Steuerung dieser Risiken können das Unternehmenswachstum beschleunigen, indem sich das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt, eine Vorreiterrolle als verantwortungsvolle Organisation in der eigenen Branche einnimmt, Innovationen schneller identifiziert und bei Unternehmensbewertungen durch Investoren besser abschneidet.

Richtig ist, dass die Umsetzung der Sorgfaltspflichten Ressourcen bindet, die Liste notwendiger Maßnahmen verlängert und möglicherweise schwierige Entscheidungsprozesse auslösen wird. Compliance mit dem LkSG wird jedoch auch Kosten senken, denn sie verstärkt den Anreiz, globale Lieferketten zu digitalisieren und somit nicht nur die Transparenz, sondern auch die Effizienz zu erhöhen. Für Unternehmen sollte somit nicht der Aufwand im Vordergrund stehen, sondern die Vorteile, die mit einer ganzheitlichen Um-

setzung der neuen Anforderungen aus dem LkSG verbunden sind.

Sechs Handlungsfelder

Bestehende Managementsysteme und Berichterstattungsprozesse zahlen bereits auf viele der neuen Anforderungen ein. Für eine effiziente Umsetzung der regulatorischen Vorgaben bedarf es daher in der unternehmerischen Praxis eines strukturierten Ansatzes, für den Unternehmen nicht bei null anzufangen haben. Ein sechsstufiges Vorgehen hat sich dabei bewährt:

1. Identifizieren, bewerten, priorisieren: Zu

Beginn steht die Statuserfassung vorhandener Strukturen sowie die Durchführung der Risikoanalyse: Vorhandene Strukturen im Unternehmen, wie etwa die regelmäßige Überprüfung von Vertragspartnern, eingerichtete Beschwerdemechanismen, Systeme zum Risikomanagement, können für die Erfüllung der Sorgfaltspflichten genutzt werden und sollten auf Lücken im Verhältnis zu den gesetzlichen Anforderungen hin untersucht werden. Dabei steht die Frage im Fokus, welche Anforderungen des LkSG das Unternehmen bereits erfüllt und wo noch Handlungsbedarf besteht. Gemäß dem LkSG haben Unternehmen menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken im eigenen Geschäftsbereich, gegenüber ihren unmittelbaren Zulieferern sowie anlassbezogen gegenüber ihren mittelbaren Zulieferern zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren. Die Erkenntnisse der Risikoanalyse bilden einen wichtigen Ausgangspunkt für die Entwicklung und Umsetzung wirksamer Maßnahmen zur Prävention, Minderung und Wiedergutmachung von negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte.

2. Definieren und gestalten: Im zweiten

Schritt gilt es, die Menschenrechtsstrategie des Unternehmens sowie angemessene und wirksame Maßnahmen zu definieren, die bei der Einhaltung der Sorgfaltspflichten unterstützen. Dazu ist die betriebsinterne Zuständigkeit festzulegen und durch die Unternehmensleitung eine Grundsatzklärung zu verabschieden, in der sich das Unternehmen zu seiner Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte bekennt und

die Menschenrechtsstrategie darlegt. Auf Basis der Erkenntnisse der Risikoanalyse werden zudem Präventionsmaßnahmen festgelegt, um die im Rahmen der Risikoanalyse identifizierten Risiken angemessen zu adressieren. Mit Hilfe eines Beschwerdeverfahrens ermöglichen Unternehmen Personen, die durch die Geschäftstätigkeit direkt oder indirekt betroffen sind oder Kenntnis von nachteiligen Auswirkungen haben, auf menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken oder Verletzungen hinzuweisen.

3. Verändern und umsetzen: Im dritten Schritt gilt es, unter Berücksichtigung der menschenrechtlichen und umweltbezogenen Erwartungen Maßnahmen umzusetzen. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung und Implementierung geeigneter Beschaffungsstrategien und Einkaufspraktiken, die Einführung von Lieferantenauswahlprozessen, die Neugestaltung von Verträgen, die Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen sowie die Durchführung von Kontrollmaßnahmen und die Vereinbarung von sogenannten Corrective Action Plans. Für festgestellte Verletzungen der Sorgfaltspflichten werden zudem Abhilfemaßnahmen ergriffen, um die Verletzung zu verhindern, zu beenden oder zumindest zu minimieren.

4. Überwachen und optimieren: Der Fortschritt in der Umsetzung der Menschenrechtsstrategie im eigenen Geschäftsbereich sowie gegenüber unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern ist zu überprüfen. Denn die Kontrolle der Wirksamkeit von umgesetzten Maßnahmen und eingerichteten Beschwerdeverfahren ist ein wichtiges Instrument, um die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und menschenrechtlichen Auswirkungen besser zu verstehen, den Fortschritt der eigenen Bemühungen zu überwachen sowie Sorgfaltprozesse kontinuierlich zu verbessern. Ein elementares Instrument ist die regelmäßige Überprüfung im eigenen Geschäftsbereich sowie bei Vertragspartnern auf Einhaltung der menschenrechtlichen und umweltbezogenen Anforderungen etwa mit Hilfe von Audits und Bewertungen.

5. Berichten und kommunizieren: Das LkSG fordert nicht nur die interne Dokumentation, sondern auch die externe Berichterstattung. Die effektive Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern spielt eine zentrale Rolle dabei, Transparenz über die unternehmerischen Sorgfaltprozesse herzustellen. Damit dies reibungslos funktioniert, sollten Unternehmen belastbare und effiziente Prozesse zur Informationserfassung sowie interne Kontrollsysteme aufbauen und implementieren.

6. Assurance: Das Vertrauen der Stakeholder steigt, wenn Unternehmen nichtfinanzielle Informationen von unabhängigen Dritten bestätigen lassen. Vor der externen Prüfung sollten Unternehmen die Qualität des eigenen Berichtswesens untersuchen und mögliche Lücken rechtzeitig schließen, um den vertrauensbildenden „Stempel“ zu erhalten.

Es lohnt sich

Auch wenn die Umsetzung der Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz mit Aufwand für Unternehmen verbunden ist: Es lohnt sich. Denn die gewissenhafte Anwendung des Gesetzes führt zu weit mehr als zur Einhaltung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Pflichten in der eigenen Wertschöpfungskette.

Eine transparente Lieferkette sichert Unternehmen eine ganze Reihe von Vorteilen: Sie stärkt das Vertrauen der Stakeholder, reduziert Risiken, beschleunigt das Unternehmenswachstum und senkt die Kosten. Für Unternehmen sollte somit nicht der Umsetzungsaufwand im Vordergrund stehen, sondern die Vorteile, die mit der Erfüllung der regulatorischen Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verbunden sind.

Dr. Jan Herrmann ist verantwortlicher Partner für Procurement und Sustainable Supply Chain im Servicebereich Advisory bei PwC Deutschland.

Mirjam Kolmar ist Senior Managerin im Bereich Sustainability Services bei PwC Deutschland.





„Es kommt auf die Innovationskraft an“

Stefan Klebert, CEO des Maschinenbaukonzerns GEA, erläutert die neue Klimastrategie und warum dazu die Kooperationsbereitschaft der Politik gefragt ist

Stefan Klebert, 56, ist seit 2019 Vorstandsvorsitzender des industriellen Technologiekonzerns GEA. Der studierte Maschinenbauer hält zudem einen MBA von der britischen Brunel University, London. Bei GEA verantwortet Klebert das operative Geschäft. Zuvor führte Klebert acht Jahre den Umformtechnikkonzern Schuler AG und bekleidete diverse Führungspositionen in börsennotierten Unternehmen, darunter als Geschäftsführer in der Aufzugsbranche bei Schindler sowie Bereichsvorstand bei Thyssenkrupp.

U Was verstehen Sie unter „engineering for a better world“?

Diese fünf Worte beschreiben die Essenz unseres Unternehmens, also das, was wir tun – und unseren Daseinszweck, soll heißen: wonach wir als Konzern streben. Was mich dabei persönlich motiviert und fasziniert, ist die Verbindung von „engineering“ und dem Streben nach einer besseren Welt. Ein wesentliches Ziel ist die Bewältigung des Klimawandels. Deshalb haben wir vor kurzem für GEA eine neue, ambitionierte Klimastrategie beschlossen. Darüber hinaus geht es beim „engineering for a better world“ auch um andere qualitative Ziele wie höhere Lebensqualität, gesündere Ernährung, bessere Gesundheit und Nahrungsmittelsicherheit. Das sind alles globale Megatrends und gleichzeitig riesige Herausforderungen. Mit

Blick auf deren Umsetzung sind wir als Konzern gut aufgestellt. Denn in unserem Geschäftsmodell bilden die Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmaindustrien den strategischen Schwerpunkt. In diesen Bereichen generieren wir 80 Prozent unseres Umsatzes. Wir rüsten diese Industrien mit Maschinen, Anlagen sowie ganzen Prozesslinien aus und bieten umfangreiche Servicedienstleistungen für den Betrieb der Installationen.

U Was bedeutet für Sie als CEO „responsible leadership“?

In einer Zeit, in der die Industrie ihre größte Transformation seit Erfindung der Dampfmaschine durchmachen wird, ist es ein großes Privileg, ein Unternehmen wie GEA führen zu dürfen. Denn bei der Suche nach den Lösungen, die die moderne Gesellschaft weltweit bei vielen der anstehenden Herausforderungen voranbringen, wird es entscheidend auf die Innovationskraft von Ingenieuren und Ingenieurinnen ankommen. Insofern bedeutet „responsible leadership“ für mich, unserem gesamten Team die Rückendeckung dafür zu verschaffen, unsere Produkte, Anlagen und Prozesse radikal in Hinblick auf die entscheidenden Herausforderungen zu durchdenken und tagtäglich intensiver nach noch innovativeren Lösungen dafür zu suchen.

U Welche Rolle spielt für Sie als CEO und Ingenieur das Thema Prozessoptimierung?

In der Ingenieurswelt von gestern bezog sich der Begriff Prozessoptimierung hauptsächlich auf die eigenen Produktionsabläufe. In der Ingenieurswelt – nicht der von morgen, sondern schon der von heute – ist Prozessoptimierung ein 360-Grad-Thema. Der Unterschied zu der Zeit, in der ich als Ingenieur in die Berufswelt einstieg, könnte insofern nicht größer sein. Damals ging es hauptsächlich darum, eine tolle Maschine zu entwickeln, zu produzieren und dann „an den Mann zu bringen“, wie man damals sagte, also zu verkaufen. Was nach dem Verkauf die gesamtsystemischen Konsequenzen der verkauften Maschine anbelangte, das hatte damals noch niemand so recht im Auge. Natürlich war die Energie- und Ressourceneffizienz auch damals schon ein wichtiges Thema, jedoch eher allein in Hinblick auf die damit verbundenen Betriebskosten. Aber

heute geht es um viel mehr. In Zeiten des Klimawandels ist es unvorstellbar geworden, am Konzept der „Externalitäten“ festzuhalten, also zu glauben, dass die mit dem Wirtschafts- und Produktionsprozess verbundenen Belastungen und Kosten irgendwie magisch vom „System“ absorbiert werden.

U Wie sieht die Klimastrategie von GEA aus?

Mit unserer neuen Klimastrategie setzen wir neue Maßstäbe für den Klimaschutz in unserem Industriebereich, also dem Maschinenbau und der Prozesstechnik. Wir haben uns Mitte Juni ehrgeizige und von Drittseite verifizierbare Klimaziele gesetzt, deren Umsetzung das übergeordnete Ziel nachhaltigen Wirtschaftens erfüllen wird. Dabei verfolgen wir einen dreistufigen Ansatz. Erstens erreichen wir die sofortige Klimaneutralität unseres Kerngeschäfts durch Investitionen in Gold-Standard-Klimaschutzprojekte. Zweitens arbeiten wir in den kommenden zehn Jahren an einer erheblichen Reduktion unseres eigenen betriebsbedingten CO₂-

[|]
„Die Tatsache, dass die Themengebiete Innovationsstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie in den kommenden Jahrzehnten fast zu Synonymen werden, birgt für uns sehr viel geschäftliches Potential.“

Ausstoßes. Und drittens haben wir es uns zum Ziel gesetzt, bis 2040 Klimaneutralität für alle Aktivitäten unseres Konzerns entlang der gesamten Wertschöpfungskette, also auch mit unseren Zulieferern und Kunden, zu erreichen. Diese anspruchsvolle Kombination ist in unserer Industrie bisher einzigartig.

U Wie wirkt sich das konkret im geschäftlichen Alltag aus?

In der Herstellung von Konsumgütern etwa war es lange üblich, die Versorgungseinrich-

tungen zum Kühlen und Heizen getrennt von der Prozesstechnologie zu betrachten. Viel sinnvoller ist es, das Gesamtbild zu betrachten. Mit den Kunden gemeinsam analysieren und planen GEAs Kühl- und Prozessexperten den genauen Energiebedarf und die Auslegung der Produktionsprozesse. Dabei berücksichtigen wir auch die Perspektive der Versorgungsunternehmen. Indem wir beispielsweise Wärmepumpentechnologie mit Produktionsprozessen verbinden, stellen wir sicher, dass Energie in einem Kreislauf fließt und nicht verschwendet wird. Dadurch senken wir den Energiebedarf an sich und nutzen die verfügbare Energie und die Abwärme wieder. Im Ergebnis können zum Beispiel die Nahrungsmittelproduzenten, bei denen etwa 60 Prozent der Energiekosten auf die Wärmeerzeugung und die anschließende Kühlung entfallen, ihre Energieeffizienz beim Heizen und Kühlen um bis zu 70 Prozent verbessern.

U Also nachhaltiges Engineering als Geschäftsfeld?

Ja, unbedingt. Die Tatsache, dass die Themengebiete Innovationsstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie in den kommenden Jahrzehnten fast zu Synonymen werden, birgt für uns sehr viel geschäftliches Potential. Denn unsere Kunden müssen mit unseren klimafreundlichen Produkten und Lösungen natürlich auch ihre eigenen Klimaziele erreichen. Ein konkretes Beispiel: Wir haben mit unserem Kunden innocent eine CO₂-neutrale Fruchtsaft-Fabrik „The Blender“ entwickelt. Bei dem Projekt handelt es sich um die Planung und den Bau einer Anlage mit einer jährlichen Produktion von mehr als 400 Millionen Flaschen. Durch den Einsatz unserer Technologien wird unser Kunde eine extrem effiziente und ressourcenschonende Produktionsanlage betreiben. Mit dem Standortkonzept von „The Blender“ in Rotterdam kann innocent darüber hinaus den CO₂-Fußabdruck firmenweit um zehn Prozent reduzieren. Ein solches nachhaltiges Engineering wird bei GEA eine entscheidende Rolle spielen. Mit unseren Anlagen, Prozessen und Komponenten tragen wir weltweit dazu bei, den CO₂-Ausstoß sowie den Einsatz von Plastik und den Nahrungsmittelabfall in der Nahrungsmittel- und Getränkeproduktion erheblich zu reduzieren. So hel-

fen wir unseren Kunden weltweit, ressourcenschonend zu arbeiten und ihre eigenen Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele zu erreichen.

[|]

„Prozessoptimierung ist heute ein 360-Grad-Thema.“

U Welche Rolle spielt bei Ihnen die Digitalisierung?

Bei der Entwicklung von Anlagen, Prozessen und Systemen setzen wir auf IoT-Technologien. So geben wir etwa unseren Kunden im Landwirtschafts- und Industriebereich die Möglichkeit, ihre Prozesse in einer sicheren virtuellen Umgebung zu testen, auszuarbeiten und zu optimieren. 3D-Modellierung, Simulationen und Digital-Twin-Technologien sind regelmäßig im Einsatz.

U Sollte die Politik die Industrie stärker unterstützen? Was würden Sie sich konkret wünschen?

Bei dieser Frage geht es schnell um angemessene Formen der finanziellen Unterstützung. Das ist meines Erachtens insbesondere ein Thema für die Grundstoffindustrien. Aus Sicht der Wirtschaft insgesamt wünsche ich mir etwas anderes – eine Rückkehr zu guten bundesrepublikanischen Tugenden. Ich erinnere mich noch an die Ära, als zwischen Wirtschaft und Politik – und gerade auch den Ministerialbürokratien – sehr viel kooperativer als heutzutage an Rahmensetzungen und daraus abgeleiteten Lösungsansätzen gearbeitet wurde. Im Vergleich dazu

[|]

„Um unsere Zukunft besser zu gestalten und die anstehenden hochkomplexen Aufgaben lösen zu können, wünsche ich mir eine deutlich verstärkte Bereitschaft der Politik, mit sehr viel mehr Pragmatismus an die Unternehmen heranzutreten.“

erscheinen mir Politik und Verwaltung heute abgehobener zu operieren. Viele neue Vorgaben sind einfach realitätsfremd! Zum Teil gibt es für gesetzlich festgelegte Parameter der nahen Zukunft heute noch keine technischen Lösungen – oder eine übertriebene Bürokratie. Das mindert die Fähigkeit unseres Landes, die anstehenden Probleme gut in den Griff zu bekommen. Der Umgang mit der Coronapandemie hat das in vielfacher Hinsicht belegt. Da gab es zu viel parteipolitisches Hickhack, zu viele Eitelkeiten und Alleingänge.

U Was soll oder was muss jetzt anders werden?

Um unsere Zukunft besser zu gestalten und die anstehenden hochkomplexen Aufgaben lösen zu können, wünsche ich mir eine deutlich verstärkte Bereitschaft der Politik, mit sehr viel mehr Pragmatismus an die Unternehmen heranzutreten. Die DNA der Unternehmenswelt und auch unser Selbstverständnis ist ja, dass wir uns zuallererst als Teil der Lösung konzipieren – und nicht als Teil des Problems. Ohne Ingenieure wird man die Herausforderungen der Zukunft einfach nicht meistern. Die praktische Konsequenz: Unternehmen sollten so früh wie möglich in die Problemanalyse und Suche nach den optimalen Handlungsoptionen einbezogen werden. Denn die große Transformation schaffen wir ja nur, wenn Politik, Unternehmen und Gesellschaft effektiv am selben Strang ziehen.

U Und doch sagen manche, dass wir uns mit all dem Wandel überfordern.

Das sehe ich nicht so. Wir leben heute zum Glück in einer Welt, in der das große Ziel nachhaltigen Wirtschaftens in greifbare Nähe rückt. Das ist gewiss eine fundamentale Kehrtwende, aber eine, die wir unbedingt begrüßen sollten. Ich sehe das als eine Herausforderung, die mich als CEO und als Ingenieur – nicht trotz, sondern wegen aller damit verbundenen Komplexität – mit großer und positiver Spannung erfüllt.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Green Toolbox

Sie möchten Ihr Unternehmen nachhaltiger ausrichten?



Nutzen Sie unsere Werkzeuge für Ihre Nachhaltigkeitsstrategie.

Mehr Infos unter:
faz-institut.de/toolbox

F.A.Z.-INSTITUT

Kontakt: Matthias Werner // F.A.Z.-Institut GmbH
Frankenallee 71–81 // 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91 30 68 // E-Mail: m.werner@faz-institut.de
www.faz-institut.de

Chance statt Schlupfloch

Der Handel und das Lieferkettengesetz – Status quo der Nachhaltigkeit, Einstellungen zu den Richtlinien und Best-Practice-Beispiele

Von Dr. Eva Stüber, IFH Köln

Im Kontext der Digitalisierung ist vielfach vom Corona-Turbo die Rede. Handel, Industrie, Bildung, Gesundheitswesen und so weiter – in allen Bereichen hat sich in Deutschland Nachholbedarf gezeigt. Und doch bleibt die Digitalisierung nicht die einzige zu meisternde Herausforderung, die pandemiebedingt einen Schub erfahren hat. Gleiches gilt für das Thema Nachhaltigkeit, welches für viele Unternehmen aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität noch schlechter fassbar ist und das nur selten im Zusammenhang mit dem eigenen Geschäftsmodell gesehen wird. Für ein Teilgebiet soll nun mit dem Lieferkettengesetz ein gesetzlicher Rahmen ge-

schaffen werden. Dieser Beitrag zeigt am Beispiel des Handels den Status quo beim Thema Nachhaltigkeit, die Sicht auf das Lieferkettengesetz und Best Practices.

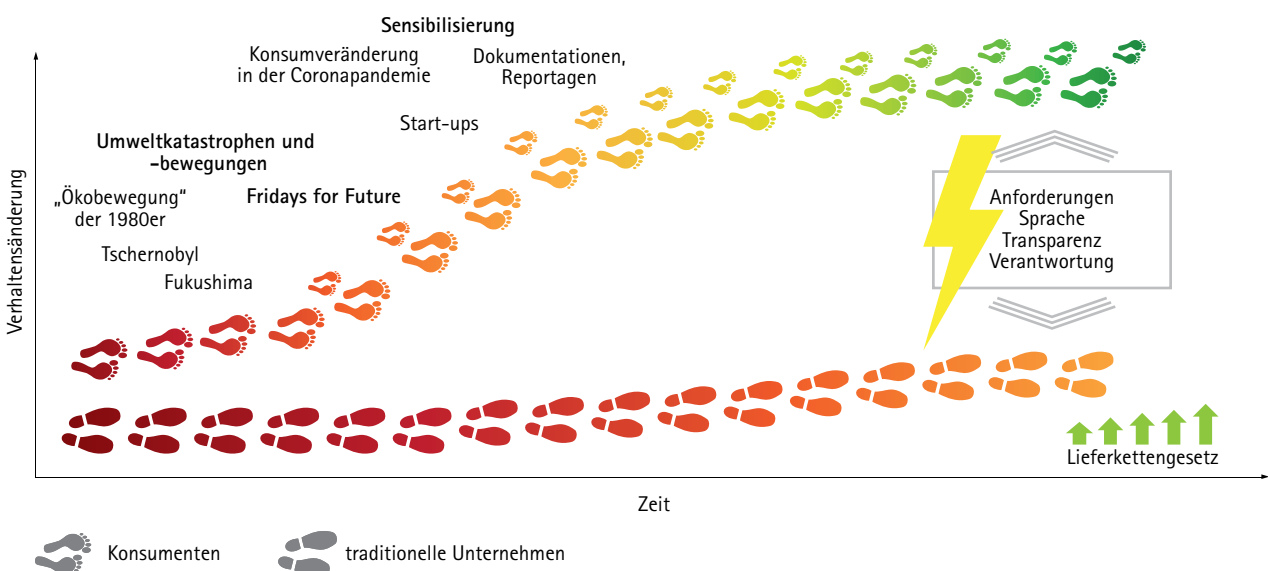
Wie nachhaltig ist der Handel?

Neben der Digitalisierung befeuert auch das Thema Nachhaltigkeit (neue) Kundenbedürfnisse, welche den Handel radikal beeinflussen. Über ein Drittel der Internetnutzer und -nutzerinnen kauft bereits bewusst weniger und übt sich damit im Konsumverzicht. Die Second-Hand-Umsätze steigen rasant: Wie der Newsletter Online-Monitor des deutschen Einzel-

handelsverbandes HDE von Mai 2021 zeigt, wurden im Jahr 2020 allein in den Bereichen Bücher, Fashion und Elektro 4,5 Milliarden Euro online mit Second-Hand-Ware umgesetzt. Zudem essen nur noch 45 Prozent der Menschen in Deutschland uneingeschränkt beziehungsweise viel Fleisch und tierische Produkte. Am wachsenden Anteil an Bioprodukten ist die Entwicklung ebenso abzulesen: Lag der Anteil von Bio am Umsatz mit Lebensmitteln/Getränken 2020 bei 7,5 Prozent, wird er bis 2025 auf knapp 10 Prozent ansteigen.

Wie reagieren Unternehmen auf diese Entwicklungen? Das Bild ist branchenspezifisch

Diskrepanz zwischen Konsumenten und Unternehmen



Quelle: IFH Köln, Nachhaltigkeit in der amazonisierten Welt, Köln 2021.

sehr divers. So zeichnet sich die Vorreiterbranche Lebensmittel beispielsweise durch unterschiedlichste Ansätze in der Breite aus – nicht zuletzt auch aufgrund ihrer Historie und der Ökobilanz der 1980er Jahre. Trotz ihrer Vorreiterrolle hat aber auch die Lebensmittelbranche die Tiefe des Themas noch nicht ganzheitlich durchdrungen. Hinzu kommt die große Spannweite zwischen den Unternehmen, die in Sachen Nachhaltigkeit bereits gut wahrgenommen werden, und denen, die noch Nachholbedarf haben. Nachzüglerstatus generell hat die Fashionbranche: Erst wenige Nachhaltigkeitsansätze existieren in der Breite, und nicht zuletzt die Produktionsbedingungen machen sie zur „schmutzigsten“ Industrie in puncto Nachhaltigkeit. Gleichwohl ist auch unter den Unternehmen der Fashionbranche eine große Streuung zu beobachten, wie die Studie „Nachhaltigkeit in der amazonisierten Welt“ des IFH Köln zeigt.

Unterschiede zeigen sich auch beim Blick auf die Unternehmensform. So gibt es beispielsweise eine ganze Reihe an Familienunternehmen, die sich schon früh ihrer Verantwortung bewusst geworden sind und ihr Unternehmen konsequent nachhaltig ausgerichtet haben. Das wohl bekannteste Beispiel ist Vaude. Gleiches gilt für viele Start-ups, die soziale Verantwortung als Grundprinzip definiert haben. Von Fairness in der Lieferkette, über umweltbewusste und CO₂-arme Produktion bis hin zu Aufklärung, Sensibilisierung und Spenden für Aufbauprojekte reichen die Aktivitäten. Beispielhaft seien an dieser Stelle Viva con agua, Jokolade und Einhorn ge-

nannt. Durch die im Vergleich zurückhaltenden Aktivitäten der Unternehmen einerseits und die steigende Aufmerksamkeit und das wachsende Bewusstsein der Kunden und Kundinnen andererseits entsteht eine immer größere Diskrepanz.

