

01/2024 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum



Schwerpunkt

Corporate Citizenship

Vertrauen als Wettbewerbsvorteil

Allianz-Vorständin
Renate Wagner im Interview

Erfolgsfaktoren für Diversity

Antworten aus der
Führungsetage

Soziale Themen als Chance

Ministerin **Lisa Paus**
im Interview

3. Corporate Diversity-Summit

Mit Vielfalt zu neuer Unternehmensstärke

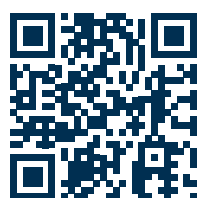


Nur begrenzte
Zeit verfügbar:
Anmeldungen
zum Early-Bird-
Preis von
440 Euro statt
890 Euro!

16. Mai 2024

F.A.Z.-Tower // Frankfurt am Main

Eine Aktion des Deutschen
Diversity-Tages 2024!



Werden Sie Partner!
diversity-summit.de



Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

Mitveranstalter



Union
Investment

Partner



pwc



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

AOK

Kommunikationspartner

Personalwirtschaft

FKI DIVERSITY
FOR SUCCESS

IQB Career Services | Myjobfair
Unternehmen der F.A.Z.-Verlagsgruppe

Sprechen Sie uns an: **Bianca Labitzke** // Marketing-Managerin
F.A.Z.-Institut GmbH // Pariser Straße 1 // 60486 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91 28 60 // E-Mail: b.labitzke@faz-institut.de // www.faz-institut.de



Corporate Citizenship: Das soziale und erfolgreiche Unternehmen

Corporate Citizenship - oder auch unternehmerisches Bürgerengagement - bezieht sich auf die Rolle eines Unternehmens als verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft, das über seine ökonomischen Aktivitäten hinausgeht und sich aktiv für soziale und ökologische Belange einsetzt. Unternehmen übernehmen dabei eine ordnungspolitische Mitverantwortung, die weit über das Geschäftsmodell des Unternehmens hinausgeht. Dies kann sich beispielsweise in der Unterstützung oder dem Aufbau von eigenen gemeinnützigen Organisationen, Einführung von Freiwilligenarbeit der Mitarbeitenden, aktiv betrieblichem Umweltschutz oder einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung äußern.

Bei Corporate Citizenship geht es darum, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als Ganzes zu übernehmen, als Schwerpunktthema des Magazins „Verantwortung“ also prädestiniert.

In dieser Ausgabe möchten wir uns daher den vielfältigen Facetten von Corporate Citizenship widmen. Wir haben Ihnen dazu inspirierende Beiträge von Unternehmen zusammengestellt, die Projekte initiiert haben, um soziale, ökologische und ökonomische Herausforderungen zu adressieren. Zudem haben wir Experten aus Wirtschaft,

Wissenschaft und Politik gebeten, ihre Perspektive auf die Entwicklung von Corporate Citizenship, die Herausforderungen und die Chancen dahinter mit uns zu teilen.

Diese Ausgabe ist auch in Vorbereitung auf den 3. Corporate Diversity Summit entstanden, der im Rahmen der „Initiative Verantwortung“ am 16. Mai 2024 im F.A.Z. Tower in Frankfurt am Main stattfinden wird. Dazu haben wir eine Reihe von Unternehmenslenkern, Personalvorständen und Diversity-Beauftragten nach den Erfolgsfaktoren von Diversity im Arbeitsalltag befragt.

Sollten Sie Lust haben, zum Diversity Summit zu kommen, Anregungen oder Feedback zu unserem Magazin oder zu unserem neuen Layout haben, würde ich mich freuen, von Ihnen zu hören. Schreiben Sie mir dazu unter g.vischer@faz-institut.de.

Viel Spaß und gute Erkenntnisse beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr Herausgeber

Gregor Vischer



Schwerpunkt Corporate Citizenship

<p>„Ich möchte vorangehen“ _____ 6 Thomas Helmer, Fußballlegende im Interview</p>	<p>„Soziale Themen als langfristige Chance begreifen“ _____ 22 Lisa Paus, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Interview</p>	<p>„Gemeinsam gestalten, gemeinsam Wirkung aufbauen“ _____ 34 Ilka Horstmeier, Vorständin BMW, und Christian Schneider, Geschäftsführer UNICEF Deutschland im Interview</p>
<p>Verantwortung neu denken _____ 8 Von Dr. Sebastian Schwark, Partner und Senior Vice President bei FleishmanHillard Germany</p>	<p>Mehrwert Corporate Volunteering _____ 26 Von Dr. Antje Peterhänsel, Partnerin der Kanzlei vangard Littler und Fachanwältin für Arbeitsrecht, und Ulrike Schulke, Fachanwältin für Arbeitsrecht bei vangard Littler</p>	<p>Hohes Ansehen _____ 38 Von Marieke Kötting, Redakteurin bei ServiceValue</p>
<p>Aktive Beteiligung als Transformationshebel _____ 12 Von Jan Philipp Rohde, Referent für Umwelt-, Klima-, und Nachhaltigkeitspolitik im DGB-Bundesvorstand</p>	<p>„Wir können es uns nicht leisten, Talente zu verlieren“ _____ 28 Jacob Chammon, Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung im Interview</p>	
<p>„Vielfalt braucht den richtigen kulturellen Rahmen“ _____ 16 Renate Wagner, Vorständin bei Allianz SE im Interview</p>	<p>Menschen statt Märkte _____ 30 Von Serap Altinisik, geschäftsführende Vorstandsvorsitzende bei Oxfam Deutschland e.V</p>	
<p>Aus Prinzip _____ 20 Von Andreas Kötter, Sprecher der Geschäftsführung bei WestLotto</p>		



Lisa Paus, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S. 22



Prof. Dr. René Schmidpeter, Professor für Nachhaltiges Management an Berner Fachhochschule (BFH); Scientific Researcher, Parmenides Stiftung, S. 68



Renate Wagner, Vorständin bei Allianz SE, S. 16



Jacob Chammon, Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung, S. 28

Die richtige Balance _____ 40	Fluch und Segen der Digitalisierung __ 56	Nachhaltigkeit und Weltuntergang ____ 65
Von Svenja Stöveken, Leiterin der Business Unit Strategy bei Horváth	Von Marlies Ludwig, Leiterin Financial Services Zentral- und Südeuropa von Hewlett Packard Enterprise (HPE)	Von Dr. Achim Kinter, freier Publizist
Die Suche nach Ursachen und Lösungen _____ 42	Noch mehr Sorgfalt _____ 58	„Ein Referenzwerk“ _____ 68
Von Jens Kürten, JK Consulting, Prof. Dr. Christian Rennert, Technische Hochschule Köln, und Eva Schulz-Kamm, Principal bei AvS Advisors	Von Jean-Baptiste Ceaux, Director of Operations Europe bei Sourcemap	Prof. Dr. René Schmidpeter, Professor für Nachhaltiges Management an der Berner Fachhochschule (BFH); Scientific Researcher, Parmenides Stiftung im Interview
Welche Faktoren bestimmen den Erfolg von Diversity in der Arbeitswelt? _____ 44	„Der Druck in puncto Transparenz und Messbarkeit wächst“ _____ 60	„Was die Wirtschaft von der Politik braucht“ _____ 70
Stimmensammlung „Diversity Summit“	Diskussionsrunde mit den Experten Prof. Dr. David Risi, Prof. Dr. Eva Schindwein, Prof. Dr. Mathias Schüz und Prof. Dr. René Schmidpeter	Appell von mehr als 50 deutschen Unternehmen an die Politik
Effizientes Materialmanagement _____ 52	Wer nur Compliance und Recht sieht, lässt Chancen liegen _____ 64	Impressum _____ 14
Von Martin Stillger, CEO bei thyssenkrupp Materials Services	Von Prof. Dr. Frank Ebinger (TH Nürnberg) und Harald Nikutta (Control Risks)	

„Ich möchte vorangehen“

Fußballlegende **Thomas Helmer** über die Kapitänsrolle, Nachhaltigkeit, sein soziales Engagement und die EM 2024

Sie waren Kapitän des FC Bayern München. Wie wichtig war es Ihnen, als Fußballprofi Verantwortung zu übernehmen?

Wichtig ist nicht das richtige Wort. Ich habe das in erster Linie gerne gemacht. Das ist die Grundvoraussetzung. Und es war für mich eine Auszeichnung. Natürlich musste ich in bestimmten Momenten als Kapitän auch Entscheidungen treffen, von denen ich annahm, dass sie richtig sind. Sie betrafen dann nicht nur mich, sondern die gesamte Mannschaft. Grundsätzlich hatte ich Spaß daran.

Welche Bedeutung hat Verantwortung für Sie heute im beruflichen Leben?

Daran dass ich gerne Verantwortung trage, hat sich nichts verändert. Vielleicht liegt das in meiner DNA, ich bin so erzogen worden. Mein leiblicher Vater ist sehr früh verstorben, ich war damals neun Jahre alt. Meine Mutter hat meine Schwester und mich alleine aufgezogen. Als älteres von zwei Geschwistern wächst man in diese Rolle vielleicht automatisch hinein. Da hat sich sicher ein Gefühl der Verantwortung entwickelt, und das hat sich bis heute gehalten. Das bringt mit sich, dass ich immer noch schlecht nein sagen kann. Natürlich muss man aufpassen, dass man sich nicht zu viel aufbürdet, dem man dann nicht nachkommen kann. Aber vom Grundsatz her möchte ich vorangehen.

Ein Kapitän hat eine Vorbildfunktion und muss seine Mitspieler motivieren und führen können. Doch wie genau macht man das?

Erst einmal muss natürlich die eigene sportliche Leistung stimmen. Ich will die Frage mit einem Beispiel beantworten, einer Geschichte als Bayern-Kapitän, an die ich mich erinnere: Damals hatte ich die Mannschaft zusammengetrommelt und gesagt: Wir sollten unseren Busfahrern, Zeugwarten und so weiter etwas zu Weihnachten schenken.

Die Mannschaft hat daraufhin erst einmal nein gesagt – die seien doch im Verein angestellt, hieß es. Wir haben später doch zusammengelegt, und die Mitarbeitenden hatten so wirklich das Gefühl,

Der frühere Fußballprofi Thomas Helmer (58) ist heute bekannt als Sportmoderator, unter anderem moderierte er auf Sport1 die Kultsendung „Doppelpass“ am Sonntagmorgen sowie den „Fantalk“. Helmer spielte von 1990 bis 1998 68-mal für die deutsche Nationalmannschaft, größter internationaler Erfolg war der EM-Titel 1996 in England. Mit dem FC Bayern München gewann er drei Deutsche Meisterschaften, den DFB-Pokal (auch einmal mit Borussia Dortmund) sowie 1996 den UEFA-Pokal. Helmer war zwei Jahre lang Kapitän der Mannschaft. 1996 zeichnete ihn das Fachmagazin Kicker als „Mann des Jahres im deutschen Fußball“ aus. Neben seinen journalistischen Tätigkeiten ist Thomas Helmer unter anderem Gesellschafter der High Performance Padel GmbH, die für das Trend-Rückschlagsspiel Padel (Mischung aus Tennis und Squash) Plätze gestaltet und installiert, und sozial sehr engagiert.



dass wir ihre Arbeit honorieren. Ich meinte damals zu spüren, dass das alle motiviert hat, und die Mannschaft hat letzten Endes davon profitiert. Alle Kräfte um das Team herum sind wichtig, damit es selbst vernünftig spielen kann. Das habe ich versucht, der Mannschaft zu vermitteln.

Sie sind auch Geschäftsführer einer Sportmarketing- und Sponsoringagentur. Befassen sich die Verantwortlichen in dieser Branche mit Themen wie Nachhaltigkeit oder Diversität?

Mit Nachhaltigkeit auf jeden Fall. Zum Beispiel unterstütze ich den Textilproduzenten Fast52 aus meiner Heimat Bielefeld seit einigen Jahren als Markenbotschafter. Die schreiben sich Nachhaltigkeit auf die Fahne. Zusammen versuchen wir, eine eigene Marke zu entwickeln, Helmers Helden, rein aus nachhaltig und fair produzierten Textilien. Ein spannendes Thema, eine kleine Firma, aber da werde ich mit Nachhaltigkeit täglich konfrontiert. Daher stehe ich hierfür auch gerne zur Verfügung, um gemeinsam etwas zu versuchen und das Thema ein ganz kleines Stückchen weiter nach vorne zu bringen. Natürlich geht es in der Branche auch darum, die Fußballstadien „grüner“ zu machen. Ein Bereich, in dem alle derzeit umdenken und auch umdenken müssen. Damit komme ich immer wieder in Berührung. Natürlich kenne ich mich aber im reinen Sportgeschehen viel besser aus.

Sie sind sozial sehr engagiert. Was genau machen Sie, und nach welchen Kriterien entscheiden Sie sich für ein soziales Engagement?

Vieles hängt mit Kindern zusammen. Ich habe selbst vier Kinder. Es fing schon zu meiner aktiven Zeit als Profi mit den SOS-Kinderdörfern an. Das war eine Ehre und Anerkennung für mich, hier Botschafter zu sein. Meine Frau und ich haben damals in Vietnam eine Patenschaft für ein Kinderdorf übernommen. Wir sind hingereist, als quasi noch nichts vorhanden war, und dann wieder, nachdem das Dorf erbaut worden war. Ich engagiere mich auch für den Verein Dunkelziffer in Hamburg, der sich für sexuell missbrauchte Kinder einsetzt, und seit längerem für ein Kinderhospiz in Hamburg. Da bin ich sehr oft, und inzwischen bin ich auch Botschafter für den Bundesverband Kinderhospiz. Bei der Kinderhilfe Organtransplantation zähle ich zu den Gründungsmitgliedern. Ich kann nicht alles machen, aber wenn für Kinder Hilfe nötig ist und ich gefragt werde, helfe ich meist sehr gerne. Obwohl mein Vater früh verstorben ist, habe ich das Gefühl, dass ich in einer intakten Familie aufgewachsen bin. Ich habe in meiner Kindheit nichts vermisst. Deshalb gebe ich hier sehr gerne etwas zurück.

Welche Werte möchten Sie als Person des öffentlichen Lebens vermitteln?

„Mein soziales Engagement hängt mit Kindern zusammen und fing schon zu meiner aktiven Zeit als Profi mit den SOS-Kinderdörfern an.“

Es wird mir immer wieder gesagt, ich sei sehr harmoniebedürftig. Ich mag nicht, wenn jemand ungerecht behandelt wird. Das gilt für mich persönlich natürlich auch. Im Sommer war ich mit einer Traditionsmannschaft unterwegs. Wir spielten irgendwo in Ostfriesland. Nach dem Spiel ging es darum, Selfies mit Fans zu machen, Autogramme sind ja nicht mehr so gefragt. Ich habe dann angefangen im Stillen zu zählen, wie viele der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen nicht danke und bitte gesagt haben. Nach fünfzig habe ich in die Runde gefragt: Wie sagt man eigentlich? Da waren alle ganz verlegen. Das versuche ich meinen Kindern beizubringen: jemanden ordentlich zu begrüßen, danke und bitte zu sagen und so weiter. Das ist doch eigentlich nicht schwer. Auf diesen Basics bauen sich andere Werte wie Respekt und so weiter auf. Ich habe den Eindruck, gesellschaftlich bewegen wir uns hier in die falsche Richtung. Der Ton wird rauer, aggressiver, es sind einige Hemmschwellen verschwunden. Diese Entwicklung finde ich nicht gut.