Gegenwehr kostet Energie

Abhilfe soll nun ein Lieferkettengesetz schaffen. Doch wie stehen die Chancen, dass das Gesetz die Branche wirklich nachhaltiger werden lässt, und was sind die Konsequenzen? Unternehmensseitig wird das Gesetz nicht positiv gesehen, schließlich ist es ein Eingriff in die unternehmerische Freiheit. Psychologisch lässt es sich ebenso wenig positiv bewerten, denn durch den einzuhaltenden gesetzlichen Rahmen wird die Verantwortung ein Stück weit ausgelagert. Es sind demnach auch nur so viele Anpassungen in der Lieferkette zu erwarten, wie es der gesetzliche Rahmen vorgibt. Die Pflicht wird erfüllt werden – zumindest von den Unternehmen, die von dem Gesetz betroffen sein werden.

So steht zurzeit in den Diskussionen und Austauschrunden zum Lieferkettengesetz unternehmensseitig nicht die Umsetzung der kommenden Gesetzesanforderungen im Vordergrund, sondern die Suche nach „Schlupflöchern“. Diese Gegenwehr kostet viel Energie und Ressourcen, die ausschließlich in die Wahrung des Status quo fließen, anstatt notwendige Anpassungen frühzeitig voranzubringen. Die Notwendigkeit wird nicht hinreichend gesehen, vielmehr steht die Angst vor

dem Verlust der eigenen Position im globalen Wettbewerb im Fokus. Es braucht also das Gesetz.

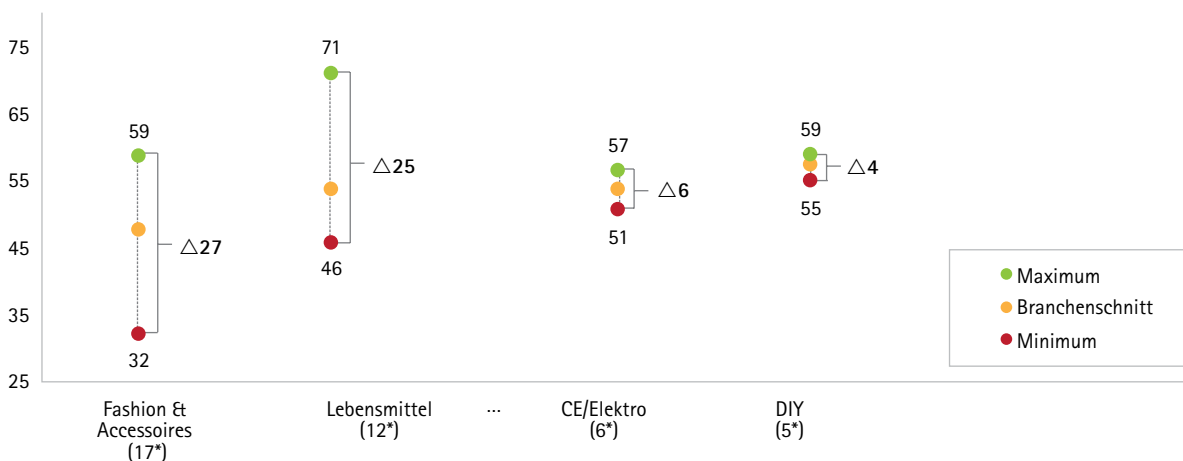
Veränderungen im Unternehmen kosten Geld, und unumstößlich ist der Preiskampf im Handel hart. Auch wenn es aus Konsumentensicht nicht mehr der dominierende Faktor für die Einkaufsstättenwahl und die letztendliche Kaufentscheidung ist, wirkt das Preis-Leistungs-Verhältnis als motivierende Größe. Die sich aus Unternehmenssicht stellende Frage lautet daher, wie bei einer veränderten Wertschöpfungskette mit höherem finanziellem Aufwand weiterhin ein marktfähiger Preis zustande kommen kann. Diese Denkweise ist jedoch nicht nur aus Umwelt-, sondern auch aus Marktsicht zu kurz gegriffen.

Die Einstellungen der Konsumenten und Konsumentinnen sind ein wichtiger (Zukunfts-)Kompass: Für 16 Prozent von ihnen sind Preis und Nachhaltigkeit kein Widerspruch mehr, sondern parallel existierende Anforderungen, wie der HDE Konsummonitor Corona zeigt. Gibt es im Handel keine adäquaten Antworten darauf, wird Konsumverzicht die Folge sein. Nachhaltiges Handeln ist somit mehr als ein Trend und verlangt höchste Priorität. Statt sich gegen kommende Gesetze aufzulehnen, gilt es vielmehr, selbst aktiv zu werden und das Thema schrittweise anzupacken, um einen ganzheitlichen Wandel zu vollziehen.

Gute Nachrichten für die Praxis

Nochmal zum Thema Preis beziehungsweise Kosten: Eine aktuelle Studie des Handelsblatt Research Institute (HRI) zeigt, dass die grundlegende Annahme, die nachhaltige Ausgestaltung der Lieferkette sei finanziell nur mit Mühe zu stemmen, nicht korrekt ist. Laut Studie kosten die erforderlichen Umstellungen maximal 0,6 Prozent der Umsätze, wenn Unternehmen ihre Lieferketten frei von Menschenrechtsverletzungen halten möchten. „Damit dürfte die Umsetzung selbst für kleine und mittlere Unternehmen darstellbar sein, auch wenn der Aufwand tendenziell mit der Betriebsgröße abnimmt“, zitiert das Handelsblatt die Studie. Und damit wird offensichtlich, was bei Veränderung und Innovation die größten Hürden sind: Die Ablehnung

CSR-Index: Streuung in den Branchen



*) Anzahl der jeweils untersuchten Unternehmen; zwischen 40 und 1.122 Bewertungen je Unternehmen von Internetnutzern (insgesamt waren es 1.500 Befragte, die bis zu zwei Branchen mit den jeweiligen Unternehmen bewertet haben)

Quelle: IFH Köln, Nachhaltigkeit in der amazonisierten Welt, Köln 2021.

des Neuen, die den Blick auf die Chancen verwehrt. Doch es gibt auch die andere Seite: So rechnen die Unternehmen, die für das Lieferkettengesetz sind, laut Handelsblatt nämlich eindeutig mit steigender Nachfrage, einem größeren Preisspielraum durch eine höhere Reputation bei den Konsumenten und Konsumentinnen sowie mit weniger anfälligen Lieferketten.

Die richtige Einstellung ist also, anzupacken und loszuliegen. Naturgemäß unterscheiden sich dabei die Voraussetzungen bei den Unternehmen: Zum einen ist der Ausgangspunkt in Sachen Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich. Zum anderen ist die Komplexität direkt abhängig vom Vertikalisierungsgrad. Je stärker die Lieferkette selbst gemanagt wird, umso größer sind der Kenntnisstand und die Durchgriffsmöglichkeiten. Dies spiegelt sich auch in der Konsumentenwahrnehmung wider, die sowohl auf Branchen- als auch auf Unternehmensebene deutliche Unterschiede ausmacht (siehe Grafik „Streuung in den Branchen“).

Wie lösbar die Aufgabe ist, zeigen zahlreiche Best Practices. Was sie eint, sind die Schaffung von Transparenz und eine klare Priorisierung verschiedener Themengebiete zu Beginn. Aus dem Fashionbereich sind beispielsweise Hess-Natur und Armedangels zu nennen. Beide Marken haben von Anfang an Nachhaltigkeit als Kern ihres unternehmerischen Handelns definiert. FTC Cashmere, ein

weiteres Vorzeigebispiel, hat sich mit dem Generationenwechsel in der Unternehmensführung konsequent nachhaltig ausgerichtet. Die Bemühungen gehen sogar so weit, dass selbst das Futter für die Ziegen Bioqualität besitzen muss. Auch bei Vaude hat das Thema Nachhaltigkeit 2009 mit der Übernahme durch die Gründertochter Antje von Dewitz noch einmal eine verstärkte Bedeutung erhalten, so dass das Unternehmen heute Vorbildcharakter hat.

Und noch eine gute Nachricht: Auf sich allein gestellt sind Unternehmen bei dem Unterfangen, ihr Geschäftsmodell nachhaltiger auszugestalten, nicht. Zahlreiche Dienstleister sind hierbei unterstützend tätig, und durch Digitalisierung entstehen ganz neue Geschäftsmodelle. So wurde im vergangenen Jahr beispielsweise Planety als Start-up für holistisches CO₂-Management gegründet, was zwar nur einen indirekten Bezug zum Lieferkettengesetz hat, aber deutlich die Möglichkeiten und die wachsende Dynamik im Unternehmensumfeld aufzeigt.

Weitsicht sichert Zukunftsfähigkeit

Zusammengefasst bedeutet das: Die Herausforderung für den Handel aktuell heißt nicht nur Digitalisierung, mit dem Thema Nachhaltigkeit steht die nächste komplexe Aufgabe vor der Tür. Unabhängig vom Lieferkettengesetz ist eine neue und konsequente

Herangehensweise an das Thema gefragt – Bemühungen zur reinen Wahrung des Status quo werden langfristig nicht zielführend sein. Weitsicht in Sachen Nachhaltigkeit sichert Zukunftsfähigkeit. Die Wirtschaft und damit die Unternehmen müssen aus Ressourcen Gründen auf eine Kreislaufwirtschaft hinarbeiten und konsequent umdenken. Traditionelles Wertschöpfungsdenken – die Fokussierung auf die eigene Gewinnspanne – muss von einer Fokussierung auf das Umfeld und die Ressourcen abgelöst werden.

Das Lieferkettengesetz ist somit nur der Anfang – sowohl thematisch als auch zeitlich gesehen. Unternehmen müssen losgelöst von gesetzlichen Rahmenbedingungen Verantwortung übernehmen – nicht zuletzt, weil die Konsumenten und Konsumentinnen in nicht allzu ferner Zukunft ihre Konsumentscheidungen immer mehr auch nach nachhaltigen Kriterien ausrichten werden. Staatliche Eingriffe sind als Beschleuniger für notwendige Entwicklungen unumgänglich. Für Unternehmen heißt das: Angst ist ein schlechter Berater – vielmehr sind Mut und Machergeist gefragt. Erfolgreiche Beispiele gibt es genug.

Dr. Eva Stüber ist Mitglied der Geschäftsleitung am Institut für Handelsforschung IFH Köln. Sie betreut Unternehmen aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie bei Fragestellungen rund um Vertriebskonzepte, Digitalisierung und Innovationen.

Verbinden Sie Erfolg und Nachhaltigkeit!
Werden Sie strategischer Partner
und machen Sie mit.

Verantwortung

Die Initiative für Nachhaltigkeit, CSR und
innovatives Wachstum

www.faz-institut.de/verantwortung

Initiatoren



Frankfurter Allgemeine

Partner



BOSCH
Technik fürs Leben

Deloitte.



Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

hansgrohe



Nord Stream 2
Committed. Reliable. Safe.



Nordzucker



VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Operatives Kontrollsystem zur Risikoprävention

F.A.Z.-Institut bietet KI-basiertes Lieferkettenmonitoring / Globaler Blick gefragt

Von Jörg Forthmann

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verpflichtet Unternehmen, sicherzustellen, dass auch ihre Auslandsdependancen und Zulieferbetriebe nicht gegen konkrete, von den Vereinten Nationen vereinbarte Menschenrechte verstoßen. Im Fokus stehen hier vor allem Kinder- und Zwangsarbeit in verschiedenen Ausprägungen, die weltweit noch immer erschreckend weit verbreitet sind. Darüber hinaus sind auch bestimmte Umweltaspekte und Rechtsbrüche berücksichtigt. Das Gesetz fordert von den Unternehmen unter anderem die Einrichtung eines Risikomanagements und die Verankerung von Präventivmaßnahmen, um Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette von vornherein zu vermeiden sowie entdeckte Verstöße zu unterbinden. Das Ausmaß der Verantwortung ist abgestuft, je nachdem, wie weit oben die Subunternehmen in der Lieferkette stehen und wie groß in Folge die Einflussmöglichkeiten der auftraggebenden Unternehmen aus Deutschland ausfallen. Ebenfalls im Lieferkettengesetz enthalten sind ausgiebige Dokumentations- und Berichterstattungspflichten.

Bei Verstößen drohen Zwangs- und Bußgelder, die je nach Vergehen und Unterneh-

mensgröße gestaffelt von bis zu 50.000 Euro über mehrere hunderttausend Euro bis hin zu zwei Prozent eines durchschnittlichen Jahresumsatzes ab 400 Millionen Euro reichen können. Zusätzlich zur Geldbuße können Unternehmen auch noch für bis zu drei Jahre von öffentlichen Vergabeverfahren für Liefer-, Bau- und Dienstleistungsaufträge ausgeschlossen werden.

Wichtiges Risikomonitoring

Für Unternehmen, die unter das Gesetz fallen, wird es jetzt also wichtiger als je zuvor, kritische Themen, die sich in ihrer Lieferkette entwickeln, frühzeitig zu identifizieren, um Risiken zu begegnen, bevor sie eine Krise auslösen und wirtschaftlichen Schaden nach sich ziehen. Und das in einer systematischen, zielorientierten, nachvollziehbaren und nachweisbaren Weise.

Räumliche Distanz und eventuelle sprachliche Barrieren stellen hier bei den heute üblichen international weit verzweigten Liefernetzwerken zusätzliche Herausforderungen dar, die es in der Vergangenheit erschwerten haben, derartige Risiken durch Menschenrechtsverletzungen zeitnah zu bemerken und

zu identifizieren. Althergebrachte Methoden erfordern hier einen großen Personalaufwand und stoßen dennoch schnell an ihre Grenzen.

Künstliche Intelligenz hilft

Als effiziente, effektive und kostengünstige Alternative hat das F.A.Z.-Institut ein KI-basiertes Tool für Nachhaltigkeits- und Lieferkettenmonitoring zur Überwachung von weltweiten Lieferketten im Sinne der UN-Leitprinzipien auf Basis etablierter Social-Listening-Projekte entwickelt.

Im Zuge des Social Listening durchleuchtet das F.A.Z.-Institut in Kooperation mit dem IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung allein im deutschsprachigen Raum fortlaufend 438 Millionen öffentliche Onlinequellen inklusive Social Media und redaktioneller Webseiten. Nennungen ausgewählter Unternehmen und Marken in Artikeln, Nachrichten, Blogs, Posts etc. werden mit Hilfe neuronaler Netze automatisiert den jeweils darin besprochenen Themenbereichen zugeordnet und einer Sentimentanalyse unterzogen. Das heißt: Die Künstliche Intelligenz erkennt und markiert, ob die Erwähnung des betrachteten Unternehmens in



positiver, neutraler oder negativer Tonalität erfolgt. Dies erlaubt eine gezielte und differenzierte Erfassung der Unternehmensreputation in der öffentlichen Meinung und eine frühzeitige Identifizierung aufkeimender potentiell kritischer Themen in der öffentlichen Diskussion.

Dieses Social Listening macht das F.A.Z.-Institut nun Unternehmen für ihr Lieferkettenmonitoring nutzbar. Durch sogenanntes „Topic Modelling“ können die KI-Systeme gezielt auf die wichtigen Themen und Risiken der jeweils individuellen Lieferkette geschult werden. Je nachdem, wohin diese Lieferkette führt, kann das Quellenset millionenfach um Inhalte aus den jeweils relevanten Regionen und Märkten erweitert werden. Die für das Nachhaltigkeits- und Lieferkettenmonitoring eingesetzten KI-Systeme sind zu diesem Zweck darauf ausgerichtet, auch weltwirtschaftlich bedeutende außereuropäische Sprachen wie Mandarin, Hindi und Bengali automatisch zu analysieren.

Dank Echtzeit-Reporting erfährt das Management in Deutschland so ohne Verzögerung, wenn in seinen Erzeugermärkten in anderen Weltregionen auffällige Berichte zu

Verletzungen von Menschenrechten, Sozial-, Umwelt- oder Arbeitsplatzstandards auftauchen und in welchen Zusammenhängen und mit welcher Wertung dabei die eigenen Zulieferbetriebe (und Tochterunternehmen) genannt werden.

Das KI-basierte Nachhaltigkeits- und Lieferkettenmonitoring liefert regelmäßig Übersicht-Reports, mit denen gegenüber Aufsichtsbehörden die Implementierung als operatives Kontrollsystem zur Risikoprävention dokumentiert werden kann. Treten problematische Auffälligkeiten auf, schlägt das System automatisch Alarm. Durch den Einsatz selbstlernender und trainierter Algorithmen können dabei in einem explorativen Ansatz auch neu auftretende Entwicklungen durch die KI-gestützten Systeme erkannt werden.

Jörg Forthmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor.

Für weitere Fragen:
verlag@verantwortung-initiative.de

Wenn Magnete Konflikte anziehen

Praxisbeispiel Lieferkette: Wie ein kleines Familienunternehmen pragmatisch Probleme angeht

Von Christopher Haas und Lukas Glöckner

Während spätestens seit dem vergangenen Jahr in Online-seminaren versucht wird, die steigende Komplexität von Lieferketten, respektive „Liefernetzwerken“, praxisnah zu beschreiben und den Umgang mit Wesentlichkeitsmatrix und Stakeholderdialog zu vermitteln, steigt das Bedürfnis nach Guidelines und guten Fallbeispielen zu aktivem Lieferkettenmanagement.

In diesem Beitrag soll daher auf einen hochkritischen Aspekt der Lieferkette von Haas Magnettechnik, einem Familienunternehmen mit rund 25 Mitarbeitenden, eingegangen werden. Als KMU (kleine und mittlere Unternehmen) mit der Betonung auf dem K wählt der Betrieb seit 2011 einen pragmatischen Handlungsansatz – unter Zuhilfenahme des gesunden Menschenverstands.

Der Kern des Ganzen: Viele der von Haas Magnettechnik gehandelten Magnetfolien und technischen Magnete enthalten das Seltenerdmetall (SEM) Neodym. Dieser Rohstoff macht seit einigen Jahren regelmäßig Schlagzeilen. Im Fokus der Berichterstattung stehen der Abbau und die damit einhergehende Gefährdung der Arbeitenden in den Minen, die Umweltverschmutzung durch den Tagebau und die vermeintliche Scheinheiligkeit einer „grünen“ Energie- und Verkehrswende. Die Besonderheit des Rohstoffes: Neodym ist nicht substituierbar. Kein anderer magnetischer Werkstoff erzielt auf kleinstem Raum die physikalischen Eigenschaften einer Neodym-Eisen-Bor-Verbindung.

Etwa 90 Prozent aller Schweren Seltenern Erden, zu denen das Neodym zählt, werden in

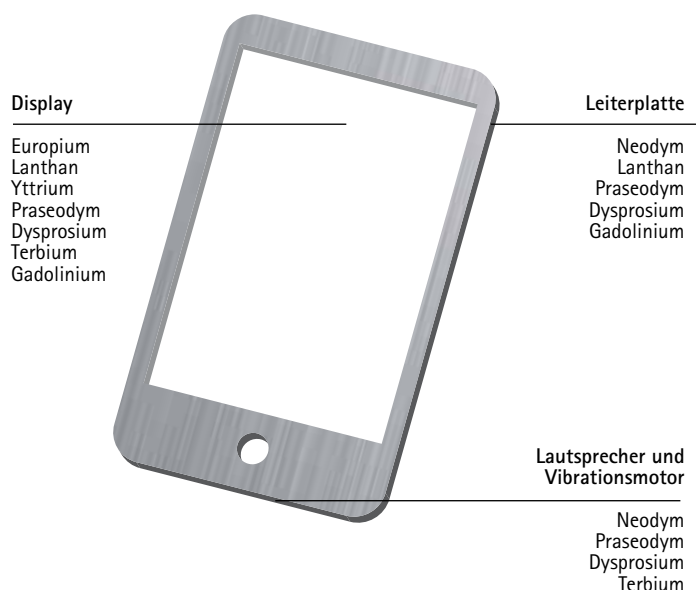
China gefördert und verarbeitet. Durch den Verzicht auf Investitionen in Umwelt- und Arbeitsschutzmaßnahmen kontrolliert der chinesische Staat die weltweite Fördermenge. Ohne Umschweife erklärte Präsident Jiang Zemin im Jahr 1999 dazu, es gehe darum, „den Ressourcenvorteil in wirtschaftliche Überlegenheit“ zu verwandeln.

Der Abbau in weiteren großen Lagerstätten von SEM wie in Australien oder den USA wird durch das Erhöhen der Fördermenge in China und den dadurch bedingten Preisverfall auf dem Weltmarkt unwirtschaftlich

gemacht. Versiegen die Investitionen durch die erwartbar geringe Rendite, wird die Fördermenge in China wieder verringert, und die Weltmarktpreise steigen. China besitzt also ein komfortabel steuerbares Quasimonopol auf SEM.

Ebenso wie das Wechseln des Werkstoffes ist also auch das Ausweichen auf Länder mit geringeren CSR-Risiken nicht möglich. Bei anderen Produkten mit kritischen Lieferketten wie beispielsweise Kakao, Baumwolle, Leder oder Kaffee hingegen ist der Wettbewerb ein gut funktionierendes se-

Seltenerdmetalle (SEM) in Smartphones



Quelle: Haas & Co. Magnettechnik GmbH



60	144,24 1021 3068 1.1
Nd	
3	Xe 4f ¹⁴ s ²

lektives Mittel zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen.

Weg zu mehr Verantwortung

Stellen Sie sich vor, Sie besichtigen eine Werkshalle, in der ein dichter, dunkler Staub an allem, jeder und jedem klebt. Unter der strahlend weißen FFP2-Schutzmaske erahnen Sie das freundliche Lächeln einer Arbeiterin. Der Staub liegt wie ein Tuch über den Maschinen, an denen mit Toleranzen von 0,3 Millimetern gearbeitet wird. Der Rundgang durch die Unterkünfte lässt Sie den gewohnten Standard wie die Utopie eines Hochglanzmagazins für Inneneinrichtung wahrnehmen.

In China ist das Ende des traditionellen Neujahrsfestes auch jener Zeitpunkt im Jahr, in dem sich die Wanderarbeiter entscheiden, wieder zu ihrer Arbeitsstätte zurückzukehren oder eine neue, vermeintlich bessere Anstellung zu beginnen. Bei dem chinesischen Geschäftspartner von Haas Magnettechnik lag diese Rückkehrquote bis vor zehn Jahren noch bei circa 60 Prozent. Damit verbunden waren messbare Qualitätsprobleme der importierten Waren nach dem Chinese New Year. Mit den Facharbeiterinnen und Facharbeitern war auch deren Erfahrung in der Produktion weitergezogen. Die Qualitätsprobleme bedeuteten für den Zulieferer eine drastisch erhöhte Reklamationsquote und hohe Kosten für die Rücknahme und Neuproduktion.

Nach den oben geschilderten Beobachtungen hat das Unternehmen begonnen, die Unterbringung und Arbeitsverhältnisse der Mit-

arbeitenden zu thematisieren. Vor dem Hintergrund der Qualitätsprobleme sollte der Partner überzeugt werden, mit relativ geringem finanziellen Aufwand für Verbesserungen des Arbeitsschutzes und der Arbeits- und Lebensverhältnisse zu sorgen. Es war offensichtlich, dass eine Atemschutzmaske in genannter Umgebung nur dann weiß bleibt, wenn sie nach dem Besuch Außenstehender wieder im Schrank verschwindet.

Die gemeinsam vereinbarten und finanzierten Maßnahmen schlugen sich innerhalb eines Jahres direkt in einem positiven Ergebnis nieder, sichtbar in einer Steigerung der Rückkehrquote der Wanderarbeiter im darauffolgenden Jahr. Nach vorerst verhaltenen Reaktionen seitens des Partners wurden in den vergangenen Jahren immer weitere und intensivere Maßnahmen in die Wege geleitet. Dies führte dazu, dass 2019 eine Steigerung der Rückkehrquote auf knapp 90 Prozent erzielt werden konnte.

CSR-Risiko Seltene Erden

Nach dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses konnten allein durch die Beobachtung von Prozessen und den Einsatz des gesunden Menschenverstands Verbesserungen erzielt werden. Es bedurfte keiner aufwendig ausgearbeiteten Strategie oder eines hohen finanziellen Einsatzes. Oftmals sind es die einfach durchführbaren Maßnahmen, wie das Renovieren der Unterkünfte und die Beschaffung von ausreichend Arbeitsschutz, die einen ersten Schritt in die richtige Richtung darstellen.

Der Abbau der Rohstoffe sowie wesentliche Schritte des Wertschöpfungsprozesses sind ein CSR-Risiko in der Lieferkette des Familienunternehmens, auf das kein Einfluss genommen werden kann. Mehr noch, der Betrieb kann seinen Kunden garantieren, dass es in der Lieferkette zu Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung kommt. Diese Risiken entziehen sich dem Einflussbereich des Unternehmens, für Tier-2- und -3-Lieferanten bleibt also nur das Berichten nach bestem Wissen und Gewissen. Sorgfaltspflicht und Engagement können erst bei den Tier-1-Lieferanten beginnen.

Die chinesische Mentalität verlangt nach einem klaren Kosten-Nutzen-Verhältnis, welches in dem oben beschriebenen Beispiel definiert werden konnte. Bei der Argumentation sind gesunder Menschenverstand zum Erkennen von Zusammenhängen ebenso nötig wie Empathie und die Einsicht, dass kein Prozess nachhaltiger Unternehmensführung über Nacht Ergebnisse liefert.

Ein chinesisches Sprichwort unbekannter Herkunft lautet: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“

Christopher Haas ist Geschäftsführer der Haas & Co. Magnettechnik GmbH, Wiesbaden,
Lukas Glöckner ist Leiter Unternehmenskommunikation.