In diesem Jahr wird in Deutschland die Fußball-Europameisterschaft ausgetragen. Welche Chance bietet diese Veranstaltung auch abseits des Sports?

Der Sport, gerade der Fußball, bietet immer eine große Chance, etwas zu bewegen. Das steht außer Frage. Unsere Außenwahrnehmung als Land ist nicht mehr so positiv, wie sie früher einmal war. Ein positives Image von Deutschland durch die EM zu vermitteln würde uns guttun. Genauso eine positive Grundstimmung im Land, die wir im Moment nicht haben. Bei einer Veranstaltung anlässlich der EM-Auslosung im Dezember in Hamburg ist mir klar geworden, wie viele tausend Arbeitsplätze durch die EM entstanden sind. Eine solche Veranstaltung hat eine Strahlkraft. Ein Problem ist: Wir wissen alle, wie schön es 2006 bei der WM in Deutschland war. Ist das wiederholbar? So hoch sollten wir gar nicht ansetzen, um nachher nicht enttäuscht zu sein. Und es fängt natürlich mit dem Sportlichen an. Wenn das nicht so klappt, wie wir uns das alle wünschen, wonach es im Moment aussieht, so kann die Stimmung trotzdem toll sein bei diesen vielen Nationen und vielen tollen Spielern aus Europa. Die EM bietet eine riesige Chance, die Voraussetzungen sind bestens. Ich wünsche mir, dass wir Deutschen da mit Freude rangehen und gemeinsam sagen: Lasst uns etwas Besonderes schaffen! Was mir mit Blick auf den Sport dabei wichtig ist: Meines Erachtens wird der Fußball heute zu sehr verwissenschaftlicht. Man darf den Menschen nicht außen vor lassen. Wie soll sich sonst Persönlichkeit entwickeln? Man muss auch Fehler machen dürfen und sie verzeihen können. ■

Die Fragen stellte
Oliver Kauer-Berk.

Verantwortung neu denken

Mit Corporate Citizenship erfolgreich durch die Transformation

Von Dr. Sebastian Schwark



Illustration: Adobe Firefly (KI)

Als das Recherchekollektiv Correctiv am 10. Januar 2024 über ein Treffen von rechts-extremen Aktivisten, Politikern und Unternehmern berichtet, sitzt der Schock zunächst tief. Zwar erstarkt die rechtsextreme Szene in Deutschland schon länger, aber die konkrete Diskussion über die Vertreibung von Millionen Menschen führt die Fragilität von Demokratie und Menschenrechten deutlich vor Augen. Wenn sie nicht selbst betroffen sind, dürften beinahe alle Menschen, die in Deutschland leben, jemanden kennen, die oder der bei einer Umsetzung dieser Pläne deportiert würde. Seit der Veröffentlichung protestieren Zehntausende gegen den Rechtsextremismus.

Reaktionen auf die Recherchen gab es aber nicht nur aus der Zivilgesellschaft. Eingeladen zu dem Treffen hatte auch ein Gesellschafter der Burgerkette „Hans im Glück“, die sich – genau wie der Lieferdienst „Pottsalat“ – aufgrund der Berichte von ihm trennte. Beide Unternehmen pflegen ein Image von Achtsamkeit und Offenheit, das sich mit Deportationsplänen offenkundig nicht vereinbaren lässt.

Es mag eine Zeit gegeben haben, in der es Unternehmen mit dem Leitspruch von Milton Friedman – „the business of business is business“ – hätten halten können. Es hätte halbherzige Erklärungen gegeben, dass die Einladung zur Veranstaltung eine private Sache sei und dies weder im Auftrag noch im Namen des Unternehmens geschehen sei. Aber so eine Trennung zwischen

Geschäftstätigkeit und gesellschaftlich relevanten und debattierten Themen lässt sich nicht mehr aufrechterhalten. Die Gesellschaft ist im Umbruch, und Unternehmen müssen Verantwortung für das Gelingen der Transformation übernehmen.

Neue Ansprüche, neuer Ansatz

Klassische CSR-Kampagnen reichen heute nicht mehr aus, um die „license to operate“ eines Unternehmens zu erhalten. Stattdessen wird die Definition, Umsetzung und Kommunikation einer Corporate Citizenship geschäftskritisch. Sie verankert die neuen Herausforderungen und Chancen, die durch die derzeitige Transformation der Gesellschaft entstehen, in Strategie und Kommunikation und etabliert Verantwortung als Managementprinzip.

Corporate Citizenship bedeutet, dass ein Unternehmen als verantwortlicher Teil der Gesellschaft begriffen und geführt wird. Sie bedarf der umfassenden Analyse sowie der strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und eines Reportings über die gesamten Auswirkungen der Tätigkeit eines Unternehmens auf die Gesellschaft. Doch während so gut wie alle Unternehmen „Nachhaltigkeit“ und „Verantwortung“ als zentrales Element ihrer Geschäftstätigkeit beanspruchen, unterscheidet sich die Umsetzung deutlich.

Dabei spielt die Branche oder Größe eines Unternehmens keine Rolle. Entscheidend ist, ob ein

Unternehmen die Handlungsfelder identifiziert, in denen seine Tätigkeit Auswirkungen auf die Gesellschaft hat, und wie gut es ihm gelingt, einen möglichst positiven und wertschöpfenden Effekt als Maxime in die Geschäftstätigkeit zu integrieren. FleishmanHillard Germany setzt sich intensiv mit der Corporate Citizenship verschiedener Unternehmen auseinander und hat die Ergebnisse in einer neuen Studie zusammengefasst.

Corporate Citizenship als Praxis

Eines der Unternehmen, das eher wenig darüber kommuniziert, aber Verantwortung in allen relevanten Handlungsfeldern demonstriert, ist Santander, eine global agierende Bank mit Sitz im spanischen Boadilla del Monte, einem Vorort von Madrid. Das Unternehmen ist einer der größten Finanzdienstleister weltweit. Santander zeigt in seinen Reportings seinen Einfluss auf Ökologie und Soziales auf und demonstriert, wie es Prinzipien der guten Unternehmensführung umsetzt und wie dabei Wertschöpfung gesichert wird. Dabei beschränkt sich Santander nicht auf seine Berichtspflichten, sondern setzt sich messbare Ziele in den relevanten Handlungsfeldern, auch wenn diese über das rein rechtlich Geforderte hinausgehen.

Im Gegensatz dazu finden sich Unternehmen, die verantwortliches Handeln und Nachhaltigkeit lediglich als Marketingbegriffe verwenden. Ein Beispiel dafür ist Ryanair, eine der größten Low-Cost-Airlines in Europa mit Sitz im irischen Swords, einem Vorort von Dublin. Als Fluglinie hat das Unternehmen zweifelsfrei seinen größten gesellschaftlichen Effekt im Bereich der Ökologie. Hier bezeichnet man sich zwar offensiv als „greenest and cleanest airline in Europe“, setzt zur Begründung aber insbesondere auf Offsetting-Maßnahmen, ohne auf die massive Kritik daran einzugehen. Der tatsächliche Effekt des Unternehmens spielt eine untergeordnete Rolle - insbesondere in den weiteren Handlungsfeldern, also in Dimensionen wie Soziales, Governance und Politik.

Andere Unternehmen wenden ihre Corporate Citizenship selektiv an. Ein Beispiel dafür ist LVMH. Der französische Luxusgüterkonzern mit Sitz in Paris gilt als einer der weltweit führenden Anbieter von Mode, Lederwaren, Parfums, Kosmetik, Uhren, Schmuck und Spirituosen. Das Unternehmen reagiert auf Entwicklungen mit hoher Sichtbarkeit, wie beispielsweise den Klimawandel, klammert aber andere Handlungsfelder wie die Baumwollproduktion in der chinesischen Provinz Xinjiang aus, die Berichten zufolge auch durch Zwangsarbeit erfolgt, wofür das Unternehmen eigentlich eine große Verantwortung hat.

Eine vierte Gruppe von Unternehmen begrenzt sich auf das, was notwendig ist, um rechtlichen Anforderungen zu genügen. Dies zeichnet sich häufig in umfassenden Berichtstätigkeiten ab, die allerdings von keiner strategischen Integration begleitet werden. Hier kann beispielsweise das britische Energieunternehmen BP genannt werden, das zu den größten Öl- und Gasunternehmen der Welt zählt. Zwar setzt die Firma mit Sitz in London verstärkt auf erneuerbare Energien, weist aber im-

mer wieder Inkonsistenzen zwischen Zielen und Maßnahmen auf. Dies führte auch dazu, dass Ziele über die Zeit abgeschwächt wurden.

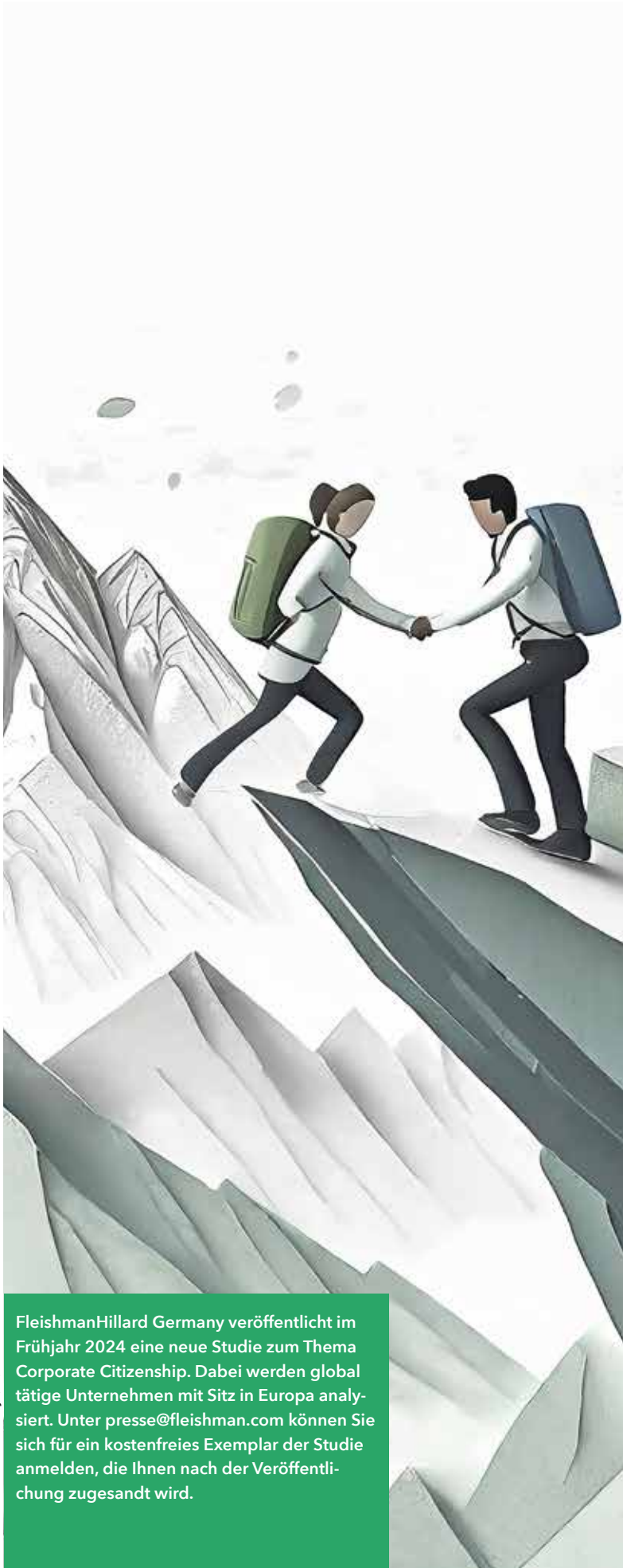
Für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Das Modell der Corporate Citizenship eröffnet für Unternehmenslenker eine Perspektive, mit der ihr Unternehmen sich innerhalb der Gesellschaft als Akteur definieren und positionieren kann. Sie ermöglicht, bereits im Vorfeld reputative, moralische, politische und vor allem auch langfristige ökonomische Risiken zu erkennen. Dazu bedarf es einer holistischen Perspektive auf unternehmerische Verantwortung. Eine solche setzt nicht bei Themen an, die derzeit besonders diskutiert werden, sondern bei Themen, bei denen ein Unternehmen eine besonders große Auswirkung auf die Gesellschaft hat. Eine solche Perspektive muss ein Unternehmen vollständig durchdringen und kann daher auch nicht an eine Abteilung ausgelagert werden. Unternehmerische Verantwortung ist Führungsaufgabe.

Veränderte Rolle von Unternehmen

Unternehmen bewegen sich nicht in einem abgeschotteten System „Wirtschaft“. Ein Beispiel: Die Entscheidung eines Unternehmens, seine Geschäftstätigkeit etwa in Russland fortzusetzen, mag unter bestimmten Voraussetzungen legal sein, aber das Argument, dass es dabei „nur ums Geschäft“ gehe, zieht nicht. Umgekehrt benötigen Unterneh-





men auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen, in denen sie ihrem Geschäft nachgehen können. So müssen sie sich (auch) im Sinne ihrer Geschäftsinteressen für eine gute Ausbildung der Mitarbeitenden, den Schutz von geistigen und materiellen Werten oder ganz grundsätzlich für Frieden engagieren.

Auch Entwicklungen, die von Unternehmen maßgeblich beeinflusst werden, verlangen eine klare Position – sei es ökologisch bei Klimawandel oder Biodiversität, sei es technologisch wie beim Umgang mit Künstlicher Intelligenz oder politisch durch Geschäftsbeziehungen mit Ländern, die für Angriffskriege und Menschenrechtsverletzungen verantwortlich sind. Gesamtgesellschaftliche Krisenerscheinungen machen eine Abschottung des wirtschaftlichen Systems von anderen Systemen der Gesellschaft heute unmöglich.

Die Krisen der Gegenwart sind dynamisch und komplex. Selbst anscheinend etablierte Strukturen sind in Wirklichkeit volatil: Angesichts dieser Verwerfungen erwarten Stakeholder von Unternehmen Bekenntnisse und proaktives Handeln. Und die zeitlichen Abstände, in denen Fragen nach der Verantwortung von Unternehmen gestellt werden, werden immer kürzer. ■

Dr. Sebastian Schwark ist Partner und Senior Vice President bei dem Beratungsunternehmen FleishmanHillard Germany.

FleishmanHillard Germany veröffentlicht im Frühjahr 2024 eine neue Studie zum Thema Corporate Citizenship. Dabei werden global tätige Unternehmen mit Sitz in Europa analysiert. Unter presse@fleishman.com können Sie sich für ein kostenfreies Exemplar der Studie anmelden, die Ihnen nach der Veröffentlichung zugesandt wird.