Von der Rübe zum Zucker

Mit seiner Nachhaltigkeitsstrategie will Nordzucker Natur und Wirtschaft in Einklang bringen

Von Dr. Lars Gorissen

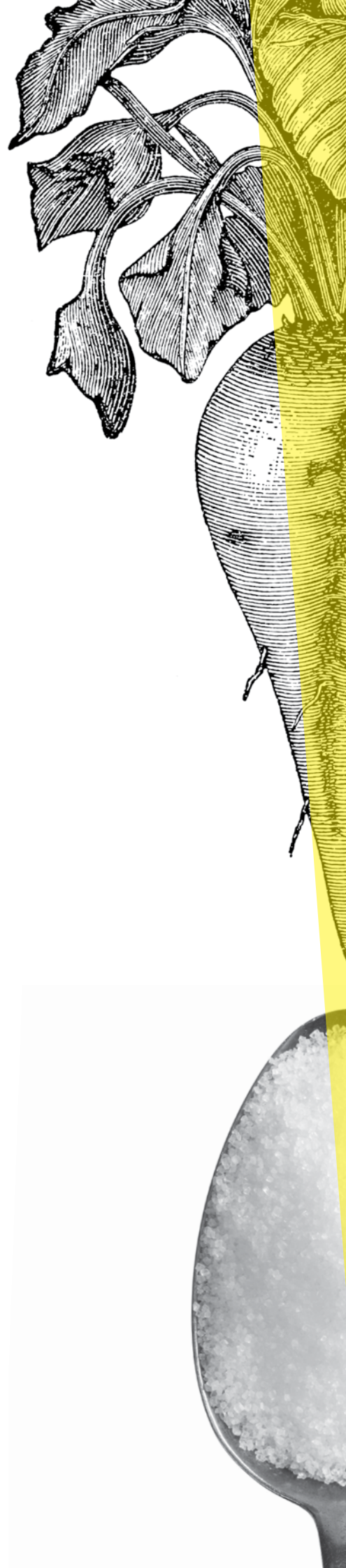
Auf den hart umkämpften Märkten für Agrarprodukte und Lebensmittel besteht ein hoher Kostendruck. Die veränderten Anforderungen an die Landwirtschaft bei den Themen Pflanzenschutz, Düngung, Wasserversorgung und Biodiversität erfordern neue Ansätze, um Umweltverträglichkeit bei gleichbleibend hohen Erträgen zu erreichen. Ökologische und konventionelle Landwirtschaft unterscheiden sich in diesem Streben nach Effizienz nicht. Beide wollen möglichst hohe Erträge auf ihren Flächen erzielen. Und hohe Erträge erzielt eine Pflanze dann, wenn sie ungehindert wachsen kann. Konkurrierende Unkräuter und Pflanzenkrankheiten werden deshalb bekämpft.

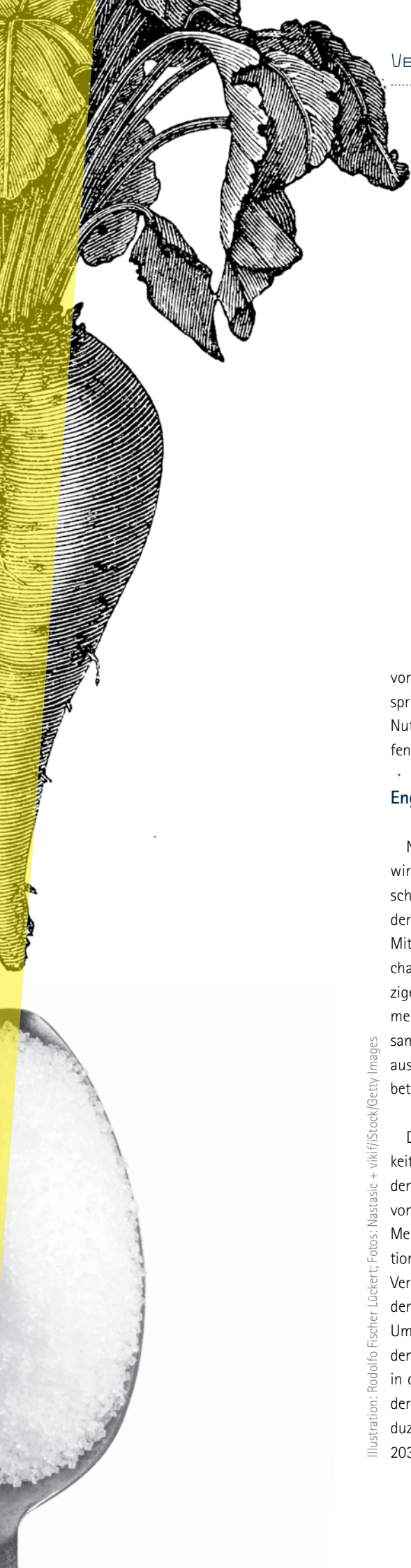
Unterschiede zwischen ökologischem und konventionellem Anbau bestehen hingegen hinsichtlich der eingesetzten Methoden. Sind in der konventionellen Landwirtschaft teilweise chemische Pflanzenschutzmittel im Einsatz, greift der Öko-Landwirt gegen die Nichtkulturpflanzen zu Hacke und Striegel. Durch diese Handarbeit ist der Aufwand deutlich höher als bei der konventionellen Landwirtschaft. Immer häufiger übernehmen daher Hackroboter die händische Arbeit im ökologischen Anbau. Diese technischen Möglichkeiten können aber auch bei konventioneller Bepflanzung eingesetzt werden, um den Einsatz von Pflanzenschutzmitteln zu verringern. Beispielsweise im Rübenanbau.

Die ressourcenschonende Herstellung von Zucker erfordert innovative Ideen auf dem Feld und in der Zuckerfabrik. Nordzucker produziert Zucker aus Zuckerrüben, baut sie nicht selber an. Doch das Thema Biodiversität auf dem Feld ist nicht allein Sache der Landwirte. Es liegt im ureigenen Interesse des Unternehmens, die Umwelt und das Klima im Gleichgewicht zu halten. Schon die Vorfahren der heutigen Aktionäre in Deutschland waren Landwirte und ließen ihre Zuckerrüben ab Mitte des 19. Jahrhunderts in den Zuckerfabriken verarbeiten. Und die Rübenanbauer sind natürlich auch daran interessiert, ihre Böden und damit ihre Erwerbsgrundlage in einem gesunden und nachhaltigen Zustand für nächste Generationen zu erhalten.

Smart Beet

Deshalb hat Nordzucker in enger Zusammenarbeit mit Landwirten die „Smart Beet Initiative“ gegründet. Sie zielt darauf ab, die Rübenenerträge im Durchschnitt mindestens auf dem derzeitigen Niveau zu halten, bei geringerem Einsatz von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln. Die Wasserversorgung, Bodengesundheit, Bodenfruchtbarkeit und Biodiversität sollen gefördert und weiter verbessert werden. Dazu werden derzeit gemeinsam mit Rübenanbauern, Forschungsinstituten, Saatgutzüchtern und Landmaschinenherstellern neue Methoden getestet. Feldversuche





vor Ort dienen dazu, beispielsweise Bandspritzung, Robotik oder die Ansiedlung von Nutzinsekten für den weiteren Einsatz zu prüfen und weiterzuentwickeln.

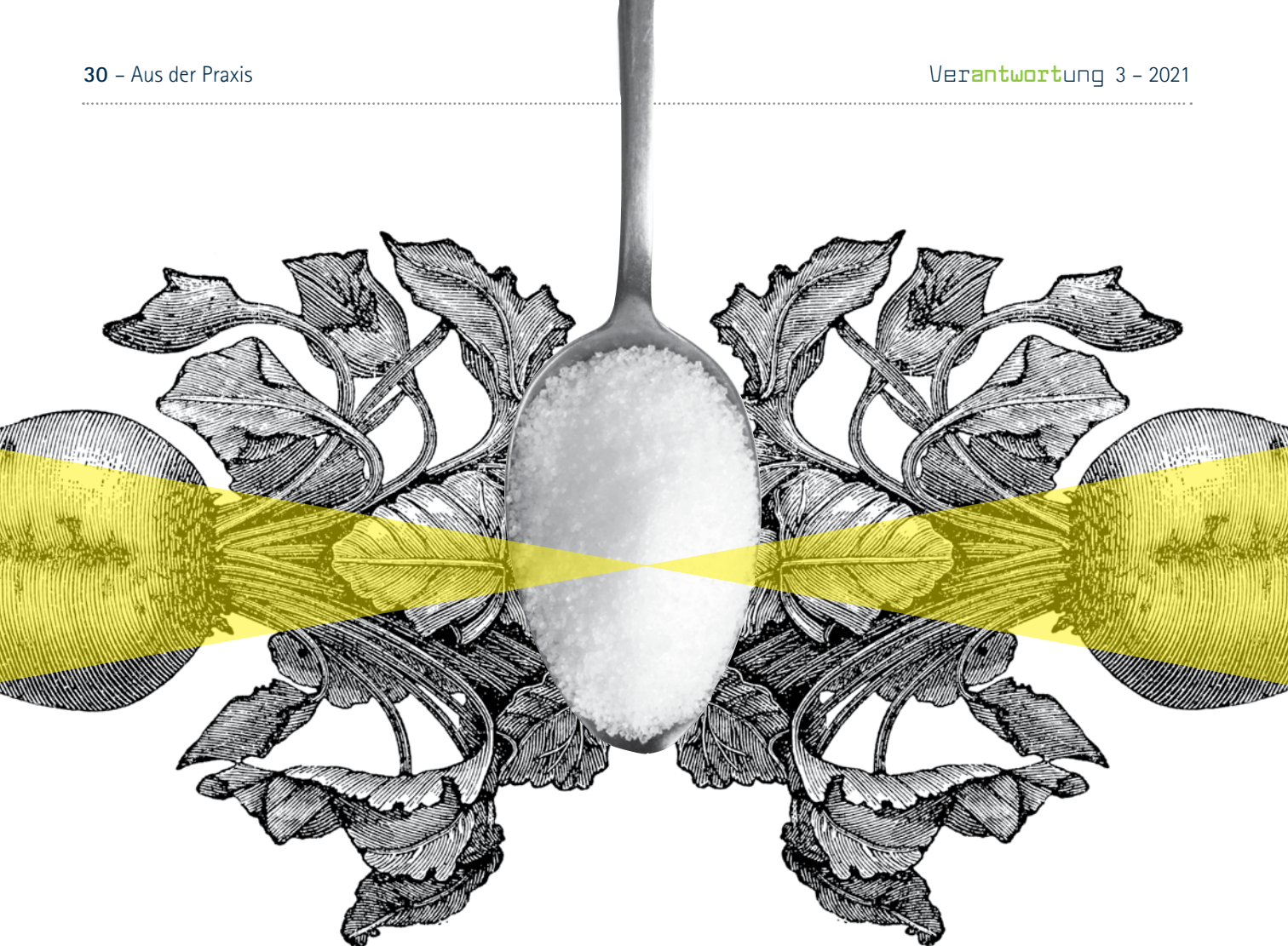
Engagements und Ambitionen

Neben der Zusammenarbeit mit den Landwirten engagiert sich Nordzucker in verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen wie der Sustainable Agriculture Initiative (SAI), ist Mitglied von Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) oder auch der globalen gemeinnützigen Organisation Bonsucro. Allen Engagements gemein: Sie tragen dazu bei, den gesamten Prozess von der Rübe bis zum Zucker aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit zu betrachten.

Die jüngst vorgestellte neue Nachhaltigkeitsstrategie 2030 von Nordzucker umfasst denn auch die gesamte Wertschöpfungskette vom Landwirt und den Lieferanten über die Menschen im Unternehmen und den Produktionsbereich bis hin zum Produkt und zu den Verpackungen. Das Unternehmen baut auf dem langjährigen Engagement in Sachen Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf: Seit dem Jahr 1990 wurden der Energieverbrauch in den Werken um mehr als 45 Prozent und der CO₂-Ausstoß um mehr als 60 Prozent reduziert. Außerdem sollen nun bis spätestens 2030 der Ausstieg aus der Kohle als

Zuckerrübenanbau und Biodiversität

Die Zuckerrübe wird in einer Fruchtfolge mit anderen Feldfrüchten wie Weizen, Gerste, Kartoffeln oder Mais angebaut. Im Unterschied zu Monokulturen steht auf dem Feld jedes Jahr eine andere Frucht. Das fördert die Bodenfruchtbarkeit und trägt zur Biodiversität bei. Der Zuckerrübenanbau wirkt sich positiv auf die Folgefrüchte aus. Die Rübe schlägt tiefe Wurzeln und hinterlässt den Boden nach der Ernte in einem guten Zustand. Zudem verringert sie den Schädlingsdruck für nachfolgende Anbaukulturen. Beispielsweise liefert Weizen, der auf Zuckerrüben folgt, einen höheren Ertrag als nach anderen Früchten. Als Pflanze mit schützendem Blätterdach ab Mitte Juni bis zur Erntezeit im Herbst bietet die Zuckerrübe den Bodenbrütern, wie zum Beispiel der Feldlerche, ideale Lebensbedingungen. Der Pflanzenschutz bei der Zuckerrübe erfordert weniger Behandlungen als bei anderen Kulturen. Gleichzeitig ist die Zuckerrübe nährstoffeffizient, das bedeutet, dass sie sich die im Boden befindlichen Nährstoffe stärker aneignet als andere Pflanzen und somit vergleichsweise wenig Düngemittel benötigt.



Energieträger und dann in weiteren Schritten bis spätestens 2050 eine CO₂-neutrale Produktion erreicht werden.

Um diese Ambitionen als Ziele zu definieren, klar zu formulieren und zu messen, ist Nordzucker im April 2021 der Science-Based-Targets-Initiative beigetreten. Darin bestimmen unabhängige Klimawissenschaftler wissenschaftsbasierte Ziele zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen. So stellen die Experten sicher, dass die Ziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen mit den notwendigen Klimaschutzmaßnahmen aus dem Pariser Klimaabkommen übereinstimmen. Ebenfalls gehört Nordzucker dem UN Global Compact an. Das Engagement beinhaltet die Dokumentation des jährlichen Fortschritts bei der Umsetzung der zehn Prinzipien des Global Compact.

Dr. Lars Gorissen ist Vorsitzender des Vorstands der Nordzucker AG.

Der Rohstoff Zuckerrübe ...

... wird komplett, ohne nennenswerte Abfallstoffe, verwertet. In den Blättern der Zuckerrübe entsteht während der Vegetationsperiode im Sommer durch Fotosynthese Zucker, der bis zur Ernte im Herbst in die Rüben eingelagert wird. Die Blätter verbleiben nach der Ernte auf dem Feld und tragen zur Humusbildung bei. In den Zuckerfabriken werden die Zuckerrüben in Rübenschnitzel zerkleinert, der Zuckersaft extrahiert und anschließend das darin enthaltene Wasser verdampft. Dazu ist Wärmeenergie nötig, die in hauseigenen Kraftwerken hergestellt wird. Die Kraft-Wärme-Kopplung in den Zuckerfabriken zeigt eine seit Jahrzehnten steigende Energieeffizienz (Energieausnutzung von rund 85 Prozent). Das aus dem Dampf kondensierte Wasser wird gereinigt und dem natürlichen Wasserkreislauf wieder zugeführt. Das im Extraktions- und Verdampfungsprozess benötigte Frischwasser kann fast ausschließlich aus dem Wasser, das die Rübe aufgrund ihrer natürlichen Beschaffenheit speichert, gedeckt werden. Die Rübenschnitzel werden zu Futtermitteln verarbeitet. Die sogenannte Melasse, die nach der Extraktion des kristallinen Zuckers übrigbleibt, wird als Grundstoff zum Beispiel für die Herstellung von Hefe oder Aminosäuren genutzt. Der gewonnene Zucker geht zu etwa 80 Prozent unverpackt in Silofahrzeugen an Lebensmittelhersteller und zu 20 Prozent als verpackte Ware in die Haushalte.

Mehraufwand managen und Resilienz steigern

Ergebnisse der aktuellen Studie „Lieferkettengesetz und soziale Nachhaltigkeit“

Von Georg Poltorak

Viele Unternehmen engagieren sich bereits freiwillig für mehr Nachhaltigkeit in ihren Lieferketten. Dennoch: Durch das neue Lieferkettengesetz rechnen Unternehmer mit einem administrativen Mehraufwand, wie eine aktuelle Studie von F.A.Z.-Institut und Hypovereinsbank zeigt. Wie wollen Entscheider künftig mit den neuen Anforderungen umgehen? Und was bedeutet das Lieferkettengesetz für ihr Geschäft?

Nicht erst seit die Corona-Pandemie die Fließbänder an vielen Produktionsstandorten weltweit zum Stillstand brachte, sind resiliente Lieferketten ein erfolgskritischer Faktor für Unternehmen. Allerdings beobachten Unternehmer in

Deutschland, dass Covid-19 die sozialen Herausforderungen in den weltweiten Lieferketten verschärft hat, wie eine aktuelle Studie ermittelte. Diese hat F.A.Z. Business Media | research im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Hypovereinsbank durchgeführt. Befragt wurden dafür 125 Unternehmensentscheider in Deutschland.

Die Pandemie verdeutlicht somit auf nie zuvor dagewesene Weise, wie stark die Widerstandsfähigkeit einer Lieferkette von den sozialen und ökologischen Bedingungen am Standort eines Zulieferers abhängt. Genau hier setzt das Lieferkettengesetz an. Unabhängig von der Größe des eigenen Unternehmens – und damit unabhängig vom Gel-

tungsumfang der Regelungen – haben sich bereits drei Viertel der befragten Entscheider mit dem Lieferkettengesetz beschäftigt. Dies verdeutlicht die Tragweite des Vorhabens der Bundesregierung, Organisationen künftig zur Durchsetzung von Menschenrechten über die gesamte Lieferkette hinweg zu verpflichten. Denn auch kleine und mittlere Betriebe, die in der Regel Teil der Wertschöpfungsketten größerer Organisationen sind, werden künftig in Sachen Lieferketten von ihren Auftraggebern stärker in die Pflicht genommen werden.

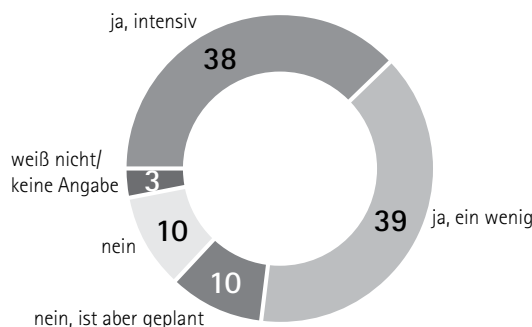
Folgen schwer absehbar

Was bedeutet das für den Wirtschaftsstandort Deutschland? Die Meinungen über die konkreten wirtschaftlichen Auswirkungen des Lieferkettengesetzes gehen derzeit noch auseinander. 36 Prozent der Befragten erwarten, dass das Gesetz kaum Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens haben wird. Der Anteil pessimistisch und optimistisch eingestellter Entscheider ist relativ ausgeglichen: Während insgesamt 28 Prozent negative Auswirkungen prognostizieren, erwarten 27 Prozent einen positiven Einfluss.

Ziel des Gesetzgebers ist, das Lieferkettengesetz künftig an eine einheitliche EU-weite Regelung anzupassen. Damit sollen Wettbewerbsnachteile für deutsche Unternehmen verhindert werden. Solange jedoch nationales Recht gilt, befürchtet jeder vierte Unternehmensentscheider, dass das eigene Unternehmen gegenüber Wettbewerbern benachteiligt

Drei Viertel haben sich bereits mit dem Lieferkettengesetz beschäftigt

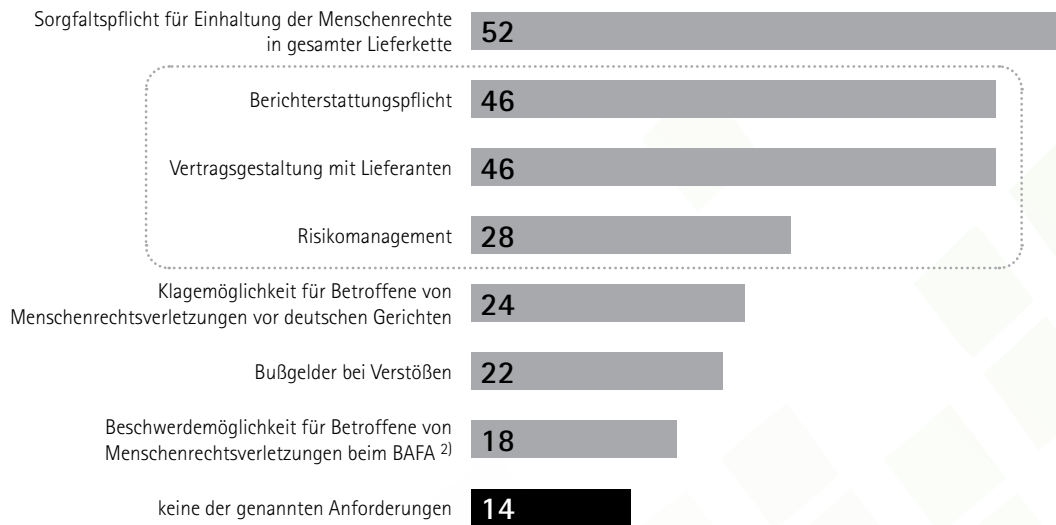
Antwort auf die Frage: „Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit dem Lieferkettengesetz auseinandergesetzt?“;
in Prozent der Befragten; n = 125



Quellen: F.A.Z.-Institut, Hypovereinsbank

Administration und Dokumentation künftig stärker im Fokus

Antwort auf die Frage: „Welche Anforderungen des Lieferkettengesetzes stellen für Ihr Unternehmen eine besonders große Herausforderung dar?“, in Prozent der Befragten; n = 125 ¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) BAFA: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

Quellen: F.A.Z.-Institut, Hypovereinsbank

werden könnte. Immerhin die Hälfte erwartet, dass die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens auch mit dem Lieferkettengesetz unverändert bleiben wird. 17 Prozent prognostizieren sogar eine Verbesserung.

Eines ist in jedem Fall klar: Um den Anforderungen des Lieferkettengesetzes gerecht werden zu können, werden Unternehmen künftig ihre Geschäftsprozesse anpassen müssen. Die Mehrheit der Befragten sieht dabei das grundlegende Element des Lieferkettengesetzes – die unternehmerische Sorgfaltspflicht, Menschenrechte in der gesamten Lieferkette zu gewährleisten – als besondere Herausforderung an (52 Prozent). Infolgedessen rechnen die Befragten mit einem erhöhten administrativen Aufwand: Jeweils 46 Prozent bewerten die Berichterstattungspflicht und die Vertragsgestaltung mit Lieferanten, 28 Prozent darüber hinaus auch das Risikomanagement als besonders schwierige Aufgaben. Allerdings befürchten 70 Prozent der befragten Entscheider, dass die Überwachung der gesamten Lieferkette den Mittelstand – insbesondere kleine Unternehmen – überfordern würde.

Was zu tun sein wird

Aus diesem Handlungsbedarf leiten die befragten Entscheider eine Reihe von konkreten Maßnahmen ab. Die oberste Priorität liegt dabei auf gesetzeskonformen Abläufen: Jeder zweite Befragte weist darauf hin, dass das eigene Unternehmen künftig die Compliancefunktion erweitern wird. Unter den Top-3-Maßnahmen befinden sich auch das Einrichten einer Dokumentationsstelle für die Lieferkette (47 Prozent) und die Erweiterung des Risikomanagements (42 Prozent).

Soziale Verantwortung übernehmen

Die Vielfalt der künftig zu ergreifenden Maßnahmen zeigt, dass die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen eine abteilungsübergreifende Aufgabe sein wird. In drei Vierteln der befragten Unternehmen liegt die Verantwortung für die Lieferkette beim CEO. Klassischerweise beschäftigen sich auch der Einkauf (66 Prozent) und das Supply-Chain-Management (35 Prozent) mit dem Thema. Deutlich seltener ist derzeit das Nachhaltigkeitsmanagement (10 Pro-

zent) in Sachen Lieferkette involviert. Es fällt jedoch auf, dass die umsatzstarken befragten Unternehmen hier eine Vorreiterrolle einnehmen. Sie verfügen in der Regel über die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen, um entsprechende Expertenfunktionen aufzubauen und die Lieferkette auch intern arbeitsteilig zu managen.

Nicht zuletzt aufgrund der Entwicklungen der vergangenen Pandemien sind sich Unternehmen ihrer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung in Sachen Lieferketten bewusst. Das überrascht nicht, denn 90 Prozent der Befragten geben an, sich bereits mit den Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit auf soziale Faktoren wie Menschenrechte und Arbeitnehmerbedingungen beschäftigt zu haben. Unter den sozialen Themen, die die befragten Unternehmen mit Hilfe ihrer Nachhaltigkeitsstrategien angehen wollen, stehen Arbeitnehmerbelange an erster Stelle (51 Prozent). Auch die Achtung der Menschenrechte spielt bereits in der Nachhaltigkeitsstrategie von 36 Prozent der Befragten eine Rolle.

Soziale Bedingungen verbessern

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen auch, dass sich viele Unternehmen bereits seit langem freiwillig für bessere soziale Bedingungen in ihren Lieferketten einsetzen. Die gängigste Präventionsmaßnahme gegen negative soziale Auswirkungen ist dabei die Definition eines Code of Conduct beziehungsweise interner Nachhaltigkeitsrichtlinien (45 Prozent). Ein Verhaltenskodex basiert in der Regel auf einem internen Wertekanon, der auch das Selbstverständnis hinsichtlich der Nachhaltigkeit eines Unternehmens widerspiegelt. Er definiert klare Erwartungen sowohl an die interne Zusammenarbeit als auch an die Kooperation mit Kunden und Geschäftspartnern wie Lieferanten. Die Bestandteile eines Verhaltenskodexes oder einer Nachhaltigkeitsrichtlinie umfassen für gewöhnlich Prinzipien zur Arbeits- und Produktionspraxis, zum Klimaschutz und zur Dokumentationspolitik.

Ob ein Lieferant diese Anforderungen erfüllt, lässt sich unter anderem mit Hilfe eines Lieferantenaudits untersuchen. Viele Unternehmen beauftragen dafür externe Dienstleister. Anhand einer solchen Bewertung können das Verbesserungspotential eines Lieferanten erkannt und eine langfristige Entwicklung dokumentiert werden. Ein Audit kann auch auf einen konkreten Schwerpunkt wie Umweltmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Social Compliance ausgerichtet sein. Die Unternehmen von 43 Prozent der befragten Entscheider setzen bereits auf solche externen Lieferantenaudits.

Wert schöpfen, aber gesetzeskonform

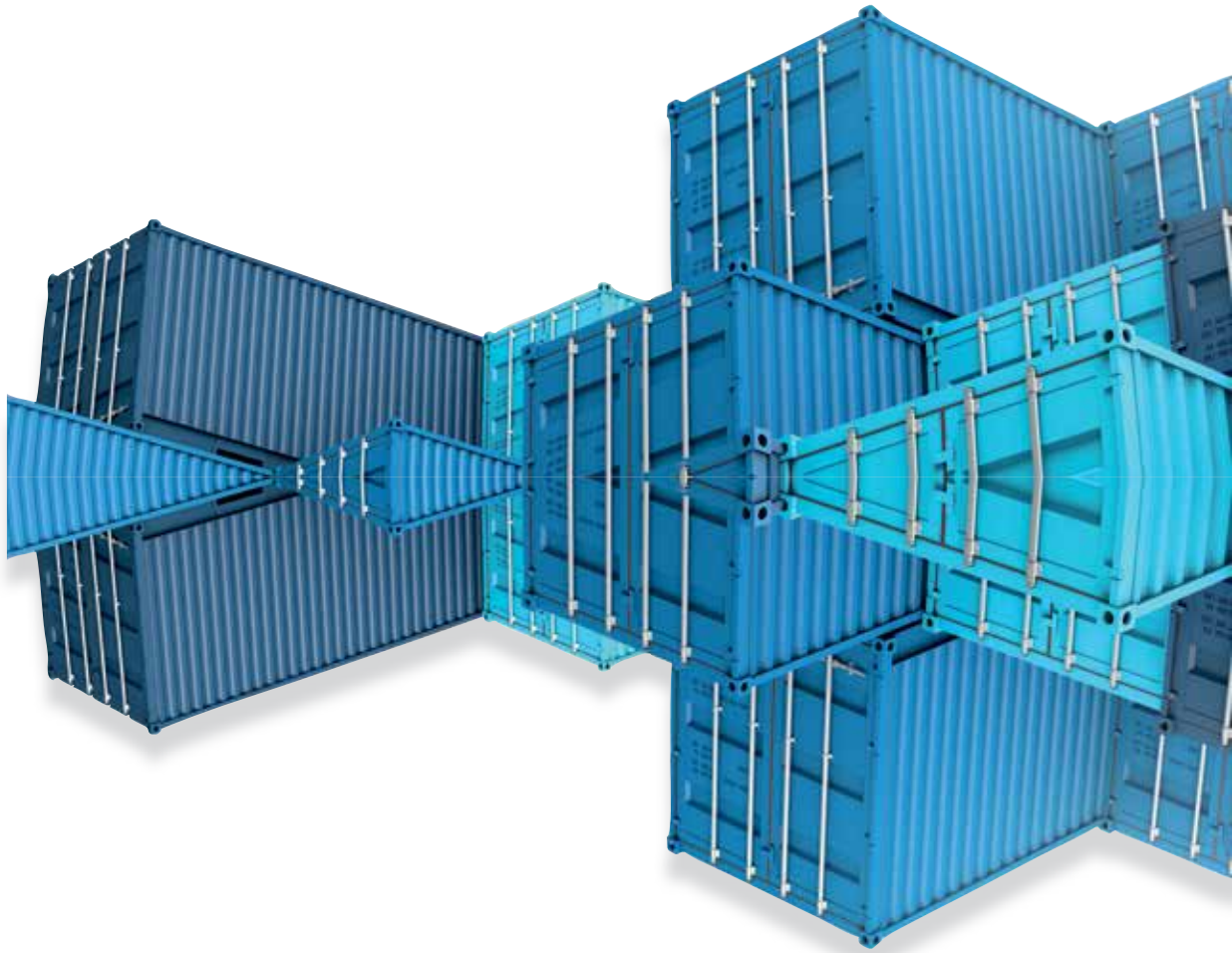
Wie sich das Lieferkettengesetz konkret auf den Unternehmensalltag auswirken wird, wird sich zwar erst nach Inkrafttreten zeigen. Trotz des erwarteten administrativen Mehraufwands können die neuen Regelungen aber auch eine Chance sein. Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsprozesse künftig konsequent unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten gestalten, können sich dadurch positiv von der Konkurrenz abheben.

Georg Poltorak ist Redakteur bei F.A.Z. Business Media | research.



Für die Studie „Lieferkettengesetz und soziale Nachhaltigkeit“ wurden insgesamt 125 Unternehmensentscheider zu ihren Erwartungen hinsichtlich des Lieferkettengesetzes befragt. Außerdem zeigt die Untersuchung, welche Bedeutung soziale Faktoren in den Nachhaltigkeitsstrategien der befragten Unternehmen haben, und verknüpft dies auch mit nachhaltiger Unternehmensfinanzierung. Die dazugehörige Onlinebefragung führte F.A.Z. Business Media / research im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Hypovereinsbank im März und April 2021 durch. Zusätzlich bieten zwei persönliche Interviews mit Top-Entscheidern aus der Otto Group und von Hugo Boss eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse. (Die Studie kann hier bestellt werden: <https://t1p.de/ptzl>)

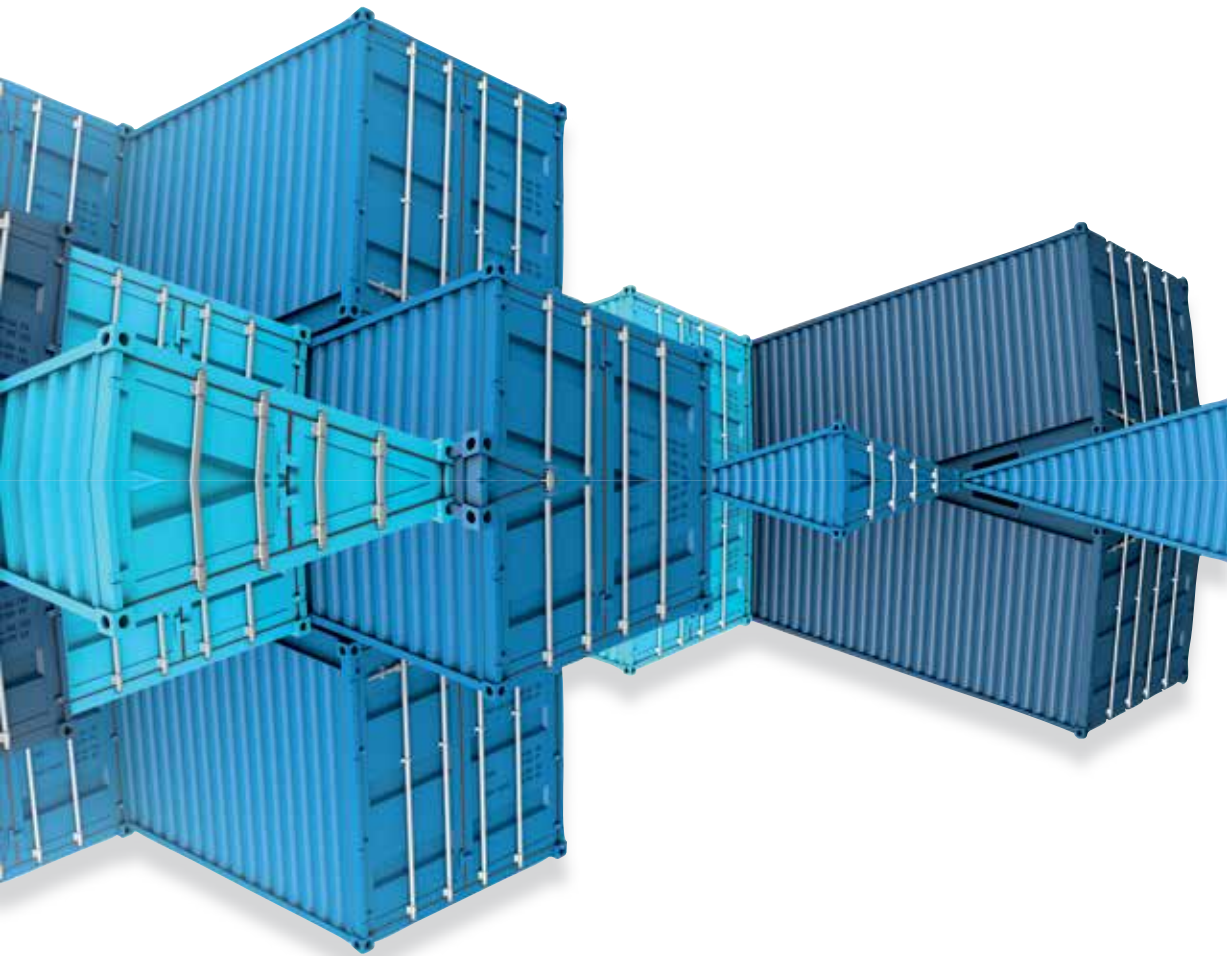




Der Raubtier- kapitalismus hat ausgedient

Bietet das Lieferkettengesetz ein ausreichendes Maß an Verantwortung, oder ist es ein zahnloser Tiger? So denkt Fair-Trade-Pionier Gepa darüber

Von Dr. Peter Schaumberger



Collage: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: nespix/istock/Getty Images

Zur Zeit der Industriellen Revolution galt das heutige Wuppertal, Sitz des Fair-Handelsunternehmens Gepa, als „Manchester Deutschlands“. Vor über 200 Jahren wurde Friedrich Engels dort als Sohn eines Textilfabrikanten geboren. Als Kaufmannslehrling empörte sich Engels über „ein schreckliches Elend“ der Arbeiterfamilien in seiner Heimat: „... in Elberfeld allein werden von 2.500 schulpflichtigen Kindern 1.200 dem Unterricht entzogen und wachsen in den Fabriken auf, bloß damit der Fabrikherr nicht einem Erwachsenen, dessen Stelle sie vertreten, das Doppelte des Lohnes zu geben nötig hat, das er einem Kinde gibt.“ 1842 setzte Engels in der Filiale seines Vaters in Manchester die kaufmännische Ausbildung fort. Die unerträglichen Zustände der Arbeiterslums in unmittelbarer Nachbarschaft zu Spinnereien, Gerbereien und Färbereien beschrieb er als „Hölle auf Erden“.

Was hat das alles heute noch mit uns zu tun? Wenn wir an den Brand von Textilfabriken in Pakistan 2012 mit 258 Toten und 32 zum Teil lebensgefährlich Verletzten denken, müssen wir zu unserer Schande gestehen, dass wir – global gesehen – auch 200 Jahre nach Friedrich Engels kaum etwas aus der Geschichte gelernt haben. Im Gegenteil: Schlechte Arbeitsbedingungen, Sklaverei und Ausbeutung sind zum neoliberalen Exportschlager geworden!

Ausbeutung heute

Die politische Praxis hat gezeigt, dass Freiwilligkeit nichts bewirkt hat. Deshalb können wir keine weiteren 200 Jahre warten. Denn Zustände wie die in Manchester zu Zeiten Engels' sind nach wie vor weltweit bittere Realität. Im März 2015 reichten vier Brandopfer

beim Landgericht Dortmund Zivilklage gegen einen bekannten Textildiscounter ein. Das Gericht wies die Klage jedoch 2019 wegen Verjährung nach pakistanischem Recht ab.

Beispiele wie dieses zeigen, wie überfällig eine strafbewehrte gesetzliche Regelung, ein Lieferkettengesetz, zur Vermeidung weiterer Missstände ist. Generell haben Menschen im globalen Süden zu niedrige Löhne und kaum Zugang zu Sozialleistungen. Zwar sind Arbeitsschutz und Mindestlöhne oft gesetzlich geregelt, werden aber nicht umgesetzt. Ebenso oft fehlen Gewerkschaften. Und gibt es sie doch, werden sie meist bedroht. Unter diesen Bedingungen können Unternehmen billig produzieren – auf Kosten der Menschen am Anfang der Wertschöpfungskette. Ein Vergleich drängt sich auf: Am Ende der Nahrungskette stehen Raubtiere ... >

Auch aufgrund des immensen globalen Wettbewerbsdrucks, der auf dem Rücken der Menschen in den Produktionsländern ausge-tragen wird, bleibt Rechtsstaatlichkeit auf der Strecke. Denn die Staaten drücken dabei ein Auge zu, weil sie sich (durchaus wichtige) In-vestitionen der Unternehmen versprechen. Wenn wir Unternehmen hier in die Pflicht nehmen wollen, geht es um die Einhaltung international anerkannter Menschenrechte. Dafür tragen die Unternehmen Verantwor-tung bei ihrer Geschäftstätigkeit.

Ein Schritt in die richtige Richtung?

Der Kompromiss der Bundesregierung für ein Lieferkettengesetz ist zwar ein erster Schritt, menschenrechtliche Sorgfaltspflich-ten in Unternehmen verbindlich zu machen, bleibt aber deutlich hinter unseren Erwartun-gen zurück.

Verantwortung darf nicht vor der Haus-tür enden: Aus unserer Sicht muss ein wirk-sames Gesetz die gesamte Wertschöpfungs-kette in den Blick nehmen. Wie erwähnt, passieren gravierende Menschenrechtsverlet-zungen mangels starker Gewerkschaften oder sonstiger Arbeitnehmervertretungen oft am Anfang bei den Schwächsten. Verantwortung darf deshalb nicht vor der Haustür enden. Nach dem vorliegenden Gesetz müssen Un-ternehmen aber nur Risiken für direkte Zulie-ferer ermitteln. Für weitere Akteure entlang der Wertschöpfungskette gilt diese Pflicht nur bei Hinweisen auf Verstöße gegen Men-schenrechte.

Verantwortung ist keine Frage der Un-ternehmensgröße: Das vorliegende Gesetz soll zunächst für große Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten und ihre Toch-terunternehmen gelten, dann ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftig-ten. Es schließt auch ausländische Firmen ein, die in Deutschland eine Zweigniederlas-sung haben. Wir hatten uns als Mitglied des Forums Fairer Handel für Unternehmensgrö-ßen ab 250 Mitarbeitenden ausgesprochen. Denn Verantwortung ist keine Frage der Grö-



Be oder der Komplexität, sondern schlicht und einfach eine Frage des guten Willens und der Überzeugung, Menschen- und Umweltrechte entlang der globalen Lieferkette einzuhalten. Seit unserem Bestehen kämpfen wir gemeinsam mit unseren Handelspartnern gegen asymmetrische Machtstrukturen und den enormen Preisdruck entlang globaler Lieferketten. Fairer Handel ist unser einziger Unternehmenszweck. Kleine und mittelständische Fair-Handelsunternehmen wie die Gepa zeigen seit Jahrzehnten, dass umweltgerechtes und faires Wirtschaften funktioniert. Kleine und mittlere Unternehmen können Sorgfaltspflichten in globalen Lieferketten sehr wohl erfüllen, gerade weil sie weniger Zulieferer haben und die Lieferketten auch deshalb transparenter sind. Auch die Zusatzkosten dafür halten sich mit höchstens 0,5 Prozent des Umsatzes im Rahmen, wie eine Studie des „Handelsblatt Research Institute“ jetzt belegt hat.

Verantwortung schließt umweltverträgliche Produktion ein: Das Gesetz beschränkt sich auf wenige Themen des Umweltschutzes, zum Beispiel Quecksilberemissionen oder andere gefährliche Abfälle. Dies ist aus unserer Sicht zu eng gefasst. Denn die Zerstörung der Umwelt und der Artenvielfalt entzieht vor allem Menschen im globalen Süden die Lebensgrundlage, obwohl sie am wenigsten dazu beigetragen haben. Bei der Verantwortung sollte hier das Verursacherprinzip gelten. So könnte ein Lieferkettengesetz auch ein Baustein für mehr Klimagerechtigkeit sein.

Verantwortung schließt faire Einkaufspraktiken ein: Das Gesetz erkennt präventive Maßnahmen beim Einkauf zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen an. Jedoch gilt dies nur für die direkten Vertragspartner und schließt oft die schwächsten Glieder am Anfang der Lieferkette aus. Denn im konventionellen Handel gilt für viele: Im Einkauf wird der Gewinn gemacht; Preisdumping auf Kosten von Lieferanten und (Klein-)Bauern in Nord und Süd ist die Folge.

Verantwortung schließt Unternehmenshaftung ein: Das Gesetz enthält keine zivil-

rechtliche Haftung. Wir setzen uns mit vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen im Rahmen der Initiative Lieferkettengesetz.de für eine solche Haftung ein. Wie wir am Beispiel der pakistanischen Textilfabrik gesehen haben, blieben die Fragen zur Unternehmenshaftung für den Textildiscounter offen. Ein Lieferkettengesetz mit globaler zivilrechtlicher Haftung kann Betroffenen wie Unternehmen mehr Rechtssicherheit geben. Außerdem motiviert es Unternehmen, Risiken durch Sorgfaltsmaßnahmen vorzubeugen.

Appell an die Bundesregierung

Ist das neue Gesetz, das 2023 in Kraft tritt, nun eine Chance oder ein „zahnloser Tiger?“ Sagen wir so: Es hat mehr „Biss“ als der ursprüngliche Entwurf, der Anfang ist gemacht! Denn das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle kann Unternehmen bei Verstoß gegen Sorgfaltspflichten je nach Schwere des Vergehens mit Bußgeldern belegen. Die Durchschlagkraft des Lieferkettengesetzes wird sich auch an der Ausgestaltung der Kontrollbehörde mit Kapazitäten und finanziellen Mitteln und an Hilfsangeboten für die Unternehmen und den verhängten Strafen messen lassen müssen.

Dem ersten Schritt müssen aber weitere folgen: Wir appellieren an die zukünftige Bundesregierung, das Gesetz in der kommenden Legislaturperiode nachzuschärfen. Denn wir brauchen ein wirksames Instrument gegen Menschenrechtsverletzungen und Umweltschäden in globalen Lieferketten. Es kann nicht sein, dass die Anständigen oder Benachteiligten weiter den Preis für ungerechte Handelspraktiken zahlen. Der Raubtierkapitalismus hat als Geschäftsmodell ausgedient.

Nach der Verabschiedung des Lieferkettengesetzes in Deutschland richten sich hoffnungsvolle Blicke nach Europa, wo momentan der legislative Prozess zu einem EU-weiten Lieferkettengesetz vorbereitet wird. Der Rechtsausschuss des Europaparlaments hat bereits Anfang des Jahres für einen Vorschlag für ein europäisches Lieferkettengesetz gestimmt, das weitaus ambitionierter sein soll

als die deutsche Gesetzesvorlage. Unternehmen sollen dazu verpflichtet werden, entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette Menschenrechtsverletzungen und Umwelterstörung zu vermeiden. Kommen Unternehmen dem nicht nach, sollen sie sanktioniert und haftbar gemacht werden können.

Es geht nicht darum, von heute auf morgen alle Probleme zu lösen. Aber Unternehmen können und müssen ihre Risiken analysieren und Schritt für Schritt beheben, gegebenenfalls auch gemeinsam mit anderen staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. So kann man ausbeuterische Strukturen im Welthandel nachhaltig bekämpfen. Aber dafür brauchen wir dringend den verbindlichen politischen Rahmen, damit soziales und umweltverträgliches Wirtschaften zum Standard wird – in Deutschland und weltweit.

Dr. Peter Schaumberger ist seit 2017 Geschäftsführer der Gepa Gesellschaft zur Förderung der Partnerschaft mit der Dritten Welt mbH. Zuvor war der Landwirt und promovierte Agrarökonom unter anderem Geschäftsführer bei Demeter und CEO des Instituts für Marktökologie. Die Gepa ist der größte europäische Importeur fair gehandelter Lebensmittel und Handwerksprodukte aus den südlichen Ländern der Welt. Beim CSR-Preis der Bundesregierung siegte das Unternehmen 2020 in der Sonderkategorie „Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement“.

Business ohne Biodiversität geht nicht

Erfolgreich wirtschaften im Einklang mit der Natur

Prof. Dr. Volker Mosbrugger

Um es gleich vorneweg klar und unzweideutig festzuhalten:

1. Business ohne Biodiversität geht nicht! Das gilt im Übrigen auch für das menschliche Leben!
2. Umgekehrt hat Biodiversität auch ein riesiges wirtschaftliches Potential, wenn denn Naturverbrauch endlich in den Wirtschaftskreislauf eingepreist wird!
3. Der rasche Verlust an Biodiversität ist die heute am meisten unterschätzte Umweltkrise, deren Auswirkungen unsere Nachkommen noch in mindestens drei Millionen Jahren sehen werden.

Die erste These ist trivial, wird aber gleichwohl gesellschaftlich, wirtschaftlich und politisch immer noch (weitgehend) ignoriert. Biodiversität, also die Vielfalt des Lebens, von den Molekülen und Genen über die Arten bis hin zur Vielfalt der Lebensräume, ist nicht nur schön anzusehen, sondern versorgt uns Menschen mit lebenswichtigen „Ökosystemleistungen“. Dazu gehören Versorgungsleistungen wie Nahrung, Rohstoffe und genetische Ressourcen; Habitatleistungen wie Bodenbildung; regulierende Leistungen wie Regulierung von Klima, Stoffkreisläufen und Erosion; sowie kulturelle Leistungen etwa im Bereich Erholung oder Bildung. Deren volkswirtschaftlicher Gesamtwert liegt in der Größenordnung von 170 bis 190 Billionen US-Dollar pro Jahr – das ist etwa die Hälfte des globalen BIP. Würden diese kostenfreien Ökosystemlei-

stungen wegfallen, müssten wir Menschen diese, sofern überhaupt möglich, für teures Geld technisch substituieren.

Dass dies bisher in keinsten Weise möglich ist, zeigt ein Großexperiment, das unter dem Namen „Biosphere 2“ bekannt geworden und (durchaus erwartungsgemäß) gescheitert ist. Vor etwa 30 Jahren wurde vor dem Hintergrund der damals schon existierenden Überlegungen zu einem „Terraforming“ zur Besiedlung ungastlicher Monde und Planeten das Großexperiment „Biosphere 2“ gestartet, finanziert von einem texanischen Ölmilliardär. In bis auf das Sonnenlicht hermetisch abgeschlossenen und verbundenen Gewächshäusern, die in der Wüste von Arizona aufgebaut wurden und verschiedene Lebensräume umfassten, sollten acht „Bionauten“ (vier Frauen, vier Männer) unbegrenzte Zeit ohne weitere Energie- und Substanzzufuhr von außen leben können. Trotz mehrfacher Nachbesserungen musste das Experiment nach etwas über zwei Jahren abgebrochen werden. So zeigt das „Biosphere 2“-Experiment nicht nur, dass wir ohne eine funktionierende Biodiversität nicht leben können, sondern auch, dass wir diese Biodiversität bisher noch nicht verstanden haben und ihre Funktionalität auch noch nicht nachbauen können. Von einem Terraforming sind wir auch heute noch weit entfernt.

Das Problem ist nun, dass wir Menschen mit unseren Aktivitäten und Wirtschaftsfor-

men nicht nur eine zunehmend dramatischer werdende Klimaerwärmung verursachen, sondern auch die „Biosphere 1“, die Biodiversität unseres Planeten, zunehmend rasch zerstören. So hat der „Weltbiodiversitätsrat“, in gewisser Weise eine Parallelorganisation zum „Weltklimarat“, in seinem Bericht 2019 festgestellt, dass ...

... das Artensterben Dutzende bis Hunderte Male größer ist als das Hintergrundausterben in den letzten zehn Millionen Jahren, ... eine Million Arten (von etwa acht Millionen) vom Aussterben bedroht sind, ... weltweit 75 Prozent der Landfläche schwerwiegend verändert sind, ... nur noch 68 Prozent der Wälder und 15 Prozent der Feuchtgebiete existieren, und ... in den letzten 150 Jahren sich die mit lebenden Korallen besiedelten Flächen nahezu halbiert haben, mit einer dramatischen Beschleunigung in den letzten 30 Jahren.

Und dieser globale Rückgang der Biodiversität betrifft ebenso Deutschland. So hat eine neuere Studie gezeigt, dass innerhalb eines Zeitraums von 2008 bis 2017 die Artenvielfalt an Gliedertieren, hierzu gehören etwa Insekten, Spinnen, Tausendfüßler, in Grasländern um 34 Prozent und in Waldgebieten um 36 Prozent zurückgegangen ist.

So kann es also nicht weitergehen! Schon heute liegen die volkswirtschaftlichen Verluste durch den Biodiversitätsverlust bei 3 bis 6 Billionen US-Dollar pro Jahr. Und auch die

aktuelle Coronapandemie ist eine Folge dieser Ausbeutung – sie wird nicht die letzte sein. Experten rechnen mit etwa fünf neuen (!) Krankheiten, die jährlich durch Übertragung von Krankheitserregern von Tieren auf Menschen entstehen.