Nachhaltigkeit mit Konzept, Erfahrung und Expertise

Erfolgreiche Beispiele, wie Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz ihre Sustainability und Effizienz deutlich verbessern

Nachhaltigkeit ist mittlerweile Pflicht und nicht mehr nur nice-to-have: Kund*innen schauen genau hin, woher Produkte kommen und wie sie produziert wurden. Bewerber*innen und Mitarbeitende erwarten, dass ihr Unternehmen ökologische und soziale Verantwortung übernimmt. Und nicht zuletzt ziehen auch die Gesetzgeber weltweit die Daumenschrauben an. Für das eigene Unternehmen müssen sich die Führungskräfte daher fragen: Wie erreiche ich meine Nachhaltigkeitsziele, wie gehe ich das richtig an? Dabei sind Sustainability-Projekte oft abteilungsübergreifend zu denken und umzusetzen, was sie komplex macht. Eine schnelle und effiziente Umsetzung ist daher kein Selbstläufer.

Von Erfolgen lernen

Setzen Sie bei Ihren Nachhaltigkeitsprojekten auf einen Partner, der selbst seit mehr als zwanzig Jahren ambitionierte Sustainability-Ziele verfolgt und umsetzt – und der erwiesenermaßen schon viele Unternehmen bei sehr unterschiedlichen Nachhaltigkeitsprojekten umfangreich unterstützt hat. Ein paar Beispiele:

Dank einer kontinuierlichen Eisdickenmessung über zahlreiche Sensoren konnte der Energieverbrauch der **VELTINS-EisArena in Winterberg** massiv gesenkt und die Eisqualität deutlich gesteigert werden.

Mit dem Digital Annealer, einem quanteninspirierten Algorithmus mit Spezialhardware, konnte **MediaMarkSaturn** seine Lieferketten optimieren und den CO₂-Ausstoß senken.

Der Einsatz von Block-Chain-Technologie mit dem Fujitsu Track-and-Trust-Service sorgt beim Wasser-aufbereiter und Händler **Botanical Water** für garantiert nachhaltig produziertes Wasser.

Die Plattform **tex.tracer** erlaubt Markenherstellern und Kunden zu erfahren, wie und wo ihre Kleidung produziert wurde. Fujitsu hat als Partner beim Aufbau der Block-Chain- und Managed-Service-Infrastruktur unterstützt.

Projekterfahrung und Technologie aus einer Hand

Ein erfolgreiche Nachhaltigkeitsinitiative gründet nicht allein auf Technologie, Methodik, Datenanalyse oder KI. Es kommt darauf an, das gesamte Unternehmen einzubinden und das Projekt erfolgreich zu steuern. Wichtig ist zudem, auf fachliche Expertise zurückgreifen zu können, um Optimierungspotenziale zu erkennen und entsprechende Lösungen zu entwickeln.

Fujitsu Uvance

Mit diesem konnektiven Ansatz hat sich Fujitsu ganz dem Thema Nachhaltigkeit verschrieben. Hier kombinieren wir unsere langjährige Erfahrung in innovativen Technologien rund um Computing, Vernetzung, Datenanalyse, Künstliche Intelligenz, Konvergenz und Sicherheit mit unserer Business-Expertise in den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern und Branchen. Auf Basis Ihrer Unternehmensdaten vernetzen wir Ihre unterschiedlichen Prozesse in verschiedenen Unternehmensbereichen.



Von der Fiktion zur Praxis

Viele Unternehmen haben bereits Ideen und Ansätze für mehr Nachhaltigkeit entwickelt und wollen den nächsten Schritt zur konkreten Umsetzung gehen. Dabei sollen alle Beteiligten eingebunden werden und motiviert selbst das Projekt vorantreiben.

Fujitsu Co-design-Workshop

Unser Fujitsu Co-design-Workshop bringt hierzu alle an einen Tisch. Mit unserer Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten liefern wir einen objektiven Blick von außen. Außerdem nutzen wir kreative Methoden wie Design Thinking, um Potenziale zu heben. In unserem Dialog- und Workshop-Format erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen innovative Lösungen für die konkrete Umsetzung: Damit Ihre Nachhaltigkeitsstory wahr wird.

Weitere Nachhaltigkeitsgeschichten sowie die Chance, einen Co-design-Workshop zu gewinnen, finden Sie hier:



www.fujitsu.com/de/truestories

Aktive Beteiligung als Transformationshebel

Über die Rolle der Gewerkschaft beim Übergang zur Klima- und Energiewende

Von Jan Philipp Rohde



Illustration: Adobe Firefly (KI)

Der Handlungsdruck ist hoch. Deutschland hat sich gesetzlich verpflichtet, bis 2045 klimaneutral zu wirtschaften. Dass dieses Ziel nicht nur Symbolcharakter hat, hat das Bundesverfassungsgericht im Jahr 2021 klargestellt und zügige Nachbesserungen im Klimaschutzgesetz angeordnet. Auch das Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg hat in seiner jüngsten Rechtsprechung keine Zweifel daran aufkommen lassen, dass es geboten ist, die Klimaschutzgesetzgebung streng auszuliegen.

Wirtschaftssteuerung als Schlüssel

Auch abseits der Gesetzeslage ist klar, Klimaschutz ist das Gebot der Stunde. Neben der ökologischen Notwendigkeit wird der nachhaltige Umbau aus ökonomischen Erwägungen immer bedeutender. Die großen Wirtschaftsräume in China und den USA haben die ökologische Modernisierung zum Markenkern ihrer Wirtschafts-politik gemacht und setzen auf eine grüne Wachstumsstrategie. So sehr stetiges Wachstum vor dem Hintergrund des Ressourcenverbrauchs kritisch betrachtet werden muss, drohen Deutschland und Europa in der Transformation abgehängt zu werden. Das kann perspektivisch nicht nur zu Wertschöpfungsverlusten führen, sondern auch gute Arbeitsplätze kosten und damit breite Wohlstandseinbußen zur Folge haben. 2023 war laut dem Institut der deutschen Wirtschaft mit 125 Milliarden Euro der Abfluss von Direktinvestitionen

aus Deutschland so hoch wie nie. Gleichzeitig ist der Investitionsbedarf so hoch wie nie zuvor. Studien im Auftrag des Bundesverbandes der Industrie beziffern die zusätzlichen Mehrinvestitionen für Klimaschutz bis 2030 auf 860 Milliarden Euro. Zu ähnlichen Zahlen kommen auch andere Studien, zum Beispiel der OECD.

Eine aktive wirtschaftspolitische Steuerung, die den Rahmen für öffentliche und private Investitionen setzt, ist der Schlüssel zum Erfolg. Die USA haben mit dem Inflation Reduction Act diesen erfolgreichen Dogmenwechsel vollzogen. Die „Bidenomics“ setzen die notwendigen Impulse für einen nachhaltigen Umbau der Volkswirtschaft. Das Programm verknüpft Investitionslenkung mit klaren sozialen Vorgaben, wie „Prevailing Wages“, sprich angemessene Löhne oder Ausbildungszusagen, und hat das erklärte Ziel, „Union Jobs“, also gewerkschaftlich organisierte Arbeitsplätze, zu schaffen. Die Biden-Administration will somit nicht nur zukunftsfähige Wertschöpfung sichern, sondern verfolgt damit auch eine breite Wohlstandsbeteiligung, die in der Mitte der Gesellschaft ankommen soll. Diese Verknüpfung kann dazu beitragen, die entstandenen gesellschaftlichen Gräben der vergangenen Jahre zu schließen und für mehr Akzeptanz im Veränderungsprozess zu sorgen.