Wir sollten also schnellstmöglich zu einem nachhaltigen, also zukunftsfähigen, Umgang mit der Biodiversität, ja mit der gesamten Natur finden. Den grundlegenden Schlüssel dazu liefern uns drei große Persönlichkeiten. Hans Carl von Carlowitz (1645–1714) verdanken wir die erste Begriffsbestimmung für Nachhaltigkeit. Er hat in seinem 1713 erschienenen Buch *Sylvicultura oeconomica* darauf hingewiesen, dass eine nachhaltige Forstwirtschaft jährlich nur so viel Holz schlagen darf, wie im Rahmen von Aufforstungen pro Jahr wieder nachwächst – es geht also um Kapitalerhalt. Vor hundert Jahren schlug Arthur Cecil Pigou (1877–1959) vor, „externe Kosten“, wie zum Beispiel Umweltschäden, nicht mehr länger zu ignorieren, sondern verursachergerecht in das Wirtschaftssystem zu „internalisieren“. Und schließlich identifiziert Ernst Friedrich Schumacher (1911–1977) in seinem wunderbaren Büchlein „*Small is beautiful – A study of economics as if people mattered*“ (1973) kristallklar, dass der Übernutzung der Natur das uralte Fehlverständnis der westlichen Welt zugrunde liegt, Natur als Einkommen zu verstehen, das man verbrauchen kann, und nicht als Kapital, das es zu erhalten gilt.

Was ist also zu tun? Wir müssen, wie in dem jüngst erschienenen „Dasgupta-Review“ gefordert, endlich zu einem nachhaltigen Umgang mit dem Naturkapital finden: Das jetzt noch verfügbare Naturkapital muss erhalten, besser noch wiederaufgebaut werden, und ein „grünes Wachstum“ darf nur noch in dem Umfang erfolgen, wie es das Naturkapital nicht weiter angreift. Nur dann leben wir nicht mehr auf Kosten des Naturkapitals, sondern von dessen Rendite. Entsprechendes muss im Übrigen auch für die beiden anderen Kapitalformen, das Human Capital und das Produced Capital, gelten. Gefordert wird also eine „starke Nachhaltigkeit“, die alle Kapitalformen erhält, da diese nicht wechselseitig ersetzt werden können. Dies bedeutet wiederum nichts anderes, als dass wir den Übergang von einer „Sozialen Marktwirtschaft“, die den nachhaltigen Umgang mit dem „Produced





Capital" und dem „Human Capital" anstrebt, zu einer „Öko-sozialen Marktwirtschaft" schaffen müssen, die eben auch das „Natural Capital" erhält, also alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen „People–Prosperity–Planet" gleichberechtigt in den Blick nimmt.

Die Begrifflichkeit der „Öko-sozialen Marktwirtschaft" geht auf den Schweizer Wirtschaftswissenschaftler Hans Christoph Binswanger (1929–2018) zurück und wurde im deutschsprachigen politischen Raum insbesondere von Herbert Gruhl (1921–1993) genutzt, einem einstigen CDU-Politiker, der an der Gründung der Partei der „Grünen" beteiligt war und schließlich eine eigene Partei, die ÖDP, gründete. Im Österreich der 1980er Jahre war das Modell vor allem bei der konservativen ÖVP populär. Wem daher der Begriff der „Öko-sozialen Marktwirtschaft" (den ich selbst hier rein deskriptiv verwende) zu politisch beladen erscheint, für den bietet sich heute eine begrifflich unbelastete Alternative an: die von Kate Raworth (2018) vorgeschlagenen „Doughnut Economics". Ziel ist dabei eine Wirtschaftsform, die sowohl die ökologischen beziehungsweise planetaren Rahmenbedingungen wie auch die relevanten sozialen Fundamente anerkennt und berücksichtigt.

Doch wie erreicht man eine „Öko-soziale Marktwirtschaft" oder „Doughnut Economics"? Im Kern reichen dazu fünf Elemente, die hier nur stichwortartig angerissen werden können.

1. Zunächst ist es wichtig, Transparenz zu schaffen über die Auswirkungen eines jeden Unternehmens auf die drei Kapitalformen („Human Capital–Produced Capital–Natural Capital") beziehungsweise auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit („People–Prosperity–Planet"). So werden die negativen Auswirkungen und „externen Kosten" eines Unternehmens offengelegt. Allein durch diese Transparenz würden Investoren und Verbraucher Druck auf eine Minimierung des Verbrauchs von Naturkapitals ausüben. Verschiedene Wirtschaftsgruppierungen, wie etwa die „Value Balancing Alliance" (value-balancing.com) oder die „Capitals Coalition" (capitalscoalition.org), arbeiten an Standards dazu, wie ent-

sprechende Jahresabschlüsse und Bilanzen erstellt und gestaltet werden können.

2. In einem zweiten Schritt müssen die externen Kosten internalisiert, das heißt die Kosten der Umweltschäden auf die Produktpreise umgelegt werden. So erfährt der Verbraucher die „wahren Kosten“, die sich aus den Produktionskosten, den externen Kosten (= Umweltschäden) und der Gewinnmarge zusammensetzen. Auch zu dieser Offenlegung der „wahren Kosten“ gibt es bereits Versuche, so geschehen bei Penny im September 2020 in Berlin.
3. Der zweite Schritt macht allerdings nur in Verbindung mit dem dritten Schritt wirklich Sinn, der fordert, dass die Erlöse aus der Internalisierung der externen Kosten zur Restituierung des Naturkapitals beziehungsweise zur Reparatur der Umweltschäden genutzt werden. Der Ausstoß einer Tonne CO₂ kostet dann eben so viel, wie die Extraktion einer Tonne CO₂ wirklich kostet. Diese konsequente Umsetzung des Verursacherprinzips wird bisher zum Beispiel bei

Wasser und Müll, allerdings in unterschiedlich guter Qualität, umgesetzt. Die Restituierung des Naturkapitals kann dabei von dem verursachenden Unternehmen selbst durchgeführt oder an ein Spezialunternehmen outsourcet werden. Verbrauch und Restituierung von Naturkapital, und somit auch von Biodiversität, müssen also integrale Bestandteile aller Businessmodelle werden – es entsteht so ein neuer Markt.

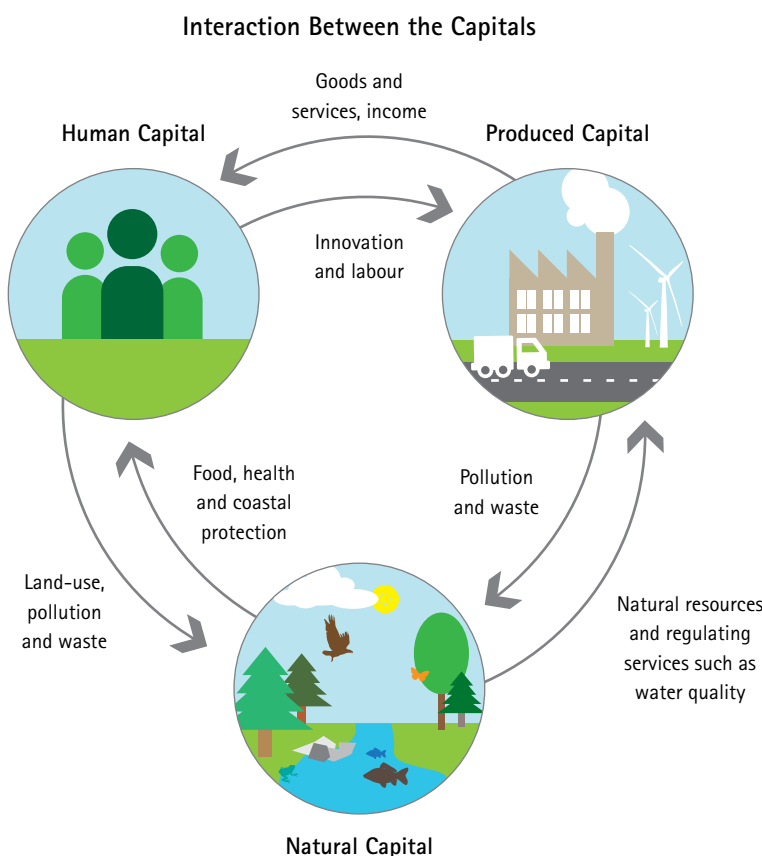
4. In einem vierten Schritt sollten die Unternehmen, die dafür Sorge tragen, dass der Allgemeinheit ausreichend „Ökosystemleistungen“ zur Verfügung gestellt werden, dafür auch entlohnt werden – ein Verfahren, das als „Payment for Ecosystem Services“ (PES) bekannt ist. Auf diesem Wege erhalten gerade Landwirte und Forstwirte Anreize, neben ihren üblichen Marktprodukten auch die Bereitstellung von Ökosystemleistungen sicherzustellen – auch hier entsteht ein neuer Markt.
5. Schließlich muss sichergestellt sein, dass nur ein „grünes Wachstum“ erfolgt, das der

Effizienzsteigerung entweder in der Nutzung des Naturkapitals oder in der Restituierung des Naturkapitals entspricht. Wenn die Schritte eins bis vier konsequent eingehalten werden, ergibt sich dies für jedes Unternehmen automatisch. Im richtigen Leben ist hier jedoch ein schlankes, aber wirkungsvolles Monitoring erforderlich.

Die so konzipierte „Öko-soziale Marktwirtschaft“ oder „Doughnut Economics“ setzt also gerade nicht auf eine Mikroregulatorik, die für jedes Umweltproblem – Klimawandel, Biodiversitätsverlust, Plastik, Müll, Nitrat, Phosphat, ... – ein eigenes komplexes Regelwerk aufstellt, das zudem oft schädliche Nebenwirkungen erzeugt (so verstärken die Biodieselproduktion das Artensterben und die Biogasproduktion die Nitratproblematik im Grundwasser). Sie basiert vielmehr auf einer generischen marktwirtschaftlichen Lösung zum Erhalt des gesamten Naturkapitals. Sie ist somit effizient und innovationsfreudig, weil jedes Unternehmen kreativ versuchen wird, seinen Naturkapitalverbrauch zu minimieren. Und sie ist auch in einem globalen Sinne gerecht. Denn Umweltschäden müssen da repariert werden, wo sie entstehen: Produkte, die in Brasilien erzeugt und nach Europa importiert werden, erzeugen Umweltschäden in Brasilien, die ebenfalls dort repariert werden müssen.

In der einen oder anderen Art und Weise werden wir diesen Weg zu einer „Öko-sozialen Marktwirtschaft“ oder zu „Doughnut Economics“ gehen müssen, wenn wir unendliche menschliche Dramen durch Migration von 200 bis 600 Millionen Menschen, Subsistenzkrisen, soziale Unruhen, verstärkte kriegerische Auseinandersetzungen, global sinkende Lebenserwartung und Lebensstandards vermeiden wollen. Dieser globalen Stresssituation sollten wir das einmalige erdgeschichtliche Experiment der „Biosphäre 1“ nicht aussetzen.

Professor Dr. Volker Mosbrugger ist Professor am Institut für Geowissenschaften der Goethe-Universität und war bis Ende 2020 Generaldirektor der Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung in Frankfurt am Main.



Quelle: Dasgupta, P. (2021): The economics of biodiversity: The Dasgupta review.

Investitionen

pro Biodiversität

Wie Finanzinstitute Einfluss nehmen können – Sustainable Business umfasst mehr als Klimaschutz

Von Eva Meyer

Rund eine Million Tier- und Pflanzenarten waren 2019 vom Aussterben bedroht – mehr als jemals zuvor in der Geschichte der Menschheit. Viele Arten könnten innerhalb von Jahrzehnten für immer verlorengehen, schätzt der Weltbiodiversitätsrat IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services). Der Schwund der biologischen Vielfalt und die Zahl der in einem immer schnelleren Ausmaß aussterbenden Arten sind rund um die Welt mit erheblichen Auswirkungen verbunden. Wirtschaft und Unternehmen müssen daher gezielt daran arbeiten, die Biodiversität zu erhalten und vermehrt die Erzielung positiver Auswirkungen zu unterstützen.

Laut dem 2020 Global Risk Report des World Economic Forum hängen knapp über 50 Prozent des globalen BIP (44 Billionen US-Dollar) zu einem gewissen Grad von der Natur ab. Den Verlust von Biodiversität und Ökosystemen nennt der Bericht als eine der Top-5-Gefahren für die Menschheit in den kommenden zehn Jahren. Die aktuellen negativen Trends bei Biodiversität und Ökosystemen beeinflussen auch die Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (SDGs): bei rund 80 Prozent der bewerteten Ziele werden die Fortschritte untergraben. Insbesondere betroffen sind die SDGs bezogen auf Armut, Hunger, Gesundheit, Wasser, Städte, Klima, Ozeane

und Land (SDGs 1, 2, 3, 6, 11, 13, 14 und 15). Der Verlust der Biodiversität ist daher nicht nur ein Umweltproblem, sondern auch ein Entwicklungs-, Wirtschafts-, Sicherheits- sowie soziales und ethisches Problem. Die Grundlagen unserer Wirtschaft, Lebensgrundlagen, Ernährungssicherheit, Gesundheit und Lebensqualität weltweit drohen zu erodieren.

Ansatzpunkt für Unternehmen

Idealerweise müssen wir diesen Trend umkehren und die biologische und ökologische Vielfalt zumindest erhalten. Dafür braucht es eine Kraftanstrengung aller Interessengruppen – egal ob staatlich, gesellschaftlich oder privat – inklusive der Finanzinstitute. Auf Seiten der Wirtschaft braucht es dafür aber auch einen verstärkten Blick auf die Risiken und Chancen, mit denen Unternehmen und Finanzmärkte konfrontiert sind und denen sie mit entsprechenden Maßnahmen begegnen können. Hier bietet beispielsweise die Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) einen Ansatzpunkt. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2023 ein Rahmenwerk zu etablieren, das es Organisationen und Unternehmen ermöglicht, sich entwickelnde naturbedingte Risiken zu erkennen und entsprechend zu handeln, um eine Verlagerung der globalen Finanzströme weg von naturnegativen und hin zu naturpositiven Ergebnissen zu unter-

stützen. In anderen Worten: Sie bietet individuellen und institutionellen Investoren eine Möglichkeit, der Natur einen Wert zuzuteilen und fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, was zu finanzieren und worin zu investieren ist. So kann Kapital Unternehmen und Projekten zugeordnet werden, die einen positiven Einfluss auf die Natur haben.

Die TNFD wurde im Jahr 2020 gegründet und basiert auf dem Vorbild der 2015 gegründeten Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), die ein beinahe identisches Ziel mit Blick auf klimabezogene Risiken verfolgt. Schnell kam deshalb die Frage nach dem Warum auf: Wieso braucht es bei all den bereits existierenden regulatorischen Anforderungen noch eine Arbeitsgruppe? Klima- und Umweltschutz werden im allgemeinen Sprachgebrauch oft synonym verwendet. Dabei wird aber vernachlässigt, dass es neben dem Klimawandel weitere, noch umfassendere ökologische Risiken – und Chancen – gibt, auf die wir eine kollektive Antwort von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik brauchen. Der einseitige Fokus auf das Klima greift an dieser Stelle zu kurz – die Risiken und Chancen bezogen auf die Natur sind zu weitreichend. Das macht die Arbeit und die Ziele der TNFD so wichtig.

Die Belastungen ausweisen

Beim Analysieren und Eindämmen der eigenen Auswirkungen auf die Biodiversität können

Unternehmen und Finanzinstitute auf die von der IPBES aufgeführten (und nach abnehmendem Ausmaß der Auswirkungen auf die biologische Vielfalt auf globaler Ebene eingestuft) Belastungsschwerpunkte zurückgreifen. So wurden im IPBES-Bericht anhand dieser Skala sowie auf Grundlage einer eingehenden Auswertung der vorhandenen Daten erstmals die fünf unmittelbaren Faktoren bestimmt, bei denen Veränderungen Auswirkungen auf die Natur haben und mit denen sich weltweit die größte Wirkung erzielen lässt. Diese sind in absteigender Reihenfolge: Land- und Meeresnutzungsänderungen (wie Abholzung, künstliche Umnutzung von Böden), direkte Nutzung bestimmter Organismen (wie Überfischung), Klimawandel, Umweltverschmutzung und invasive nichtheimische Arten.

Diese fünf Belastungsschwerpunkte lassen sich entweder anhand vereinheitlichter Kennzahlen (wie bei Treibhausgasemissionen beim Klimawandel) oder individueller Kennzahlen für Unterkategorien (wie Abholzung oder künstliche Umnutzung von Böden, Luft- beziehungsweise Wasseremissionen bei der Umweltverschmutzung) einordnen, was es wiederum ermöglicht, die Auswirkungen auf Biodiversität konkret auszuweisen. Dabei finden sowohl die Verschiedenartigkeit der Auswirkungen als auch die Vielzahl der zum Erhalt der Biodiversität erforderlichen Maßnahmen Berücksichtigung.

Für Finanzinstitute bedeutet das konkret, dass sie Einfluss auf die Biodiversität und Ökosysteme nehmen können, indem sie die eigenen Aktivitäten, aber auch die Aktivitäten der Kunden und Unternehmen, in die sie investieren, unter dem Aspekt der Biodiversität bewerten. Besonders gut geht das bei Geschäftstätigkeiten in bestimmten Ländern und Sparten wie Landwirtschaft, Viehzucht, Fortwirtschaft, Fischfang und Rohstoffwirtschaft. Des Weiteren können sie ihre Kunden und Unternehmen mit speziellen Finanzprodukten und -dienstleistungen unterstützen, beispielsweise an Nachhaltigkeitsprojekte geknüpfte Kredite (Sustainability-linked Loan, SLL) oder Anleihen (Green Bonds). Sie können Investitionen auf Fonds zum Erhalt der Biodiversität ausrichten und auch die direkten Auswirkungen des eigenen Unternehmens auf die Biodiversität verringern.

Eva Meyer ist Head of Company Engagement bei BNP Paribas Deutschland und Teil des Group Management Board. Company Engagement bündelt Sustainable Business, CSR und die Stiftungsaktivitäten der Gruppe.

Lernt Alt, was Jung versteht?

Hinter der Klimaklage steckt auch die Herausforderung eines Generationenmanagements in Unternehmen und Gesellschaft – eine Deutung

Von Dr. Achim Kinter und Prof. Dr. Jürgen Schulz

DASSELBE BEDEUTEN
LEBENDIG/GESTORBEN, WACH/SCHLAFEND,
JUNG/ALT. DENN DIESES IST, WENN ES
UMGESCHLAGEN IST, JENES. UND JENES,
WENN ES UMGESCHLAGEN IST, DIESES.

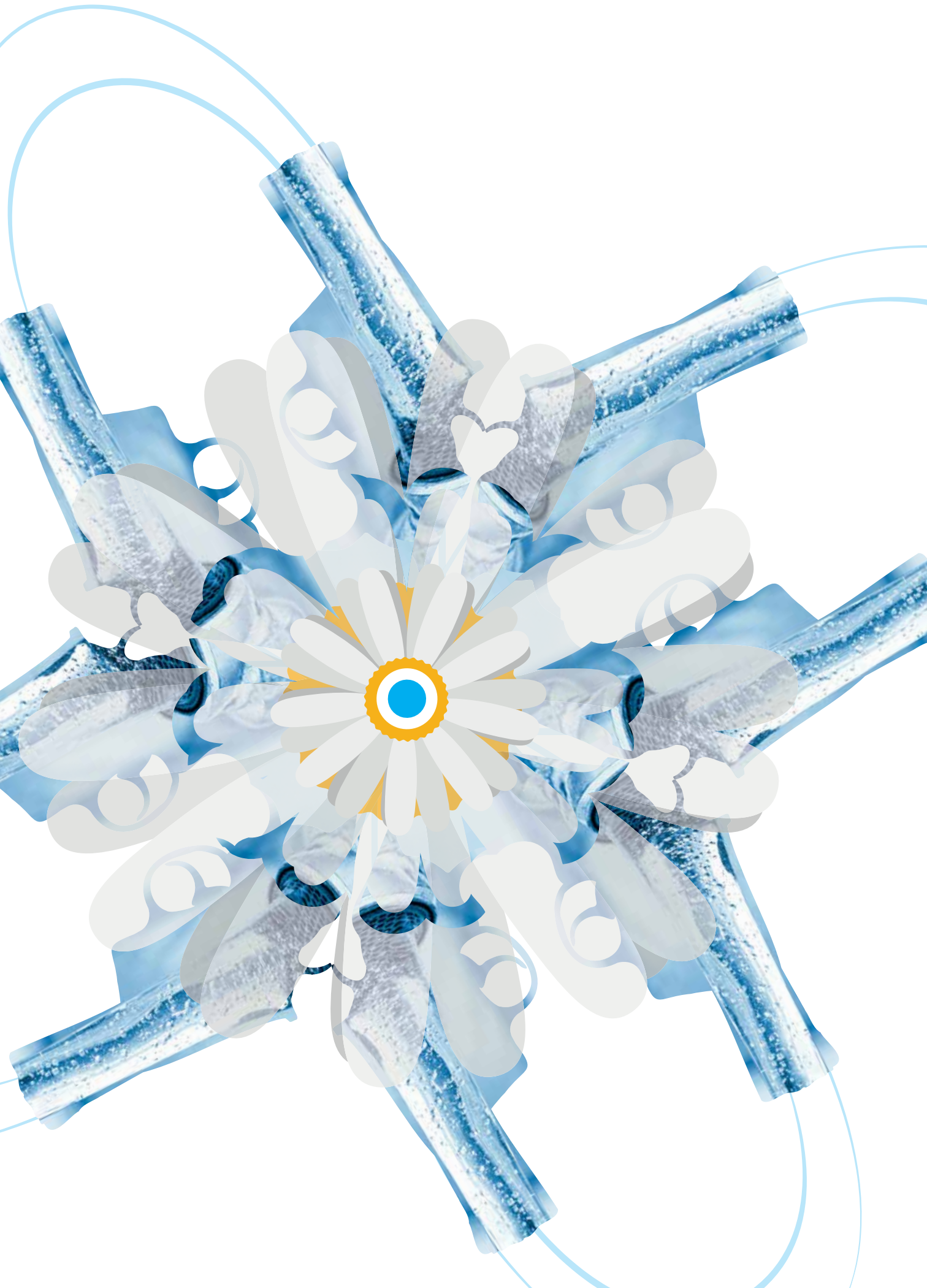
HERAKLIT

Wir reden heute vom „Krieg der Generationen“. Die Alten haben Angst vor der Jugend – und um die Jugend. Hat dieser ewige Konflikt eine neue Qualität bekommen? Und können Gesellschaft und Unternehmen ihn nutzen, um die Zukunft zu gestalten?

Im Kampf zwischen Jung und Alt könnte der 29. April 2021 rückblickend ein historisches Datum werden. Zum ersten Mal, so schreibt „Die Zeit“, „ist eine Umwelt-Verfassungsbeschwerde vor dem höchsten deutschen Gericht erfolgreich“. Aktivistin Line Niedeggen von der Fridays-for-Future-Bewegung wird zitiert: „Das Gericht bestätigt mit der Klimaklage, was die Naturwissenschaft seit Jahren zeigt: Aufschieben und unzureichende Klimaziele gefährden nicht nur die Natur, sondern unser Recht auf Leben und das Recht auf Zukunft.“ Ist das Wort „historisch“ angemessen? Das Bundesverfassungsgericht erklärt die 1,5-Grad-Grenze des Pariser Klimaabkommens mit seinem Urteil letztlich für verfassungsrechtlich verbindlich. Die grundrechtliche Freiheit und das Staatsziel Umweltschutz verpflichteten den Gesetzgeber, einen vorausschauenden Plan zu entwickeln, um mit den noch möglichen Restemissionen sorgsam umzugehen. Das sei

nicht gewährleistet, wenn keinerlei konkrete Planung für die Zeit nach 2030 stattfindet und überdies fast das gesamte Budget nach der bisherigen Klimapolitik bis 2030 aufgebraucht sein werde. Die Klimapolitik muss also stark beschleunigt werden. Muss – aber das gilt für vieles in der Welt. Wird? Bleibt abzuwarten.

Das Thema hinter dem Thema Klima ist womöglich noch spannender. Nicht zufällig haben nämlich unter anderem junge Menschen aus Deutschland, Bangladesch und Nepal geklagt. Es geht um Auswirkungen, die hierzulande zumindest zum Teil verursacht werden und sich in anderen Gegenden der Welt auswirken. Junge Menschen aus Deutschland haben geklagt, die vielleicht den Landwirtschaftsbetrieb der Eltern übernehmen wollen und nicht wissen, ob das noch möglich sein wird. Tochter und Vater haben geklagt, weil die Familie in Sachsen in einem Haus wohnt, das künftig in besonderem Maße von Überschwemmungen gefährdet sein wird. Selten, vielleicht abgesehen von der Rentenproblematik, sind Generationenkonflikte so konkret gewesen. Was natürlich in den Personalabteilungen der Unternehmen längst angekommen ist. Das Stichwort: Generationenmanagement. In altersgemischten Teams, mit Know-how-Tandems, mit Cross-Coachings



versucht man der Herausforderung Herr zu werden. Es sind aber Zweifel angebracht, ob die etablierten „Alten“ die kritischen „Jungen“ wirklich ernst nehmen.

Missverständnisse

Woher stammt eigentlich die Geschichte von der verdorbenen Spaßjugend, die im Corona-Lockdown ihre Alten aufs Spiel setzt? Die einzigen erzählenswerten Elternmorde stammen aus der Antike: Ödipus natürlich, Kronos, der jüngste Sohn von Gaia, der Erde, der den verhassten Vater Uranos tötet. Und dieser, jetzt in der Vaterrolle, frisst wiederum fast alle seine Kinder aus Angst vor Machtverlust. Tatsächlich sind Kinder zumeist die Leidtragenden. Hänsel und Gretel werden aus fadenscheinigen Gründen im Wald ausgesetzt, Schneewittchen wird von ihrer Stiefmutter malträtiert. Die Tötung und Aussetzung der Nachwachsenden ist überhaupt die Wurzel allen Übels. In jeder Gemeinde liest man auf den Kriegerdenkmälern von „Söhnen“, die ihr Leben ließen.