Deutschland und Europa sollten daraus zwei Lehren ziehen: Ein rigider Sparkurs gefährdet die

Zukunftsfähigkeit unseres Landes. Laut dem Wirtschaftswissenschaftler Tom Krebs führt allein die Energiepreiskrise in Deutschland zu einem Wohlstandsverlust von knapp 400 Milliarden Euro bis 2024, während die USA mit ihrer Politik schon längst wieder auf Vorkrisenniveau sind. Eine Reform der Schuldenbremse ist unabdingbar, um Zukunftsinvestitionen zu ermöglichen und nicht abzuwürgen. Zudem kann ein gesellschaftlicher Konsens über ein breit angelegtes Zukunftspaket analog zum Sondervermögen der Bundeswehr die langfristige Transformationsfinanzierung sicherstellen. Der Klima- und Transformationsfonds könnte entsprechend weiterentwickelt, im Grundgesetz verankert und mit einem dem Bedarf gerecht werdenden Finanzvolumen ausgestattet werden.

Die zweite Lehre ist die Verknüpfung von öffentlichen Geldern mit gesellschaftsrelevanten Vorgaben. Es ist zielführend, öffentliche Gelder verpflichtend an Tarifbindung, Beschäftigungsentwicklung und Standortsicherung zu koppeln. Das stärkt nicht nur das Vertrauen in die Transformation, sondern kann den gesellschaftlichen Zusammenhalt insgesamt erhöhen und die Transformationsgewinne über gute Löhne breit verteilen. Diese Verknüpfung findet sich schon heute in Ansätzen in den Klimaschutzverträgen der Bundesregierung oder in der Industriestrategie des Bundeswirtschaftsministeriums wieder.

Der
Handlungsdruck
ist hoch

Mitbestimmung und Tarifbindung

Die aktive Beteiligung von Gewerkschaften über Tarifbindung und Mitbestimmungsstrukturen ist dabei kein Selbstzweck, sondern wesentlich, um die demokratische Teilhabe der Beschäftigten zu ermöglichen. In Tarifverhandlungen spielen zunehmend Klauseln über Zukunftsinvestitionen, Personalstrategien oder Beschäftigungssicherung eine gewichtige Rolle und sind Hebel zur Gestaltung der Transformation auf betrieblicher Ebene. Studien zeigen zudem, dass Unternehmen, in denen Beschäftigte aktiv über Mitbestimmungsstrukturen beteiligt sind, nachhaltiger wirtschaften, mehr Treibhausgasemissionen vermeiden und dass dort häufig auch ein besseres Innovationsklima herrscht.

Das hat zum einen mit der langfristigen Perspektive zu tun, die Beschäftigte mit Blick auf ihre Arbeitsplätze, ihr Einkommen und ihre Standorte einfordern. Gerade in Zeiten häufig wechselnder Mitglieder in Vorständen beziehungsweise Geschäftsführungen und immer kürzer werdender Amtszeiten kommt es den Arbeitnehmervertreter*innen im mitbestimmten Aufsichtsrat zu, die langfristige Entwicklung des Unternehmens im Auge zu behalten. Der Thinktanker und Wirtschaftsexperte Nils Redeker vom Jacques Delors Centre zeigt, dass die paritätische Mitbestimmung in Deutschland die Investitionen der Unternehmen erhöht. Die Verhandlungsmacht der Beschäftigten ist ein wesentlicher Schlüssel für Investitionen und somit für eine nachhaltige Modernisierung der Unternehmen.

Neben den technologischen Innovationen ist das Innovationspotential der Expert*innen im Unternehmen – der Beschäftigten – entscheidend für Erfolg und Misserfolg. Beispielhaft stehen dafür von Betriebsräten etablierte Vorschlagswesen, die Beschäftigte unterstützen, ihr Wissen einzubringen, um Betriebsabläufe zu verbessern, Ressourcen einzusparen oder Umweltschutzmaßnahmen umzusetzen. Die Beteiligung von Betriebsräten vereinfacht die Einführung neuer Technologien und Prozesse.

Mögliche Probleme und Hemmnisse können aus Sicht der Beschäftigten, die täglich mit den Neuerungen zu tun haben, bereits frühzeitig vermieden werden.

Um diesen Hebel zu stärken, sollten die Werkzeuge der Mitbestimmung entsprechend ausgeweitet und an die aktuellen Herausforderungen angepasst werden. Die bisher vorherrschenden Informations- oder Beratungsrechte der Betriebs- und Personalräte reichen nicht mehr aus, um das große volkswirtschaftliche Restrukturierungsprogramm adäquat zu begleiten.

Internationale Kooperation

Die Ergebnisse der 28. Weltklimakonferenz haben es der Weltgemeinschaft vor Augen geführt. Nur eine weltweite Trendumkehr in den Emissionen kann die gravierendsten Klimaschäden verhindern. Viele Staaten setzen immer noch auf fossile Geschäftsmodelle oder leben von der Extraktion fossiler Energieträger. Ein ambitionierter Klimaschutzpfad wird daher nicht ohne internationale Kooperationen auskommen und muss dabei Alternativen für die Länder anbieten, die heute noch von der Ölförderung oder vom Kohleabbau leben. Die Hoffnung auf eine freiwillige Abkehr scheint

unter dem bestehenden Zeitdruck mehr als gewagt.

Vielmehr können über multi- beziehungsweise bilaterale Kooperationen neue nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt, gemeinsame ökologische und soziale Standards gesetzt und belastbare Partnerschaften abgesichert werden. Diese langfristigen Partnerschaften können an bestehende Handelsabkommen andocken und eine neue ökologische und soziale Dimension im Sinne

Die Verhandlungsmacht der Beschäftigten ist ein wesentlicher Schlüssel

von Transformationsabkommen entwickeln. Ihr Kern können Absprachen über Energieexporte wie Wasserstoff, gemeinsame Kohlenstoffmanagementsysteme oder einheitliche Marktzugänge für grüne Technologien sein. Es ist von zentraler Bedeutung, dass solche Abkommen ein hohes

Ambitionsniveau beschreiben und klare soziale Vorgaben machen. Das können gute Löhne, angelehnt an den Tariflohn, Mitbestimmungsrechte oder gewerkschaftliche Beteiligung an Prozessen sein. Mindestmaß müssen Menschen- und Arbeitnehmerrechte darstellen. Diese Erweiterung kann dazu beitragen, den Lebensstandard weltweit zu heben, Wohlstand inklusiv zu verteilen und Widerstände gegen die Transformation abzubauen. ■

Jan Philipp Rohde leitet im DGB-Bundesvorstand das Referat Umwelt-, Klima- und Nachhaltigkeitspolitik.

IMPRESSUM

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

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

Art Director (frei): Melanie Rickelhoff

Herausgeber und zugleich Verantwortlicher im Sinne des PresseG: Gregor Vischer

Lektorat (frei): Anna-Luisa Knetsch

Leitung Initiative Verantwortung: Stefanie Wolf

Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig

Beirat: Professor Dr. René Schmidpeter

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main, www.zarbock.de

Lithos: Satzkontor GmbH, Obertshausen, www.satzkontor.de

Internet: www.verantwortung-initiative.de

Bezugspreis für Jahresabonnement: 60,- Euro

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Bestellung und Service: verlag@verantwortung-initiative.de
ISSN 2365-6875

Abbildung Cover: Adobe Firefly (KI)



Verarbeitung: mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Dieses Magazin wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Verantwortung

Verbinden Sie **Erfolg**
und **Nachhaltigkeit** –
Werden Sie Teil
des Netzwerks!

www.verantwortung-initiative.de

Initiatoren

E.A.Z.-INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Partner

AOK

Deloitte.

SCHOTT



Henkel

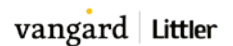
unicef
für jedes Kind

BMW
GROUP

Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

WEST LOTTO

BOSCH

vangard | Littler

Das Engagement Ihres Unternehmens für Diversität ist mehrfach ausgezeichnet worden. Welches Potential sehen Sie in Vielfalt?