Der französische Philosoph Michel Serres urteilt, dass in den „Kriegen, meist von Verantwortlichen reiferen Alters beschlossen und organisiert, die männliche Jugend getö-

tet wurde. Mit anderen Worten: In den Ministerien, Botschaften und Hauptquartieren saßen Väter aus jener Elite, die sich mit Inbrunst einer im zweistelligen Millionenbereich betriebenen Ermordung ihrer Söhne widmeten. Den Söhnen und Töchtern, die überlebt hatten und zweifellos geblendet waren von der imponierenden Gräberzahl, wurde wenig später in den Hörsälen eine ganz andere Geschichte nahegebracht, die vom Vatermord“. Lobenswert dagegen, wie Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble Partei ergreift für die Jüngerer: „Meine Angst ist aber begrenzt. Wir sterben alle. Und ich finde, Jüngere haben eigentlich ein viel größeres Risiko als ich. Mein natürliches Lebensende ist nämlich ein bisschen näher.“

Wer den Tod dabei allein auf die physische Existenz begrenzt, übersieht die ethische Verpflichtung, den Menschen eine Zukunft zu ermöglichen und sie ihnen keinesfalls zu entziehen. Siehe Klimaurteil. Die Erkenntnisse mehrer sich, dass der Lockdown nicht nur Kindern die Zukunft versaut, sondern auch zu massiven seelischen Störungen führt. Ganz abgesehen davon, dass in ausweglosen sozialen und familiären Situationen tausend Tode gestorben werden. Und die Impfreihenfolge – man mag es erstaunlich finden, wie wenig widersprochen sie bleibt. Der Krieg der Generationen, von dem die frühere Bundesfamilienministerin Renate Schmidt sprach, ist traurige Realität.

Juvenioia

David Finkelhor, der an der US-Universität New Hampshire über Jugendschutz forscht, hat ein Wort erfunden: Juvenioia. Darin stecken die Bestandteile juvenil und Paranoia – das steht für die Angst vor der Jugend und zugleich auch die Angst um die Jugend. „Es

geht um die übertriebene Besorgnis vor dem Effekt, den soziale Veränderungen auf Kinder haben“, erklärt der Soziologe. „Wir ziehen gerne den Schluss, dass es schlecht um unsere Kinder steht. Und dass das wiederum unserer Gesellschaft schaden wird.“ Die Jungen sind immer schon verschwenderisch, plan- und verantwortungslos, unwissend und triebgesteuert. Kurz: Der junge Mensch wird als unfertiger Erwachsener gesehen. Und zwar umso mehr, je stabiler (also bewahrenswerter) und etablierter (also komfortabler für das Establishment) die Gesellschaft ist. Veränderung: Nein danke! Die Jugend sei heruntergekommen und das Ende der Welt nah, soll angeblich auf einer 4.000 Jahre alten Steintafel stehen – in Keilschrift, der ersten menschlichen Schrift überhaupt.

Was ist dran an einer solchen Einschätzung? Ein Beispiel: Im Zuge des demographischen Wandels führen immer häufiger jüngere Vorgesetzte ältere Mitarbeiter. Diese statusinkongruente Führungskonstellation kann gesellschaftlich und organisational akzeptierte Normen verletzen und dadurch zu Konflikten führen – etwa aufgrund von grundsätzlichen Generations- und Erfahrungsunterschieden, wechselseitigen Altersvorurteilen und möglicherweise entstehenden Rollenkonflikten (zum Beispiel Rolle „Führungskraft“ steht in Widerspruch zur Rolle „jüngerer Mitarbeiter“). Ist das nicht eine erschreckende Perspektive zukünftiger Unternehmenskulturen, die geprägt sind von permanenten Grabenkämpfen der Generationen? Eine typische Liste von Ratschlägen für junge Führungskräfte sieht dann so aus: 1. Konstellation offen ansprechen. 2. Respekt und Wertschätzung zeigen. 3. Bestimmt, aber bescheiden auftreten. 4. Viel fragen, aber selbst entscheiden. 5. Schlechte Gefühle ansprechen.

Sind solche Hinweise tatsächlich spezifisch für junge Führungskräfte? Und wie hilfreich sind solche Schubladentipps? Die Wirklichkeit ist mal wieder längst weiter: Die Lebensarbeitszeit wurde verlängert, das Renteneintrittsalter erhöht, der Berufseinstieg durch die Bologna-Reform nach vorne verlegt. Die Generation, die zurzeit in den Arbeitsmarkt eintritt („Generation Y“ oder „Millennials“), hat andere Sichtweisen, Lebensgewohnheiten

und Prioritäten als die Generation, die als nächste der Pensionierung gegenübersteht (Generation „Baby Boomer“). Der Anteil von Personen im höheren Erwerbsalter steigt in Deutschland und in anderen europäischen Ländern stetig an. Gleichzeitig findet sich eine zunehmende Tendenz zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Die Kombination dieser beiden Entwicklungen führt zu Krisen in den sozialen Sicherungssystemen und zu Schwierigkeiten für viele Unternehmen, den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken. Entscheidend ist, ehrlich diese Wirklichkeit ernst zu nehmen. Auch hier ist die Kongruenz zum Thema Klima frappierend.

Vermächtnisse

Bei dem Streamingdienst Netflix läuft aktuell die wunderbar-schreckliche US-Serie „Jupiter’s Legacy“. Die Geschichte des gleichnamigen Comics von Mark Millar könnte amerikanischer nicht sein: Eine Gruppe von Superhelden, die ihre Kräfte in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts erhielt, hat seit fast 100 Jahren die Welt gerettet, beschützt und geführt. Nun sind die Helden alt, und die Kinder sollen ihren Job übernehmen. Doch die Welt hat sich verändert, die Kinder zweifeln an den Idealen (dem Kodex) der Alten. Diese versuchen, ihre Wertevorstellungen gegenüber den Jüngeren durchzusetzen – und das Drama nimmt seinen Lauf. Bei aller Trivialität legt die Serie punktgenau den Finger in die Wunde: Die Jungen wissen, dass es so nicht weitergeht, die Alten wissen nur, wie es weitergeht wie bisher.

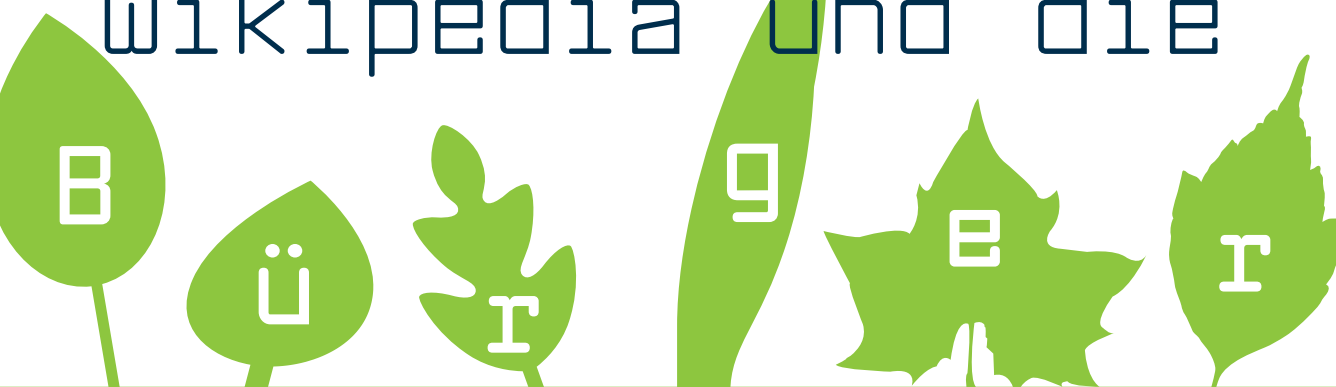
Gesellschaft, Politik und Unternehmen brauchen dringend einen Blick auf die Jugend, der Vorurteile überwindet und neue Perspektiven ermöglicht. Anders als Michael Opoczynski, der glaubt, „die Alten haben den Jungen den Krieg erklärt“, geht es vor allem darum, einen neuen Generationenvertrag auszuhandeln, der nicht auf Rentenansprüchen, Gewinnmaximierungen oder Besitzstandswahrungen gründet, sondern der die Zukunft als einen Akt der gemeinsamen Entscheidung versteht. Die moderne Unterscheidung des Politischen in Wirtschaft und Politik sollte nun nicht mehr die zwischen Freund und Feind, Eltern und Kindern, Alten und Jungen, sondern die zwischen besseren und

schlechteren Argumenten sein. So lässt sich das Urteil des Bundesverfassungsgerichts jedenfalls deuten. In einem Rechtsstreit obsiegen in einem Rechtsstaat die besseren Argumente und Gründe. Umso mehr, da ja bekanntlich alle vor dem Gericht gleich sind beziehungsweise gleich sein sollten.

Wenn die Alten Einsicht und Erfahrung für sich reklamieren, bleibt den Jungen nur die Rolle des Juniorpartners. Diese Einstellung geht allerdings davon aus, dass Quantität wertvoller ist als Qualität. Ein nicht wenig verbreitetes Diktum unserer zahlengläubigen Zeit. Ja, jungen Menschen fehlt es an quantitativer Erfahrung und Einsicht. Aber wird das nicht mehr als wett gemacht durch Dynamik, Optimismus, durch Pragmatismus und Ehrgeiz? Laut aktueller Shell-Jugendstudie ist der Sinn für soziale Beziehungen und – ja, auch – Leistungsorientierung stark ausgeprägt bei den Jungen. Bis 2030 werden knapp 35 Prozent der Deutschen, also etwa jeder Dritte, über 60 Jahre alt sein. Wir sollten der Jugend mehr vertrauen, bevor sie zu einer Randgruppe wird. Und überhaupt, wer sagt denn, dass Jung und Alt so manierlich voneinander zu unterscheiden sind. Marcel Proust sah das so: „Der Mensch ist ein Wesen ohne festes Lebensalter, ein Wesen, das die Fähigkeit besitzt, in wenigen Sekunden wieder um Jahre jünger zu werden, und das innerhalb der Wände der Zeit, in der es gelebt hat, in dieser auf und ab schwebt wie in einem Bassin ...“

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.; Prof. Dr. Jürgen Schulz lehrt Strategische Kommunikationsplanung an der Universität der Künste (UdK) in Berlin.

Wikipedia und die



Standpunkt: Klimaschutz als sozial-ökologisches, gemeinwirtschaftliches Projekt denken

Von Dr. René Mono und Olaf Bandt

Seit mehr als zehn Jahren ist die Welt im Krisenmodus: Finanzkrise, Migrationskrise, Pandemie und – als traurige Konstante – die Klimakrise. Klar ist: „Zurück zur Normalität“ ist keine Option. Gefragt ist der Entwurf einer neuen, sozial-ökologisch transformierten Gesellschaft. Dieser kann sehr konkret gezeichnet werden. Hierfür sollte man sich an heute schon etablierten Praktiken orientieren. Auf den ersten Blick überraschend haben zum Beispiel Wikipedia und Bürgerenergie sehr viel gemein: Werfen wir einen Blick auf ihre Gemeinsamkeiten und darauf, was sie uns für eine neue Gesellschaft lehren können.

Ein unterschätztes Phänomen

Vor 20 Jahren ging mit Wikipedia die erste Online-Enzyklopädie an den Start. Im Vergleich zu den etablierten Print-Enzyklopädiën (wie Britannica oder Brockhaus) ging Wikipedia einen neuen Weg: Jeder war eingeladen, die Inhalte zu erstellen, zu prüfen, zu korrigieren und weiterzuentwickeln. Keine feste Redaktion, keine Chefredakteurin, kein Herausgeber – einer zentralen Kontrolle setzte Wikipedia anfangs die vollkommene Offenheit des Prozesses entgegen. Zunächst stieß die Plattform auf Skepsis: „Wie soll sie eine verlässliche Enzyklopädie werden, wenn jeder einfach

so mitmachen kann?“, so ein häufig vorgebrachter Einwand.

Die Initiatoren von Wikipedia kannten die Vorbehalte, doch sie setzten auf die Kraft der Selbstorganisation der „Wikipedianer“. Mit Erfolg: Weltweit gibt es heute 2,5 Millionen Verfasser, die gemeinsam nahezu 50 Millionen Artikel erstellt haben. Wikipedia ist damit um ein Vielfaches umfangreicher, als es die größte zentral verfasste Enzyklopädie je war. Und auch qualitativ kann Wikipedia es mit der Britannica oder dem Brockhaus aufnehmen. Das zeigen mehrere Studien.

Der Erfolg verblüfft. Denn eigentlich kann der Ansatz nicht funktionieren – jedenfalls nicht, wenn man Wikipedia unter rein ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet. Die Arbeit an Wikipedia bringt den Autorinnen und Autoren vordergründig nichts, kostet sie aber viel Zeit. Schätzungen zufolge haben sie in den Jahren von 2001 bis 2012 zusammen über 41 Millionen Arbeitsstunden an der Erstellung der englischsprachigen Ausgabe gearbeitet. Das ist fast sieben Mal so viel, wie es brauchte, um das Empire State Building zu errichten.

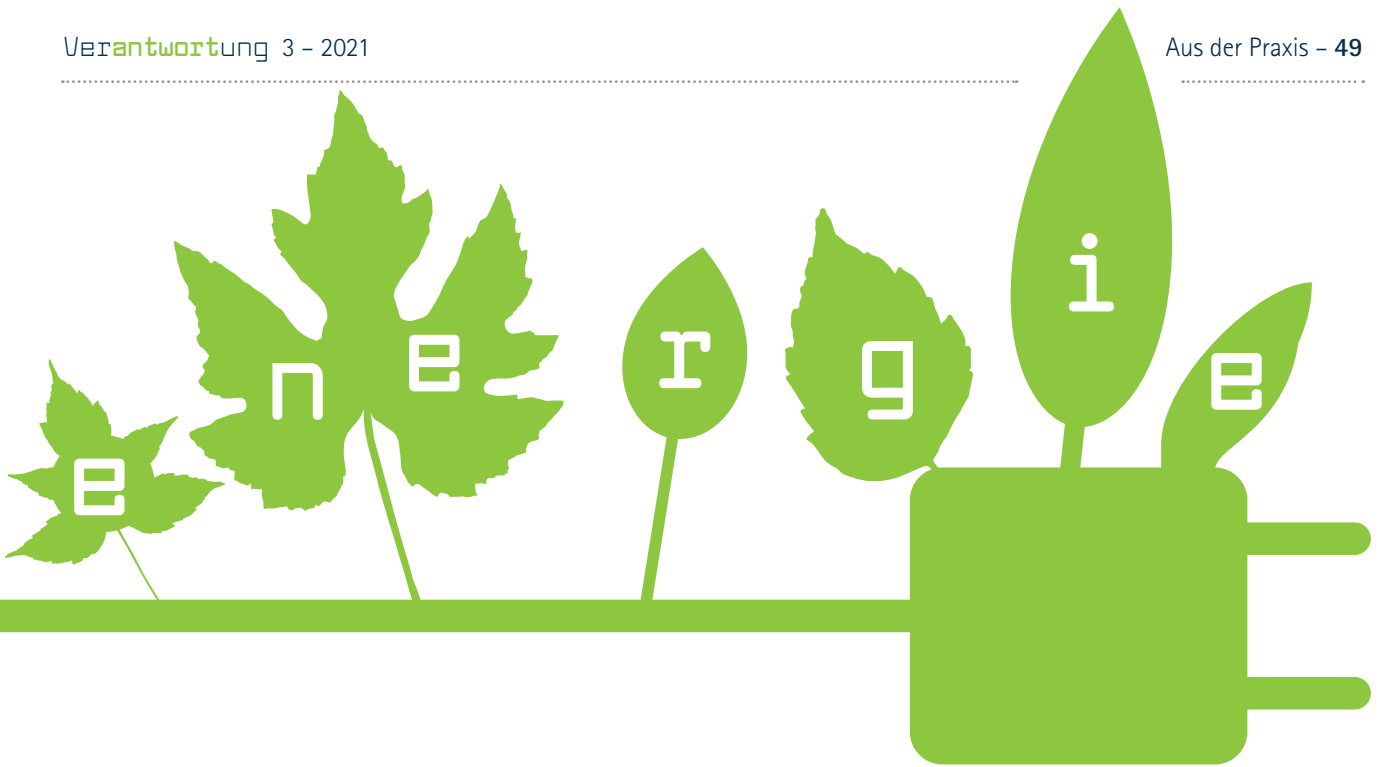
Doch Befragungen zeigen: Es geht den Wikipedianern um etwas anderes als um ihren

persönlichen Nutzen. Sie glauben, mit ihrer Arbeit einen ganz konkreten Beitrag zu einer besseren Gesellschaft zu leisten. Sie erkennen in den Beiträgen ihr eigenes Werk, und sie fühlen sich einer großen Gemeinschaft zugehörig. Diese psychologische Entlohnung ist typisch für den sogenannten kollaborativen Prosum, der Produktion und Konsum in der Gemeinschaft vereint.

Soziologische Zwillinge

Wikipedia läuft auf das Verschmelzen von Produktion und Konsum hinaus. Kollaborativen Prosum gibt es aber auch bei den erneuerbaren Energien. Besonders hervorzuheben sind Bürgerenergiegenossenschaften.

Hartmut Langlitz ist ehemaliger Ortsvorsteher der mittelhessischen Gemeinde Berghheim. Er hat die Gründung einer Genossenschaft, die erneuerbare Wärme und Sonnenstrom herstellt, in seinem Ort eng begleitet. Er drückt seine Erfahrungen so aus: „Bevor wir anfangen, saßen die Menschen abends zu Hause vor dem Fernseher. So wie in vielen anderen deutschen Gemeinden auch. Mit der Gründung der Genossenschaft haben wir unseren Mitbürgern einen neuen sozialen Bezugspunkt gegeben. Sie kamen wieder aus den Wohnzimmern heraus.“



Bergheim ist fast überall. Denn in Deutschland und in vielen anderen europäischen Ländern haben sich in den vergangenen Jahren Tausende von Bürgerenergiegenossenschaften gegründet. Sie wollen einen Beitrag zur Energiewende leisten. Die finanzielle Rendite spielt eine nachrangige Rolle. Dies zeigt bereits eine Parallele zu Wikipedia. In beiden Fällen stehen große Aufgaben im Mittelpunkt der ideell motivierten Gemeinschaften: hier allen Menschen weltweit Zugang zu einem möglichst breiten und tiefen Allgemeinwissen zu ermöglichen; dort der globale Klimaschutz.

Auch in der Organisation ähneln sich Genossenschaften und Wikipedia. Genossenschaften gelten als die demokratischste Organisationsform von Unternehmen. Jeder Eigenkapitalgeber hat eine Stimme – unabhängig davon, wie viel Kapital er oder sie einbringt. Das Prinzip Selbstbestimmung herrscht auch bei Wikipedia. Denn alle Regeln und Normen legt die Gemeinschaft der Wikipedianer fest, zu der alle Interessierten Zugang haben, und sie trifft auch alle wichtigen Entscheidungen gemeinsam.

Und es gibt eine dritte Gemeinsamkeit: Es ist die Autonomie der Menschen, deren Rolle als Rezipienten oder Verbraucher zuvor auf Passivität reduziert war. Diejenigen, die bisher

als Leser auf die Zuverlässigkeit, die Seriosität und Integrität der Britannica oder des Brockhaus angewiesen waren, und diejenigen, die bisher als Verbraucher von Investitionen der Stromkonzerne abhängig waren, können nun selbst handeln.

Wikipedia wurde ins Leben gerufen, um die Macht und Vorherrschaft der großen Enzyklopädie-Verlage und -Redaktionen zu brechen. Die Bürgerenergie wurde groß, weil die Energiekonzerne, früher noch Monopole, die Sorgen der Menschen vor Reaktorunfällen und Klimakatastrophen nicht ernst nahmen. Es geht also beim kollaborativen Prosum auch um das Aufbrechen von Strukturen, die auf hierarchischer Macht basieren und für alternative Partizipation keinen Platz lassen.

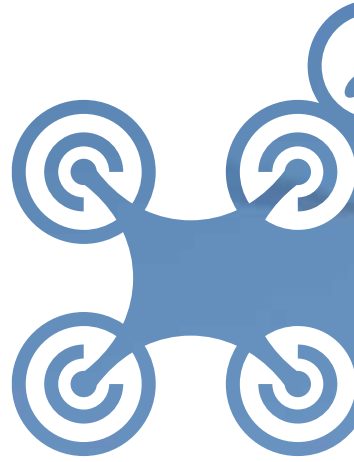
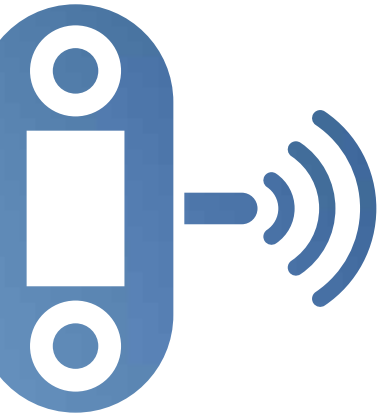
Diese Muster einer sozial-ökologisch verantwortlichen und zukunftsgerechten Wirtschaft müssen nicht auf die Bereitstellung von Allgemeinwissen und sauberer Energie begrenzt bleiben. Viele weitere Anwendungsfälle sind denkbar: Wie wäre es, wenn Menschen die digitalen Medien stärker als bisher dafür nutzten, um über politisch und gesellschaftlich relevante Themen zu debattieren? Und beim Tourismus: Ist das Gastfreundschaftsnetzwerk „Couchsurfing“ – also die Plattform, auf der elf Millionen Nutzer ko-

stenlos ihr Zuhause Gästen anbieten – nicht doch die auf Dauer überlegene Lösung im Vergleich zu AirBnB?

Kollaborativer Prosum

Allerdings zeigen diese Beispiele auch: Ein „Durchmarsch zum Erfolg“, wie ihn Wikipedia erlebt hat, ist keine Selbstverständlichkeit. Ob wir eine sozial-ökologische Gemeinschaftsökonomie gegenüber dem herrschenden Wirtschaftsmodell durchsetzen können, ist eine politische Frage. Bei der Bundestagswahl besteht die Chance, dieser Frage die Unterstützung zu geben, die sie verdient. Und viel spricht dafür, dies am Beispiel der Energiewende zu tun. Dafür muss die Politik Sorge tragen, dass in der kommenden Legislaturperiode der massive Ausbau erneuerbarer Energien von einem dezentralen und gemeinwirtschaftlich verfassten Bürgerenergiecluster getragen wird. Die Energiewende muss wieder zu einem Mitmach-Projekt, einem Spielfeld für kollaborativen Prosum und damit leitgebend für ähnliche gesellschaftliche Entwicklungen in anderen Bereichen werden.

Dr. René Mono ist geschäftsführender Vorstand der „100 Prozent erneuerbar stiftung“, Olaf Bandt ist Vorsitzender des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND).



Die fliegenden Möglichmacher

Verantwortungsvolles Handeln bei der Entwicklung des Drohnenmarkts /
Studenten arbeiten neue Ideen aus

Von Jan-Eric Putze

Drohnen werden zunehmend Bestandteil des wirtschaftlichen Alltags und erfüllen die unterschiedlichsten Aufträge. Laut der vom Verband Unbemannte Luftfahrt (VUL) herausgegebenen Marktanalyse 2021 sind in Deutschland aktuell über 400.000 Drohnen im Umlauf. Dieser Markt befindet sich aktuell im Wandel: weg von der Drohne als primärem Hobbyprodukt hin zur Drohne als flexibel einsetzbarem Wirtschafts-

instrument. Der Wandel birgt ein immenses wirtschaftliches Potential. Die Onlineplattform Statista geht in einer Mitte vergangenen Jahres veröffentlichten Übersicht davon aus, dass sich das Volumen des weltweiten Drohnenmarkts bis 2025 auf 43 Milliarden US-Dollar erhöhen wird.

Diese Entwicklung ist auch in Deutschland zu verfolgen. Der VUL-Analyse zufolge ist der

deutsche Drohnenmarkt gegenwärtig 840 Millionen Euro groß. Dabei entfallen 738 Millionen Euro auf den kommerziellen und 102 Millionen Euro auf den privaten Drohnenmarkt. Bis 2025 sollen insgesamt 450.000 Drohnen in Deutschland fliegen. Während das Wachstum im Bereich der privaten Nutzung weiter abflachen wird, nimmt die Zahl der kommerziell genutzten Drohnen auf 132.000 zu. Zurzeit wird in Deutschland nur



eine von neun Drohnen kommerziell betrieben, 2025 wird es bereits jede dritte Drohne sein.