Ich bin fest davon überzeugt, dass das Potential von Vielfalt in einem globalen Konzern wie der Allianz immens ist. Schließlich arbeiten bei uns fast 160.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus fünf Generationen mit über 172 Nationalitäten und mit Geschlechterparität. Die Welt ist in den letzten Jahren viel komplexer und volatiler geworden. Insbesondere in solchen Zeiten stößt ein homogenes Team häufig an seine Grenzen. Vielfältige Teams erzielen nicht nur bessere Ergebnisse, sondern sind auch innovativer und resilienter. Das zeigen zahlreiche Studien ebenso wie meine eigenen Erfahrungen. Viele verschiedene Perspektiven führen zu besseren Lösungen, deshalb macht uns Vielfalt auch als Allianz stärker und wettbewerbsfähiger. Unsere rund 122 Millionen Kundinnen und Kunden sind vielfältig, und um ihnen den bestmöglichen Service zu bieten, müssen wir ihre Vielfalt in der Belegschaft widerspiegeln.

Die Kernfrage ist, wie man das Potential von Vielfalt in einem globalen Konzern entfalten kann. Hier kommt es aus meiner Sicht vor allem auf Inklusion an. Das heißt, dass neben vielen verschiedenen Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt vor allem der richtige kulturelle Rahmen notwendig ist. Bei der Allianz haben wir bereits vor vielen Jahren Diversität, Inklusion und eine Kultur des Respekts strategisch verankert und fördern diese aktiv. So haben wir zum Beispiel bereits 2007 das „Global Inclusion Council“ ins Leben gerufen, dem mehr als 20 CEOs und Vorstandsmitglieder angehören. Das Gremium entwickelt unsere Vielfalts- und Inklusionsstrategie, teilt Best-Practice-Beispiele, entwickelt innovative Ideen und ist für die Umsetzung unserer Vielfalts- und Inklusionsziele verantwortlich.

Natürlich freuen wir uns sehr, dass unser Engagement intern wie extern anerkannt wird, unter anderem mit dem ersten Platz in der Versicherungsbranche und dem ersten Platz in Deutschland im globalen D&I-Index von Refinitiv oder dem ersten Platz beim DAX 40 German Diversity Index. Auszeichnungen wie diese zeigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind, sie helfen uns aber auch, von den Besten der Welt zu lernen.

Mit welchen Maßnahmen erreichen Sie diese Ziele?

Gerade in Sachen Geschlechtervielfalt haben wir in den vergangenen Jahren viel erreicht. Mit einem Anteil von 52 Prozent Frauen und 48 Prozent Männern haben wir bei der Allianz Parität in der Belegschaft. Unser Frauenanteil in Führungspositionen liegt weltweit inzwischen bei 39 Prozent, das ist deutlich höher als der Durchschnitt. Rund 30 Prozent des operativen Gewinns der Allianz werden von weiblichen CEOs erwirtschaftet, und mit der kürzlich erfolgten Ernennung meiner Kollegin Claire-Marie Coste-Lepoutre als Finanzchefin sind wir das erste DAX-Unternehmen mit vier weiblichen Vorstandsmitgliedern. Aber reicht uns das schon? Natürlich nicht.

„Vielfalt braucht den richtigen kulturellen Rahmen“

Allianz-Vorständin **Renate Wagner** über Vertrauen als Wettbewerbsvorteil

„Die Welt ist viel komplexer und volatiler geworden. In solchen Zeiten stößt ein homogenes Team häufig an seine Grenzen.“

Wir verfolgen in der Allianz ambitionierte Ziele, um den Anteil von Frauen über alle Ebenen hinweg bis Ende 2024 weiter zu steigern, und befinden uns auf einem sehr guten Weg, diese auch zu erreichen. Klare Ziele sind wichtig, reichen allein jedoch nicht. Es geht ja darum, diese Ziele nachhaltig zu erreichen, und dazu sind gewisse Rahmenbedingungen notwendig. Neben dem vorhin erwähnten „Global Inclusion Council“ sind unsere fünf globalen Mitarbeiternetzwerke, die die verschiedenen Vielfaltsdimensionen Geschlecht, Generationen, Nationalitäten/Ethnien, Menschen mit Behinderungen und LGBTQ+ abdecken, ein wichtiger Hebel. In diesen Netzwerken treiben engagierte Kolleginnen und Kollegen Vielfalts- und Inklusionsthemen voran und nutzen die kollektive Stimme unserer globalen Belegschaft, um die Vielfalts- und Inklusionsagenda der Allianz mitzugestalten und umzusetzen. Außerdem spielt Equal Pay, also gleiches Gehalt für gleiche Arbeit unabhängig vom Geschlecht, eine zentrale Rolle. Wir führen eine jährliche weltweite Überprüfung der Entgeltgleichheit durch und beugen so potentiellen Entgeltungleichheiten vor. Für die überwiegende Mehrheit unserer Gesellschaften und Beschäftigten sind wir seit kurzem auch EDGE-zertifiziert. EDGE wurde auf dem Weltwirtschaftsforum 2011 ins Leben gerufen, steht für „Economic Dividends for Gender Equality“ und ist die weltweit führende Bewertung für Geschlechter- und intersektionale Gleichstellung.

Ebenso wichtige Hebel sind der weibliche Führungskräftenachwuchs, eine ausgeglichene Führungspipeline und Nachfolgeplanung. Dazu haben wir 2011 beispielsweise das Mentoring-Programm #sheleads ins Leben gerufen. Erst kürzlich haben sich rund 100 Teilnehmerinnen einen Tag lang zu Vorträgen, Diskussionsrunden und Networking getroffen. Die Nachwuchstalente begleiten im Rahmen des Programms oft mit einem Job-Shadowing eine Vorständin oder Topmanagerin über mehrere Tage. Programme wie diese helfen uns, eine ausgeglichene Führungspipeline und Nachfolgeplanung sicherzustellen. All diese Rahmenbedingungen sind neben den klar gesetzten Zielen essentiell, um diese auch nachhaltig zu erreichen.

Wie gewinnen Sie als Versicherung das Vertrauen von Kunden und Gesellschaft?

Laut dem Trust Barometer 2023 von Edelman, einer der weltweit führenden Kommunikations- und Beratungsagenturen, vertraut die Gesellschaft der Wirtschaft mehr als Regierungen, NGOs oder Medien. Der Report zeigt auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrem eigenen Arbeitgeber mehr vertrauen als jeder anderen Institution. Damit tragen wir als Allianz eine große Verantwortung, die wir sehr ernst nehmen. Grundsätzlich ist Vertrauen der Kern unseres Geschäftsmodells, das spiegelt sich auch in unserem Purpose „We secure your future“ wider. Dieser Purpose umfasst all unsere Stakeholder: unsere Kundinnen und Kunden, unsere Mitarbeitenden, die Investorinnen und Investoren sowie die Gesellschaft.

In einer Welt, in der das Vertrauen in viele Institutionen ein hohes Defizit aufweist, ist das Vertrauen unserer Stakeholder in die Allianz ein Wettbewerbsvorteil und wird in vielen Auszeichnungen widerspiegelt. Zum Beispiel konnten wir die Kundenloyalität in den letzten Jahren kontinuierlich verbessern, rund 59 Prozent unserer Geschäftsbereiche haben mittlerweile den Status eines „Loyalty Leaders“ erreicht, sind also führend in Bezug auf die Kundenloyalität. Zudem wurde die Allianz kürzlich von Interbrand erneut als wertvollste Versicherungsmarke der Welt ausgezeichnet. Beides unterstreicht unsere Markenstärke und das Vertrauen, das uns unsere Kundinnen und Kunden entgegenbringen. Der Schlüssel hierfür sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine gute und gesunde Unternehmenskultur, die wir aktiv und kontinuierlich fördern. Hierfür priorisieren wir neben Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion auch die persönliche Weiterentwicklung und Gesundheit unserer Beschäftigten. All das trägt zur Vertrauenskultur der Allianz bei.