Das breite wirtschaftliche Interesse an der Drohne hat dabei weniger mit ihrer offensichtlichsten Eigenschaft, dem Fliegen, zu tun. Das ist an sich zwar spannend, hier aber nur am Rande relevant. Vielmehr geht es darum, wofür der Drohneinsatz steht, beziehungsweise, was er technologisch möglich macht: eine Zukunft, in der mittels des Einsatzes von Drohnen komplexe Prozesse vollautomatisiert ablaufen können. In dieser Zukunft fliegen Drohnen selbständig ihre Aufgabenbereiche ab. Sie sammeln Daten und übertragen sie in Echtzeit an Verarbeitungsprogramme. Diese werten die Daten automatisch aus, interpretieren sie und leiten, falls notwendig, weitere Maßnahmen ein. Die Drohne ist hierfür der „Enabler“. Sie macht mit

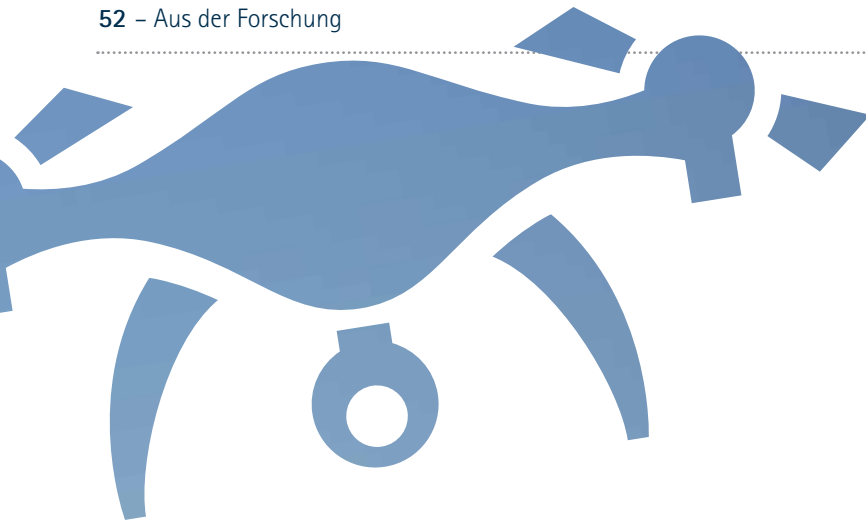
ihren Eigenschaften diese Zukunft erst möglich. Insbesondere für Unternehmen, aber auch für Organisationen bietet das eine große Chance.

Vielfältiges Arbeitsinstrument

Zunächst aber lohnt es sich, noch einmal einen Blick auf den aktuellen Markt zu werfen. Wer diesen näher betrachtet, erkennt schnell, dass die geschilderte Zukunft nicht mehr allzu weit weg ist. Bereits heute werden Drohnen in einer Vielzahl von Industrien eingesetzt. Das geht auf der Baustelle los, über den Immobilienbereich, die Landwirtschaft bis hin zum Energie- und Chemiesektor. Ganz vorne zu nennen ist der komplette Logistikbereich – sowohl mit Blick auf den Personentransport als auch im Gütertransport. Viele dieser Anwendungen befinden sich aktuell noch in der Entwicklung. Sie existieren als

Studie, Showcase oder befinden sich im Erprobungsbetrieb – und haben hier in den vergangenen Jahren ihre Funktionalität erfolgreich unter Beweis gestellt. In den nächsten ein bis zwei Jahren steht für einige dieser Anwendungen der nächste Schritt an: die Überführung in den wirtschaftlichen Regelbetrieb. Hierfür ist die Weiterentwicklung des Marktes entscheidend.

Wer an Weiterentwicklung denkt, denkt dabei in der Regel an Chancen – sei es im wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Kontext. Das gilt auch für den Drohnenmarkt. Mit der Chance geht aber auch noch etwas anderes einher: Verantwortung, die Entwicklung eines Marktes nach bestem Wissen und Gewissen zu begleiten beziehungsweise zu fördern. Doch wo beginnt Verantwortung? Im Falle des Drohnenmarktes startet verantwortliches Handeln bereits bei der Art und Weise,



wie der Markt wahrnehmbar gemacht wird. Tech-Enthusiasten, aber auch im Drohnenmarkt operierende Unternehmen beziehungsweise Kunden haben quasi von Haus aus eine hohe Affinität zu der Drohne. Hier ist in der Regel eher zu viel, denn zu wenig Begeisterung zu erwarten.

Aufgabe Aufklärung

Im Kontext dieser Begeisterung wird mitunter vergessen, dass nicht jeder Drohnen aufgeschlossen gegenübersteht. Vielmehr gibt es nach wie vor Bedenken und auch Ängste bezüglich des neuen Luftraumteilnehmers. Das beginnt bei der Befürchtung, der Himmel könne irgendwann schwarz vor lauter Drohnen sein, und geht bis hin zu der Angst vor einer möglichen Überwachung durch Drohnen. Und natürlich steht auch immer die Frage im Fokus, ob der Flug einer Drohne wirklich sicher ist – sowohl für andere Flugverkehrsteilnehmer als auch für die Personen, die möglicherweise einmal unter einer Drohne stehen. Diese Befürchtungen und Ängste gilt es bei der Weiterentwicklung der Branche ernst zu nehmen. Einfaches verbales Wegbügeln dieser Sorgen im Sinne von „Das ist doch Quatsch“ wird der Sachlage nicht gerecht und bringt auch keine Änderung in der Wahrnehmung.

Vielmehr geht es darum, die vorhandenen Bedenken gezielt in der Kommunikation zu adressieren und eine entsprechende Aufklärung zu betreiben. Denn auch die Drohnenindustrie will am Ende keinen Himmel, der sich aufgrund Tausender dort fliegender Drohnen verdunkelt oder bei dem es in der Luft zu Unfällen kommt. Diese Aufgabe zur Aufklärung allein bei der Drohnenindustrie zu sehen wäre jedoch falsch. Vielmehr betrifft sie auch an-

dere Bereiche wie die Politik und die Wissenschaft. Sie sind mit dafür verantwortlich, wie das Drohnensegment mittel- und langfristig wahrgenommen wird.

Neben dem richtigen Umgang mit dem Thema Wahrnehmung braucht es auch bei dem eigentlichen Marktausbau verantwortliches Handeln. Denn gerade bei verhältnismäßig jungen Märkten zeigt sich: Neue Ideen und Ansätze gibt es zuhauf. Viele davon haben einen guten Ansatz, aber nur die wenigsten generieren am Ende einen Mehrwert – und nicht weniger als das muss eine Technologie wie die Drohne leisten. Ein Beispiel: Die Drohne als künftiger Paketbote, der unsere tägliche Bestellung direkt vor die Haustür liefert, klingt zunächst spannend, ist am Ende aber kaum umsetzbar. Nicht nur aufgrund der damit verbundenen technischen und regulatorischen Anforderungen, sondern auch aufgrund der gesellschaftlichen Bedenken (Stichwort: Drohnenhimmel). Und außerdem: Ist dieser Bedarf wirklich gegeben? Aus Sicht unseres Unternehmens, der Droniq, ist das nicht der Fall. Bei anderen logistischen Aktivitäten, wie beispielsweise dem Transport von Gütern, die Leben retten können, sieht das schon wieder ganz anders aus. Hier kann die Drohne mit Blick auf kurzfristige Einsatzmöglichkeiten sowie die schnelle Durchführung einer „Mission“ einen echten Mehrwert liefern.

Junge Generation einbinden

Unternehmen aus der Drohnenindustrie sind entsprechend gefordert herauszufinden, wo Bedarfe für die neue Technik bestehen und wie diese am besten adressiert werden können. Um das zu erreichen, braucht es nicht nur Markt- und Expertenkenntnis, sondern mitunter auch Neugier. Und auch hier heißt

das Stichwort Verantwortung. Wer etwas bewegen will, darf nicht nur durch die eigene Brille auf den Markt schauen. Vielmehr braucht es auch die frische, unvoreingenommene Perspektive von außen.

Die Unternehmen sind daher gut beraten, bei Überlegungen zu den Marktentwicklungen auch diejenigen zu Wort kommen zu lassen, die gerade erst am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Das bedeutet junge, auf den ersten Blick vermeintlich fachfremde Menschen einzubinden. Sie zeichnen sich meist durch unkonventionelle Herangehensweisen aus. Was mitunter auf den ersten Blick eine Das-geht-nicht-Reaktion bei dem Experten auslöst, birgt vielleicht auf den zweiten Blick eine erhebliche Chance für das Unternehmen.

Droniq hat damit gute Erfahrungen gemacht. Erstmals hat das Unternehmen dieses Jahr an der Nachhaltigkeitsinitiative „The Mission V“ teilgenommen. Die Idee: Studenten arbeiten gemeinsam mit Unternehmenspaten neue Ansätze zu einem oder mehreren Schwerpunkten aus. Eine Vorgehensweise, die sich lohnt. Trotz vieler Jahrzehnte Erfahrung hat Droniq sich dadurch wieder neue Inhalte und Sichtweisen erschlossen, auf denen nun aufgebaut werden kann. Daher soll dieser Weg der Zusammenarbeit auch künftig weiterverfolgt werden.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Entwicklung des Drohnenmarkts von weit mehr abhängt als von guten Ideen und viel Begeisterung. Vielmehr bedarf es für eine nachhaltige Entwicklung des verantwortlichen Handelns der relevanten Akteure – und das in allen Bereichen. Gelingt das, kann sich der Drohnenmarkt zu einem der relevantesten Wirtschaftszweige unserer Zeit entwickeln. Bislang stehen die Chancen hierfür sehr gut.

Jan-Eric Putze ist Geschäftsführer der Droniq GmbH, eines Tochterunternehmens der Deutschen Flugsicherung und der Deutschen Telekom. Die Aufgabe der Droniq ist die sichere und faire Integration von Drohnen in den Luftraum. Das Unternehmen vertreibt dazu das deutschlandweit erste Verkehrsmanagementsystem für Drohnen.

Verantwortung in der Pandemie

Wie die Jugendplattform der Caritas Jung und Alt zusammenführt

Von Irene L. Bär

Unsere Bewohner lieben die Geschichten", schreibt die Leitung der sozialen Betreuung eines Altenzentrums in Dortmund an die Youngcaritas. Seit März 2020 gehen dort regelmäßig Briefe von jungen Menschen ein, die Mitarbeitende den Bewohnern vorlesen und weitergeben. Dahinter steckt eine Aktion der Jugendplattform der Caritas. Denn als Deutschland im März 2020 in den Lockdown ging, war dies vor allem für ältere Menschen eine starke Einschränkung. Gleichzeitig gab es viele, die in der Krise helfen wollten. Daraus entstanden sind die Briefaktionen der Youngcaritas: Junge Menschen wurden eingeladen, älteren Menschen Briefe zu schreiben (www.youngcaritas.de/brieftaube). 12.500 solcher Briefe sind zusammengekommen. Die so entstandenen Kontakte haben Absender und Empfänger gleichermaßen gefreut.

Durch die Kontaktbeschränkungen in der Coronapandemie waren viele Menschen einsam und allein. Vor allem bei älteren Menschen über 80 Jahre besteht ein hohes Risiko sozialer Isolation, gerade wenn Erkrankungen, eingeschränkte Mobilität, Schicksalsschläge, Altersarmut oder ein Migrationshintergrund hinzukommen. Die Briefe helfen, auch unter Pandemiebedingungen in Kontakt miteinander zu kommen, sich auszutauschen. Und sie machen Hoffnung. Unter dem Stichwort „Digitale Brieftaube“ konnte diese Post auch per Messenger übermittelt werden – eine Möglichkeit, die viele Jüngere gerne nutzten.

Aufruf für Zusammenhalt

Die 19-jährige Sophie aus Dortmund nimmt sich für ihre Briefe Zeit: Die Sonder-

pädagogikstudentin erzählt kleine Geschichten aus ihrem Leben und motiviert andere, mitzumachen. Zehn Briefe hat sie innerhalb von zwei Wochen geschrieben. Sophie sagt: „Mir ist es wichtig, dass die Menschen auch in so einer Phase zusammenhalten, und ich hoffe, dass viele andere ebenfalls Briefe schreiben, damit sich die Bewohner freuen können.“

Über die Youngcaritas kommen die Briefe an die Mitarbeiter von Einrichtungen, in denen Senioren oder Menschen mit Behinderung leben. Dort werden die Briefe zum Teil zu festen Zeiten vorgelesen. Eine Bewohnerin hat sich zur „Briefe-Fee“ ihrer Einrichtung entwickelt: In schön gestalteten Boxen verwaltet sie das Postfach der eingehenden Briefe. An vielen Orten nehmen auch ambulante Pflegedienste Briefe und Postkarten zu ihren Patienten mit.

Einige der Empfänger haben Dankesbriefe an die Absender verfasst, an mehreren Orten sind auch gezielt Brieffreundschaften entstanden. „Wir wollen auch Dir Glück- und Segenswünsche übermitteln. Es ist ein schönes Gefühl, dass jemand an uns denkt. Wir vermissen unsere Familien, Kinder und Enkel.

Hoffentlich können wir uns alle bald wieder gesund umarmen“, schreiben Marlies (93) und Gudrun (77) in einem Antwortbrief. Wenn Besuche von Verwandten und Freunden nur eingeschränkt möglich sind, Veranstaltungen abgesagt werden und ältere Menschen weniger aus dem Haus gehen können, sind Briefe für sie ein wichtiges Zeichen, dass sie nicht vergessen sind.

Esther Schießer von der Youngcaritas Würzburg hat beobachtet: „Aus den Briefen der Kinder und Jugendlichen sprechen eine große Sehnsucht nach mehr Gemeinschaft, aber auch viel Hoffnung, Zuversicht und Solidarität. Die Briefe zeigen eine Verbundenheit über die Generationen hinweg. Die Botschaft ist meist: Ja, es ist schwierig, aber wir stehen das alle gemeinsam durch!“

Irene L. Bär ist Leiterin von Youngcaritas Deutschland, der Plattform der Caritasverbände für das soziale Engagement junger Menschen. Bundesweit gibt es über 70 Standorte. Der Deutsche Caritasverband ist der Wohlfahrtsverband der römisch-katholischen Kirche in Deutschland.





Manuel Neuer Kids Foundation (MNKF)

Auch Nationalmannschaftskapitän Manuel Neuer engagiert sich mit seiner Manuel Neuer Kids Foundation auf elevaide.

Partizipativer Impact im Sport

Gesellschaftliche Verantwortung spielt auch im Sportbusiness eine immer wichtigere Rolle / elevaide bietet wertorientiertes Matching

Von Marc Werheid und Jennifer Walter

Not perfect, but better – mit diesem Motto hat sich der FC St. Pauli auf den Weg gemacht, um die Nachhaltigkeit seiner Merchandiseprodukte fortlaufend zu steigern. Im letzten Jahr wurde im Zuge dieses Prozesses unter anderem die faire Sportswearmarke „Di!Y“ gegründet, mit der der FC St. Pauli ab der kommenden Saison Trikots, Trainingskleidung und weitere Produkte selbst unter Einhaltung strenger sozialer und

ökologischer Produktionsanforderungen herstellt.

Die Transformationsprozesse des FC St. Pauli in diesem Bereich sind eine Reaktion auf die veränderten Erwartungen und Bedürfnisse einer seiner wichtigsten Stakeholder-Gruppen: der Mitglieder und Fans. In der Mitgliederversammlung 2016 wurde der Wunsch geäußert, das Merchandise nachhaltig und

fair zu produzieren – dem hat der Verein entsprochen.

Die Entwicklungen beim FC St. Pauli stehen stellvertretend für Prozesse, in denen sich das gesamte Sportbusiness in den kommenden Jahren wiederfinden wird. Der professionelle Sport hat sich in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu einem kommerziellen Wirtschaftszweig entwickelt, der fortlaufend mit



Foto: Sarah Rauch

Sportpädagogisches Projekt „Bunter Ball“: Pia Wolter, Profi-Fußballspielerin beim Bundesligisten VfL Wolfsburg.

Fragen der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung konfrontiert wird. Ausdruck dafür sind unter anderem die wiederkehrenden, andauernden Diskussionen über die Vereinbarkeit von Kommerzialisierung und dem stark emotional getriebenen Verständnis von Sport, die besonders im Fußball zu einer Entfremdung zwischen Fans und Vereinen geführt haben. Für eine lange Zeit galt: Der einzige messbare Erfolgsfaktor des Sports zeigt sich im Ergebnis auf dem Platz. Diese eindimensionale Betrachtung steht im Konflikt mit einem wachsenden Bestreben, soziale, ökologische und ökonomische Zielsetzungen miteinander in Einklang zu bringen.

Neues Anspruchsdenken

Obwohl der sportliche Erfolg weiterhin eine zentrale Rolle einnimmt, kann sich der Sport mittelfristig nicht nur an dieser einzigen Zielsetzung messen lassen. Er muss die gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeiten verstehen und in strategische Ausrichtungen und Entscheidungen integrieren,

um nachhaltig erfolgreich zu sein. Dafür ist es zwingend notwendig, die vielfältigen und sich stark verändernden Ansprüche der Stakeholder des Sports zu berücksichtigen, wie es beispielsweise der FC St. Pauli getan hat. Die Gruppe der Fans nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein. Sie ist ein Spiegelbild unserer Gesellschaft und hat ebenso, wie unsere gesamte Gesellschaft, zunehmend ein Bewusstsein für soziale und ökologische Nachhaltigkeit entwickelt. Dazu gehören beispielsweise der Wunsch nach nachhaltigen Merchandiseprodukten und der konsequente Einsatz für gesellschaftliche Herausforderungen.

Auch Unternehmen setzen sich im Kontext ihres Engagements im Sport zunehmend mit der Frage nach dem „Wie“ auseinander – wie können konkrete Mehrwerte für das Unternehmen und die Gesellschaft geschaffen werden? Gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit spielen daher auch im Sportbusiness eine immer wichtigere Rolle. Durch die zunehmende gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz von Nachhaltigkeit

muss sich auch das eigene Verständnis der Akteure im Sportbusiness verändern. Als ein Beispiel dafür werden auch Sponsoren in Zukunft verstärkt nach Engagements suchen, die erkennbar mit ihren eigenen Werten und Nachhaltigkeitszielen korrespondieren und auf gesellschaftliche Herausforderungen einzahlen, die das Unternehmen lösen möchte. So können insbesondere die Fans, Mitglieder, aber auch Kunden das Engagement nachhaltig als glaubwürdig einstufen. Für die Verbände, Vereine und auch die Einzelsportler resultiert daraus ein zusätzlicher Druck, sich dieser neuen Anspruchshaltung anzupassen und durch die Integration von nachhaltigen Managementstrukturen, authentischen gesellschaftlichen Zielsetzungen und einem entsprechend verantwortungsvollen Verhalten auch zukünftig für Fans und mögliche Sponsoren attraktiv zu bleiben.

Chance für den Profisport

Für den professionellen Sport ergeben sich aus diesen veränderten Rahmenbedingungen

große Chancen, die Beziehung zu ihren Stakeholdern zu stärken, neue Zielgruppen zu erschließen und die eigenen Geschäftsfelder durch Innovation zu erweitern. Gleichzeitig kann er mit einem veränderten Selbstverständnis auch ein bedeutender Akteur positiver gesellschaftlicher Veränderung werden.

Wie in der gesamten Wirtschaft muss dafür der vermeintliche Widerspruch zwischen der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und der Schaffung unternehmerischer Mehrwerte aufgelöst werden. Das vielseitige Umfeld des Sports, der einzigartige emotionale Faktor und die gesellschaftliche Wirkungskraft seiner Akteure bieten eine starke Ausgangslage, um diese Potentiale zu heben. Dazu muss der professionelle Sport jedoch weiter daran arbeiten, seine Geschäftsfelder so zu gestalten, dass diese einen Beitrag zu der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten und gleichzeitig den unternehmerischen Erfolg fördern. Glaubwürdiges gesellschaftliches Engagement kann somit zu einem Erfolgsfaktor werden, der die Zukunftsfähigkeit des Sportbusiness positiv beeinflussen kann.

Der Sport und seine Akteure haben das Potential, ein großer sozialer Wirkungstreiber unserer Gesellschaft zu sein. Die Vorbildfunktion und die mediale Wirkungskraft von Vereinen und Spitzensportlern können dabei ein wichtiger Faktor bei der Lösung großer gesellschaftlicher Fragen sein. Die Sportgemeinschaft steht – wie viele andere Wirtschaftszweige auch – vor einem Paradigmenwechsel. Gemeinsame, wirkungsorientierte Zielsetzungen sind deshalb so wichtig wie nie zuvor. Dazu muss die Sportgemeinschaft ihre enormen Wirkungspotentiale bündeln und ihre Ziele mutig in der Öffentlichkeit vertreten.

Digitale Plattform

Ein Impulsgeber dafür soll die jüngst gelaunchte Plattform „elevation“ werden. Mit ihr wurde ein Ort für die Sportgemeinschaft geschaffen, an dem Kräfte für gesellschaftliches Handeln gebündelt und die verschiedenen Perspektiven der Stakeholder des Sports berücksichtigt werden. elevation ist eine digitale Match-&-Activation-Plattform, die Spitzensportler, Fans, Sponsoren und gemeinnützige

Organisationen auf Basis gemeinsamer Werte und Ziele vereint, um die Gesellschaft für nachhaltiges und wirkungsorientiertes Engagement zu sensibilisieren. Sie bietet zudem Möglichkeiten, Menschen für wichtige Projekte zu begeistern und zur Unterstützung zu aktivieren.

Die Grundlage von elevation bildet ein wertorientiertes Matching zwischen Sportlern und gemeinnützigen Organisationen wie beispielsweise Viva con Aqua. Dabei unterstützt elevation interessierte Sportler dabei, ihre persönlichen Wirkungsziele zu identifizieren, und sucht nach Organisationen, die ebenfalls auf diese einzahlen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass Glaubwürdigkeit und Authentizität bei jedem Engagement auf elevation im Mittelpunkt stehen. Ein ebenfalls wichtiges Qualitätsmerkmal ist die tiefgehende Prüfung jeder gemeinnützigen Organisation, die auf elevation mit Sportlern in Verbindung steht. Schon im Vorfeld tauscht sich das elevation-Team mit allen Organisationen über ihre Wirkungsansätze aus und stellt alle verfügbaren Informationen transparent und zugänglich dar.

Greifbare Wirkung

Im Mittelpunkt von elevation stehen vor allem die Möglichkeit der entmonetarisieren Form der Spende und des partizipativen Impacts. Im Unterschied zu klassischen Spendenplattformen können Nutzer neben Geld auch Punkte – sogenannte Impact Points – spenden. Nutzer haben dabei die Möglichkeit, durch Interaktionen mit der Plattform, wie beispielsweise Quizzes zu gemeinnützigen Organisationen und deren Arbeit, aber auch zu den globalen Nachhaltigkeitszielen (SDGs) oder zu anderen Themen im Kontext von gesellschaftlichen Herausforderungen, Punkte zu sammeln. Diese können dann an Projekte von Organisationen und Sportlern vergeben werden. Partnerunternehmen mit vergleichbaren gesellschaftlichen Zielsetzungen können die gespendeten Punkte monetarisieren und erhalten dafür die Möglichkeit, über ihre eigenen Nachhaltigkeitsthemen zu kommunizieren. Als erster Partner von elevation unterstützt die Stiftung „DIE MANNSCHAFT“ der deutschen Fußball-Nationalmannschaft anlässlich der UEFA EURO 2020 drei soziale Pro-

jekte in Seefeld, Nürnberg und München. Fans haben seitdem die Möglichkeit, Impact Points zu sammeln und diese an die unterstützten Projekte zu spenden.

Mit diesem Ansatz möchte elevation nicht nur die Hürde reduzieren, etwas Gutes zu tun, sondern ermöglicht Nutzern gleichzeitig, zu einem kollektiven Impact beizutragen. Athleten, Fans, Organisationen und Partnerunternehmen können auf diese Weise zusammenwirken und gemeinsam Ziele erreichen. Dadurch wird Wirkung zu einem gemeinschaftlichen und greifbaren Erlebnis. Für Sportorganisationen und Athleten ergeben sich dadurch starke Potentiale in der zukünftigen Kommunikation ihres gesellschaftlichen Engagements. Fans rücken durch die direkte Teilhabe an Wirkungsprozessen in das Zentrum von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ihrer Vorbilder und Lieblingsvereine.

Viele Sportler blicken bereits über den Tellerrand ihrer Sportart hinaus und setzen starke gesellschaftliche Zeichen. Dieses meist persönlich motivierte Engagement für Fans, gemeinnützige Organisationen und Förderer zu öffnen und mit ihnen gemeinsam zu verstärken bringt große Chancen mit sich: sowohl für den Sport selbst und dessen gesellschaftliche Akzeptanz als auch für verschiedene gesellschaftliche Herausforderungen und deren Lösung. Dafür braucht es Überzeugung, Mut und Durchhaltevermögen – Eigenschaften, die vor allem Sportler verkörpern, an denen sich zig Millionen Follower und Fans orientieren. Beste Voraussetzungen also, um gemeinsam zu wirken und gemeinsam zu verändern.

Marc Werheid ist Experte für nachhaltiges Management und Mitgründer von elevation. Zudem leitet er den elevation e.V. als Vereinsvorsitzender.

Jennifer Walter ist Expertin für digitale Produkte & Marketing und Mitgründerin sowie Geschäftsführerin von elevation.



Kinderhilfe Organtransplantation



Wir unterstützen organranke Kinder und ihre Familien in Not, wenn Behörden sich weigern und die Existenz auf dem Spiel steht. Beispielsweise finanzieren wir Übernachtungen von Eltern in Kliniknähe und Wohnraum- anpassungen für ein keimarmes Umfeld.

Tun Sie Gutes: Corona trifft uns besonders



Reinhard Gödel

Liebe Leserinnen und Leser von „Verantwortung“,

von der Coronavirus-Pandemie sind organtransplantierte Kinder und auch wir als Hilfverein besonders betroffen. Die Zeilen eines Mädchens unterstreichen das:

„Ich muss mich schützen. Mein Immunsystem ist durch Medikamente geschwächt. Ich kann nicht mehr rausgehen. Ich habe Angst, dass mir Schaden passiert. Mir, meinem Leben und dem Organ-Geschenk, das mir jemand selbstlos gegeben hat.“

Diese Gedanken haben alle Organtransplantierten. Und vielen Eltern transplantiertes Kinder drohen nun finanzielle Einbußen. Deswegen wenden sich noch mehr Familien an uns, bitten um Beistand. Jedoch auch wir sind betroffen: KiO finanziert die Hilfsangebote zum Großteil aus Benefizveranstaltungen – doch sie fallen zurzeit aus.

Wir bitten deshalb alle, die es in diesen besonderen Zeiten wirtschaftlich können: Zeigen Sie Solidarität, damit wir unsere Hilfen aufrechterhalten können!

Sprechen Sie mich gerne direkt an: kio@kiohilfe.de.

KiO dankt für jede Unterstützung!

Ihr

Reinhard Gödel, Vorsitzender Kinderhilfe Organtransplantation
Spendenkonto: DE 64 5502 0500 0008 6200 00



Einen



gemacht

Social-Listening-Analyse identifiziert Industriebetriebe mit der besten Reputation

Von Jörg Forthmann

Ranking: Die 50 deutschen Industrieunternehmen mit der besten Reputation

(Quelle: IMWF)

Rang	Unternehmen	Reputationsindex
1	Zinq (vormals Voigt & Schweitzer)	100,0
2	Q-Cells	87,0
3	EMKA Beschlagteile	86,0
4	Smart	76,4
5	Knorr-Bremse	76,4
6	Evonik	76,2
7	NXT Netcare Services	75,1
8	Hettich Holding	74,6
9	ABB	74,4
10	Gigaset Communications	74,3
11	S.M.A. Metalltechnik	74,1
12	Smurfit Kappa	73,9
13	Remmers Baustofftechnik	73,6

Rang	Unternehmen	Reputationsindex
14	BASF	73,6
15	Schäfer Werke	72,9
16	Schaeffler	72,8
17	Covestro	72,7
18	Igus	72,3
19	Wienerberger Ziegelindustrie	72,2
20	Johnson Controls	71,7
21	Sappi Alfeld	71,6
22	Zeller+Gmelin	71,6
23	Cronimet Holding	70,9
24	Formel D	70,5
25	Stiebel Eltron	70,4
26	Infineon Technologies	69,9



Das ist überraschend: Dasjenige deutsche Industrieunternehmen, das sich im Hinblick auf die Qualität seiner Produkte, die Fähigkeiten seiner Unternehmensführung, seinen wirtschaftlichen Erfolg, seine Attraktivität als Arbeitgeber und sein Engagement für ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit den besten Namen in der gesamten Republik gemacht hat – gibt ihn auf!

Es geht um die Verzinkerei Voigt & Schweitzer. Ein inhabergeführter Familienbetrieb, der stolz auf eine mehr als 130 Jahre währende Geschichte an seinem Stammsitz Gelsenkirchen zurückblickt (und inzwischen zu einem multinationalen Unternehmen mit 45 Standorten in fünf Ländern gewachsen ist). Seit Generationen renommiert und spezialisiert darauf, durch Feuerverzinkung Stahloberflächen vor Rost zu schützen.

Voigt & Schweitzer nimmt den Spitzenplatz in einer KI-gestützten Social-Listening-Auswertung ein, mit der das IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung im Auftrag des F.A.Z.-Instituts die Reputation von rund 1.130 deutschen Industrieunter-

nehmen im öffentlichen Onlinediskurs im Zeitraum vom 1. März 2020 bis zum 28. Februar 2021 analysierte (siehe Box „Methode“).

Im untersuchten Zeitraum fand Voigt & Schweitzer unter anderem wohlwollende Aufmerksamkeit für die Einführung eines innovativen Recyclingsystems für Schrott aus verzinktem Stahl, der durch eine frühe Trennung beider Metalle die Wiederverwertbarkeit beider Komponenten erheblich verbessert. Damit die Effizienz des Recyclings von heute gefertigten Bauteilen am Ende ihrer Nutzung noch besser ausfällt, hat Voigt & Schweitzer Mikrozink entwickelt. Dieser Überzug für Stahloberflächen kommt mit 90 Prozent weniger Zink aus, kann Stahl jahrzehntelang vor Korrosion schützen und ohne Qualitätsverlust komplett recycelt werden. Die nachhaltige Innovation brachte den Feuerverzinkern aus dem Ruhrpott eine Nominierung für den Umweltwirtschaftspreis NRW ein.

Auch Kultur ist den Gelsenkirchenern nicht fern: Sie griffen unter anderem einem Freilichtmuseum bei einer Ausstellung zur Geschichte der Verzinkerei kräftig unter die Arme und leisteten einer Künstlerin ganz prak-

tische Hilfe, die Korrosionsschutz in der richtigen Optik für ein großes Kunstwerk aus Stahlblechplatten benötigte.

Ein Name verschwindet

Das Unternehmen hat also sichtlich nicht zufällig, sondern durch große Anstrengungen erreicht, dass der Name Voigt & Schweitzer in der Öffentlichkeit wie kein anderer aus der deutschen Industrielandschaft für eine gute Leistung in den fünf entscheidenden Dimensionen der Unternehmensreputation steht – wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit, Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Performance des Top-Managements sowie Attraktivität als Arbeitgeber.

Und was macht das Unternehmen dann mit diesem guten Namen?

Es gibt ihn auf.

Voigt & Schweitzer ist nicht mehr. Denn seit Jahreswechsel heißt der Konzern jetzt „Zinq“. Was bewegt ein renommiertes Traditionsunternehmen dazu, seine altbewährte Firmierung nach Jahrzehnten fallen zu las-

Rang	Unternehmen	Reputationsindex
27	ZF Friedrichshafen	69,8
28	Aixtron	69,6
29	SLM Solutions	69,3
30	Rafi	69,0
31	Schmitz Cargobull	68,3
32	AGCO	67,9
33	Kessel	67,7
34	Rehau	67,5
35	Aurubis	67,5
36	Lanxess	67,3
37	ArcelorMittal Hamburg	67,3
38	Walter	67,2
39	Nord Drivesystems	67,2

Rang	Unternehmen	Reputationsindex
40	Alcoa Europe	67,0
41	Liqui Moly	67,0
42	Mondi Consumer Packaging	66,8
43	Jungheinrich	66,7
44	Harting	66,4
45	Wilhelm Layher	66,3
46	Armacell	65,8
47	Kion Group	65,5
48	G. Siempelkamp	65,5
49	ErlingKlinger	65,3
50	Outokumpu Nirosta	64,7

sen? Das Management hat tatsächlich eine gute Antwort: Kundenwünsche. Denn Zinq ist schon lange eine Marke der Firma – und zwar die, die Kunden mit dem ganzen Unternehmen assoziieren. Obwohl er zuerst da war, stiftete der echte Firmenname da häufig eher Verwirrung. Der zur Kaiserzeit gegründete Betrieb opfert also quasi seinen guten Namen, um es seinen Kunden leichter zu machen. Das zeigt letzten Endes doch nur einmal mehr, wieso er Reputationschampion der deutschen Industrie wurde.

Global Player vom Lande

Als Betrieb mit der besten Unternehmensreputation ist Zinq die Benchmark, das Maß, an dem sich die anderen Industrieunternehmen messen lassen müssen. Mit auf das Siegerpodest gesellen sich das Photovoltaikunternehmen Q-Cells auf Rang zwei und die EMKA Beschlagteile GmbH & Co. KG auf Rang drei.

Das einst als Start-up gegründete und schnell zu einem der weltweit größten Solarzellenhersteller aufgestiegene Q-Cells war – wie die Branche insgesamt – durch die Deckelung der Solarförderung im Jahr 2012 trotz hohen Innovationsgrads in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten und musste zwischenzeitlich sogar Insolvenz anmelden. Diese dunklen Zeiten hat das Unternehmen hinter sich gelassen: Als Teil des südkoreanischen Konzerns Hanwha hat die Technologieschmiede aus dem „Solar Valley“ genannten Stadtteil Talheim in Bitterfeld-Wolfen wieder Tritt gefasst und konnte quasi fortlaufend eine ganze Reihe guter Nachrichten verbreiten: Investitionen von 125 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung am Standort Talheim, optimistischer Marktausblick, sinkende Produkti-

onskosten, neue, zukunftsorientierte Geschäftsbereiche, eine Solaranlage für das Stadiondach des RB Leipzig.

EMKA freut sich, zum dritten Mal in Folge von der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ als Hidden Champion ausgezeichnet worden zu sein. Das Magazin bestätigt den Nordrhein-Westfalen aus dem beschaulichen Velbert, zu den deutschen Weltmarktführern im Bereich Verschlüsse, Scharniere und Dichtungen zu gehören.

Jörg Forthmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor.

Für weitere Fragen:
verlag@verantwortung-initiative.de

Methode:
 Das IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung hat die Unternehmensreputation von rund 1.130 deutschen Industrieunternehmen im öffentlichen Onlinediskurs mit Hilfe einer Social-Listening-Auswertung bestimmt.

Dazu wurden 438 Millionen deutsche und deutschsprachige öffentliche Internetquellen inklusive redaktioneller Angebote und Social Media im Zeitraum vom 1. März 2020 bis zum 28. Februar 2021 nach Nennungen der Industriebetriebe durchsucht. Die Fundstellen wurden anschließend mittels Verfahren der Künstlichen Intelligenz analysiert und die Nennungen der Unternehmen den fünf reputationsrelevanten Themenfeldern Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Produkte und Services, Management- sowie Arbeitgeber-

performance zugeordnet und einer Sentimentanalyse im Hinblick auf eine positive, neutrale oder negative Tonalität unterzogen.

Die Reputation der Unternehmen wurde anhand der Ergebnisse zunächst für die fünf Reputationsdimensionen einzeln bestimmt und anschließend zu einem Gesamtwert für jedes Unternehmen zusammengefasst. Die Bewertung erfolgt dabei auf einer Indexskala von 0 bis 100 Punkten. Das reputationsstärkste Unternehmen erhält 100 Punkte und setzt damit die Benchmark für alle Wettbewerber, deren Leistung im Verhältnis zum Branchenprimus auf dieser Skala abgebildet wird.



Unvergessen bleibt ...

ein Lied,

eine Feier,

eine gute Tat.



Sie sind wunschlos glücklich? Dann machen Sie feierliche Anlässe unvergesslich. Wie das geht? Natürlich mit einer Spendenaktion für die Alzheimer-Forschung.

Unter **0800-200 400 I** erfahren Sie mehr. Oder schreiben Sie uns:

Name

Vorname

Straße, Hausnr.

PLZ, Ort



**Alzheimer Forschung
Initiative e.V.**

Kreuzstraße 34 · 40210 Düsseldorf
www.alzheimer-forschung.de

Unser Spendenkonto:
Bank für Sozialwirtschaft, Köln
IBAN: DE19 3702 0500 0008 0634 00
BIC: BFSWDE33XXX



„Growing the Pie“

Profit und Nachhaltigkeit als Konvergenz /
Fragen an Alex Edmans von der London Business School

Von Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard

Der Paradigmenwechsel im Management ist im vollen Gange. Der Ansatz, Profit und Nachhaltigkeit als Konvergenz und nicht als Gegensatz zu betrachten, scheint in der „Mainstream-BWL“ endgültig angekommen zu sein. Immer mehr führende Finanzwissenschaftler stellen sich hinter diesen Gedanken und leisten wertvolle Beiträge zu der Frage, wie die Entgegensetzung von Profitmaximierung und Nachhaltigkeit überwunden werden kann.

Ein prominentes Beispiel hierfür ist Alex Edmans von der renommierten London Busi-

ness School. Statt den existierenden „Kuchen“ in einem Nullsummenspiel („Pie-Splitting“) aufzuteilen, fordert er, einen größeren Kuchen zu backen, so dass für alle mehr da ist. Diese „Pie-growing“-Mentalität sieht er als einen neuen Ansatz für Unternehmen, der sowohl für Investoren als auch für die Gesellschaft vorteilhaft ist. Der Ansatz basiert auf dem sogenannten Coase-Theorem des Nobelpreisträgers Ronald Coase, der theoretisch aufgezeigt hat, dass – solange die Wertschöpfung wächst – es immer möglich ist, den Schaden derjenigen zu kompensieren, deren ökonomischer Anteil ansonsten gerin-

ger werden würde. Dieses als Pareto-Verbesserung bekannte Phänomen, welches zu einem für alle Seiten positiven Ergebnis führt, basiert auf den Überlegungen des italienischen Politik- und Wirtschaftswissenschaftlers Vilfredo Pareto. Für Unternehmen, die das Gegensatzdenken überwinden, bedeutet das auf der einen Seite, das Ziel zu verfolgen, die Gesamtwertschöpfung für alle zu erhöhen, und auf der anderen Seite sicherzustellen, dass für niemanden der Anteil sinkt.

Diese Überlegungen drücken sich in der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdiskussion auf



Alex Edmans ist Professor für Finanzen an der London Business School und Akademischer Direktor des Centre for Corporate Governance. Edmans' Forschungsinteresse gilt den Themen Corporate Finance, Behavioural Finance und Responsible Business. Sein Buch: „Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit“ ist 2020 erschienen.

unterschiedliche Art und Weise aus: Es gilt zunächst den positiven Impact des Unternehmens für die Gesellschaft zu erhöhen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass der negative Impact von Unternehmen reduziert wird beziehungsweise die Geschädigten dafür eine Kompensation erhalten. Diese auch als „aufgeklärter Shareholder-Value-Ansatz“ bezeichnete Perspektive geht davon aus, dass es von elementarer Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg ist, den Stakeholdern, also den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens, gleichermaßen Nutzen zu stiften. Mit dieser Betrachtungsweise verändert sich das Ziel eines Unternehmens grundlegend. Es ist nicht das höchste Ziel, die Profite zu maximieren (auch nicht die langfristigen) und lediglich als Nebenprodukt Wert für die Gesellschaft zu schaffen. Das oberste Ziel eines Unternehmens in diesem neuen finanzwirtschaftlichen Ansatz ist es, Wert für die Gesellschaft zu schaffen – und dabei als positive Folge die eigenen Profite zu erhöhen. Oder wie Alex Edmans es formuliert: „Profite sind ein Ergebnis und nicht das Ziel.“

Dieser Ansatz bedeutet nicht, Profite zu ignorieren, denn sie sind selbstverständlich wichtig für die Gesellschaft. Es bedeutet jedoch, die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft zu definieren, was zu völlig neuen Überlegungen bezüglich Unternehmenssteuerung, Berechnung des Unternehmenswertes, Rolle des Vorstands und Aufsichtsrates, CEO-Vergütung, strategischen Managements etc. führt. Damit reiht sich die neue Finanzwirtschaft immer mehr in die innovativen Überlegungen einer neuen CSR- beziehungsweise wirkungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ein, die in den vergangenen Jahren, auf Basis dieser Überlegungen, weit-

reichende neue Ansätze für das Leadership und das Management von Unternehmen formuliert hat. Mehr zu diesem modernen Ansatz der Unternehmensführung im Interview mit Alex Edmans:

René Schmidpeter: *More and more business practitioners are interested in your concept of “grow the pie”. What are the main messages you wanted to send to the world of business?*

Alex Edmans: I'd like to highlight, that responsibility doesn't just have a moral and ethical case, but also has a business case. Certainly, the moral and ethical cases are important – but without a clear business case, responsibility will always be a secondary priority, particularly in a pandemic where cash is scarce. I'd like to send the message that the relationship between business and society is not a zero-sum game. When business serves society – through providing employees with a healthy and enriching workplace, offering products that truly enhance customer welfare, and preserving the environment for future generations – it's not giving up part of the pie to stakeholders. Instead, it grows the pie, creating both stakeholder and shareholder value.

Patrick Bungard: *What are your main business arguments in order to convince decision makers to follow these key messages?*

Edmans: It's important to recognise that even a business focused entirely on profits will still invest in its stakeholders – it acknowledges that invest in employees will ultimately lead to profits. But for a prof-

it-focused business, the motivation is instrumental – it will only invest in stakeholders if it can predict the effect on profits. That's fine in theory, but it doesn't work in practice. In practice, it's very hard to calculate the effect on an investment (e.g. granting employees parental leave) on profits. The power of a purposeful approach to business is that it's intrinsic. The company takes an action to benefit stakeholders because it's the right thing to do. Ultimately, this leads to profits but in a way that couldn't have been predicted from the outset. The power of a pie-growing approach to business is that it frees a leader from having to justify every investment using a financial calculation.

Bungard: *Great companies deliver both, purpose and profit – why has this convergence not been part of mainstream business administration for such a long time?*

Edmans: Because the pie-splitting mentality is widespread – it's engrained in us. Some business leaders think that cutting costs is the best way to increase profits. It's important to note that the pie-splitting mentality is also practiced by business critics – they believe that the only way to ensure that businesses serve society is to crack down on business and constrain it from earning profits and innovating. There's a very concerning trend towards “degrowth economics” arguing that business always extracts value from society. These writings aren't based on evidence, yet become popular because they play to anti-business sentiment.

Schmidpeter: *How can this “overcoming” of old trade-off-thinking between profitabili-*

ty and sustainability be further established in the global world of business?

Edmans: With evidence. The heart of my book is rigorous, large scale evidence that's published in the most stringent peer-reviewed journals. This is critical, to show that the idea that both business and society can simultaneously profit isn't just wishful thinking, but realistic and achievable. It's important for the evidence to be rigorous. Nowadays, you can find evidence to support almost everything that you want to support – there's even evidence arguing that vaccination causes autism. Due to confirmation bias, people latch onto evidence that they like to hear, even if it's rigorous. Many claims that profits always come at the expense of society are backed up by flimsy evidence. Also, I try to ensure that the evidence is balanced. I present evidence against the book's key proposition – acknowledging evidence and arguments against a responsible approach to business, but explaining how these concerns can be addressed. Many advocates of responsible business will only mention evidence that supports their position.

Schmidpeter: *Do you see certain political frameworks and policies that are necessary to foster sustainable value creation of businesses?*

Edmans: Yes. While my work is on the business case for responsibility – how businesses should genuinely embrace responsibility because it's in their own interest to do so – Chapter 10 of the book highlights how governments still play an important role. I'll highlight three responsibilities. The first is to correct market failure through internalising externalities, for example through a carbon tax. The idea of "growing the pie" does require the effects that a business has on society to ultimately affect it in the long run, and internalisation of externalities is key to that. The second is to promote competition. Customers and employees play a key disciplining role, as they can walk away from an irresponsible company. But that does require there to be other competitors for them to walk to. The third is to recognise that certain social issues are the responsibility of government, and it's unfair to push this respon-

sibility onto companies. For example, if income inequality is a concern, the government should address this through the tax system – not pressure companies to pay their CEOs less, particularly in cases in which high pay is deserved since the CEO has created long-term sustainable value for both shareholders and society.

Bungard: *To break an existing business mindset within an organization and to steer it into new directions, e.g. from a shareholder-first to a purpose driven and impact oriented business model, requires an extensive and profound structural change. In your opinion, what are the success factors for this kind of a "sustainable transformation"?*

Edmans: It's to understand what "purpose driven" actually means. Often people think that purpose is a synonym for altruism – a purpose driven company needs to serve every stakeholder. Indeed, many reformers argue that directors' duties should be changed to force them to create value for "all stakeholders". This seems seductively attractive – that you can have your cake and eat it – but is unrealistic because, in reality, there are trade-offs between stakeholders. Closing down a polluting plant helps the environment but hurts workers. Offering your employees free taxis to come to work during the pandemic helps their mental well-being and develops their human capital (since juniors can learn from seniors) but increases your carbon footprint. Instead, a purpose driven company is focused and targeted – just like a purposeful meeting is one with a clear agenda, and if I do something "on purpose" I do it deliberately. A purpose driven company doesn't try to be all things to all people, but focuses on a couple of stakeholder issues that are most material to it, and which it has a unique comparative advantage in solving. This observation is important. Some companies are afraid of trying to become purposeful since, unless they address all 17 of the Sustainable Development Goals, they'll be accused of being hypocrites. But it's not the responsibility of a purposeful company to solve all of the world's problems, but to focus on the ones where it can move the needle most.

Schmidpeter: *In the year 2030, what would be your favourite newspaper headline you would like to read?*

Edmans: "Some dimensions of responsibility pay off, but others do not". Such a headline would never be published today, because one-sided headlines that portray the world as black-and-white are most likely to get retweeted and reshared. But, for most issues in business, there are both arguments and evidence on both sides, and newspaper articles should recognise this.

Prof. Dr. René Schmidpeter ist ein internationaler renommierter Nachhaltigkeitsexperte und Professor für nachhaltiges Management und Wirtschaftsethik. Er ist außerdem Mitbegründer der M3TRIX GmbH.

Patrick Bungard ist Experte für nachhaltiges Management und wirkungsorientierte Unternehmensführung. Es ist Mitgründer und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH, an verschiedenen Hochschulen als Dozent tätig sowie Buchherausgeber und Autor.

Die UN- Nachhaltig- keitsziele verwirklichen

Best
Practices

Dieses Buch zeigt anhand von eindrucksvollen Beispielen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, wie Frauen in Deutschland zu einer nachhaltigen Zukunft beitragen.

Claudia Rankers,
Nadine Kammerlander (Hg.) –
Nachhaltigkeit
23,00 Euro • ISBN 978-3-96251-112-8
Überall im Buchhandel erhältlich.



Frankfurter Allgemeine Buch

www.fazbuch.de · 0711-7899 2044 · faz@knv-zeitfracht.de

„Verantwortung aller Generationen“



Rat für NACHHALTIGE Entwicklung

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung und die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina haben angesichts der epochalen Herausforderung der Klimakrise ein gemeinsames Positionspapier erarbeitet, das ausgewählte übergeordnete Optionen für das Gelingen der notwendigen großen Transformation unserer Wirtschafts- und Lebensweise auf dem Weg zur Klimaneutralität benennt. Dadurch soll den konkreten Maßnahmen nicht vorgegriffen werden, die jetzt von der Politik erwartet werden. (...)

Die notwendige große Transformation zu einer klimaneutralen Wirtschafts- und Lebensweise kann nur in Zusammenarbeit zwischen Staaten, Wirtschaft und Gesellschaft gelingen. Systemisches Handeln, d.h. ein politikfeld- und sektorübergreifender integrierter Ansatz, ist zwingend nötig. Dieses Handeln muss anerkennen, dass die menschlichen Gesellschaften mit der Biosphäre, die sie beherbergt, unauflösbar verwoben sind. Außerdem muss rechtzeitig gehandelt werden, um Lösungsoptionen für zukünftige Herausforderungen der Transformation zu erhalten. Notwendig sind eine konsequente und wirkungsvolle Klimaschutzpolitik in allen Transformationsbereichen, eine absolute Verminderung des Ressourcenverbrauchs und eine konsequente Anwendung der Prinzipien der Vermeidung, Verringerung und Effizienzsteigerung beim Endenergieverbrauch.

Dafür sind in der nächsten Legislaturperiode (2021–2025) signifikante Fortschritte bei der Emissionsreduktion zu erzielen und gleichzeitig die entscheidenden Weichen für die Zukunft zu stellen. Vor dem Hintergrund des Klimaschutz-Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts muss ein erheblicher Teil der Minderung der Emissionen bereits in diesem Jahrzehnt geleistet werden, um der heutigen Jugend und nachfolgenden Generationen keine übermäßigen Minderungslasten aufzubürden. Im Sinne der Generationengerechtigkeit ist es die Verantwortung aller Generationen, zu einer großen Mobilisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik für das Ziel der Klimaneutralität beizutragen.

Vor diesem Hintergrund legen der Rat für Nachhaltige Entwicklung und die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina gemeinsame Handlungsoptionen für politische Entscheidungsträger*innen vor. Die Kernbotschaften sind:

1. Starke Allianzen und globale Klimapartnerschaften vorantreiben (...)
2. Den European Green Deal und das neue Klimaziel in den gesamten Rechtsrahmen einweben (...)
3. So viel Markt wie möglich zulassen, so viel Regulierung wie nötig einsetzen (...)

4. Akzeptanz schaffen und das Engagement von Bürger*innen sowie Kommunen für Klimaneutralität fördern (...)
5. Strukturwandel sozial ausgewogen gestalten und globale „Just Transition“ stärken (...)
6. Restrukturierung und Umbau des Energiesystems forcieren (...)
7. Transformativen Wandel der Industrie beschleunigen (...)
8. Transformativen Wandel bei Mobilität, Gebäuden und Landnutzung vorantreiben (...)
9. Investitionspfade zur Realisierung des Pariser Übereinkommens definieren (...)
10. Wettbewerbsfähigkeit der Industrie mit klimafreundlichen Innovationsmärkten stärken (...)
11. Übergang zu einer klimafreundlichen Circular Economy einleiten (...)
12. Vorausschauende Investitionen in Infrastruktur der Zukunft deutlich beschleunigen (...)
13. Bildung, Forschung und Entwicklung richtig positionieren (...)
14. Innovative Finanzierungslösungen für eine transformative Klimastrategie umsetzen (...)

Auszug aus: „Klimaneutralität, Optionen für eine ambitionierte Weichenstellung und Umsetzung“, Juni 2021. Das gemeinsame Positionspapier des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina finden Sie hier:





KOMPASS NACHHALTIGKEIT NACHHALTIG BESCHAFFEN IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

- Gütezeichen finden und vergleichen
- Bundesweite kommunale Praxisbeispiele
- Rechtliche und thematische Grundlagen
- Anbieter nachhaltiger Produkte
- Expertinnen und Experten finden



10th International Conference

Responsible Leadership

➤ Die Transformation gemeinsam gestalten

Wie Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft für eine nachhaltige Welt zusammenarbeiten.

1. + 2. Dezember / Fußball-Arena / Frankfurt am Main

www.responsibleleadership.de

Seien Sie als Partner 2021 dabei. Sprechen Sie uns an.
info@faz-institut.de

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

Mitveranstalter 2020



LUFTHANSA GROUP



Partner 2020

akzente



BEEKEEPER



bvik

CISION

Deloitte.



Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

Forum
hochwertig Wirtschaften



hansgrohe

HAUFE.
AKADEMIE



MATRIX

na+news aktuell
Ein Unternehmen der apo-Gruppe



R·A·T·E·



SIGNAL IDUNA

Swiss Re