Welche Corporate-Citizenship-Maßnahmen haben sich als besonders erfolgreich erwiesen?

Wir möchten mit unserem Handeln das Leben der Menschen und der Gemeinschaften, in denen wir präsent sind, positiv gestalten und engagieren uns für die drängenden sozialen und ökologischen Themen der Gegenwart. Im Bereich Corporate Citizenship konzentrieren wir uns vor allem darauf,



Foto: Allianz

Renate Wagner, 49, ist seit Januar 2020 Mitglied des Vorstands der Allianz SE und für die Region Asien-Pazifik sowie für Mergers & Acquisitions und People & Culture zuständig. Nach Beendigung ihres Mathematikstudiums in Paderborn und Brisbane, Australien, war sie für verschiedene Unternehmen in der Finanzbranche tätig, zuletzt bei der Zurich Versicherung in der Schweiz. Seit 2013 arbeitet sie für die Allianz. Nach verschiedenen Stationen in München und Asien wurde sie 2020 in den Vorstand berufen.

junge Menschen und Menschen mit Behinderungen so zu unterstützen, dass sie zum Beispiel eine Ausbildung oder Beschäftigung beginnen können. Hierfür verfolgen wir internationale strategische Programme, die durch lokale Aktivitäten mit Hilfsorganisationen vor Ort ergänzt werden. Damit stellen wir sicher, dass unsere Unterstützung eine hohe Wirkung erzielt. Beispielsweise arbeiten unsere Kolleginnen und Kollegen vor Ort mit ausgewählten Kinder- und Jugendschutzorganisationen zusammen. 2022 haben sie knapp 80.000 Stunden ehrenamtliche Arbeit in vielen Ländern geleistet.

Als Sponsoring-Partner der Olympischen und Paralympischen Spiele setzen wir uns mit dem Spenden- und Unterstützungsprogramm „MoveNow“ für die Förderung der emotionalen und physischen Resilienz benachteiligter Jugendlicher sowie für eine faire Bezahlung von Profi-Fußballerinnen ein. Das Programm bietet unseren Mitarbeitenden auch die einmalige Gelegenheit, gemeinsam mit Para-Athletinnen und -Athleten zu trainieren und von ihnen zu lernen. Einige der ehemaligen Athletinnen und Athleten arbeiten übrigens mittlerweile bei der Allianz, auch das ist Teil unseres Ansatzes.

In Deutschland engagieren wir uns seit über 25 Jahren mit der Allianz Kinderhilfe und machen benachteiligte Kinder und Jugendliche stark für morgen. Im Jahr 2022 haben wir 319 Projekte mit

einem Gesamtvolumen von knapp 1,5 Millionen Euro gefördert, darunter zum Beispiel das Sportprogramm „Beweg dich schlau“ der Felix-Neureuther-Stiftung für Kinder an 25 Kindergärten oder die „SportWoche für Alle 2023“ des Deutschen Behindertensportverbands.

Sehr positives Feedback erhalten wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch zum jährlichen „World Cleanup Day“. In diesem Jahr haben sich rund 2.250 Kolleginnen und Kollegen in 50 Allianz-Einheiten weltweit getroffen, um Strände, Parks und Straßen von Müll zu befreien. Ein schöner Effekt der Aktionen ist das Teambuilding, weil man gemeinsam etwas Sinnstiftendes erlebt. Viele nehmen die Motivation für Umweltschutz auch mit in ihren Alltag – genau das wollen wir erreichen.

Wie evaluieren Sie den Erfolg?

Grundsätzlich ist es uns wichtig, dass unser gesellschaftliches Engagement direkt bei den Menschen ankommt und ihr Leben positiv verändert. Wir evaluieren all unsere Programme und Initiativen nach der anerkannten Methode der Wirkungsmessung. Für jedes Projekt werden der Input, also die Anzahl der ehrenamtlichen Stunden, die Höhe der finanziellen Unterstützung oder die Vernetzung mit Partnern, bewertet. Anschließend werden die Auswirkungen auf die jeweilige Zielgruppe – der Output – sowie die langfristige gesellschaftliche Wirkung – der Impact – diesem Input gegenübergestellt. So verstehen wir genauer, welche Ressourcen richtig eingesetzt sind und wo wir Synergien schaffen können. Aus internen Umfragen wissen wir, dass unsere Aktivitäten im Klimaschutz und unsere Corporate-Volunteering-Angebote neben den flexiblen Arbeitsmodellen mit am stärksten zur Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden beitragen. Rund 80 Prozent unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben an, dass sie zufrieden mit den Volunteeringangeboten der Allianz sind. Das freut uns, denn vor allem die jüngere Generation erwartet von ihrem Arbeitgeber messbares und echtes gesellschaftliches Engagement.

Sie haben sich jüngst neue Klimaziele gesetzt. Wie sollen sie erreicht werden?

Als Versicherer und Finanzdienstleister spüren wir die Auswirkungen des Klimawandels und zunehmender Wetterereignisse sehr direkt. Daher haben wir uns verpflichtet, zur Umsetzung der Pariser Klimaziele zur Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 Grad beizutragen. Wir wollen den Wandel zu einer klimafreundlichen Wirtschaft gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden und den Unternehmen, in die wir investieren, vorantreiben. Konkret planen wir, die mit unserer Kapitalanlage und unserem Versicherungsgeschäft verbundenen Treibhausgase bis 2050 schrittweise auf Netto-Null zu senken, und haben dazu im September 2023 konkrete Zwischenziele bis 2030 definiert, an denen wir uns messen lassen werden. Über unseren Fortschritt berichten wir jährlich in unserem Nachhaltigkeitsbericht.

„Wir evaluieren all unsere Programme und Initiativen nach der anerkannten Methode der Wirkungsmessung.“

„Eine gute Führungskraft zeichnet sich nicht nur durch fachliche Kompetenz, sondern auch durch emotionale Intelligenz aus.“

In den letzten vier Jahren haben wir die Emissionen aus unserer Kapitalanlage bereits um mehr als ein Drittel reduziert und zielen darauf ab, diese bis 2030 um weitere knapp zwanzig Prozent zu senken. Wir sind zuversichtlich, dass sich viele Unternehmen und Branchen auf emissionsarme Geschäftspraktiken umstellen und wir unsere Ziele erreichen können. In unserem Versicherungsgeschäft planen wir bis 2030 mindestens 30 Prozent der CO₂-Emissionen in der Kfz-Versicherung zu senken und die Treibhausgasintensität um 45 Prozent in der Unternehmensversicherung zu reduzieren. Um den Ausbau erneuerbarer Energien und anderer Transformationstechnologien zu unterstützen, planen wir gezielte Investitionen in Höhe von 20 Millionen Euro und wollen unser Wachstum mit klimafreundlichen Lösungen in der Firmenversicherung verdreifachen. In unserem Geschäftsbetrieb wollen wir sogar schon 2030 Netto-Null-Emissionen erreichen. Dies erfolgt beispielsweise über den Bezug von 100 Prozent Grünstrom für unsere Büros und die IT ab diesem Jahr sowie durch diverse Energieeffizienzmaßnahmen im Gebäudebereich. Auch Geschäftsreisen werden vermehrt durch Videokonferenzen ersetzt und umweltfreundliche Verkehrsmittel grundsätzlich bevorzugt. Unsere eigene Automobilflotte wird sukzessive bis 2030 auf Elektroautos umgestellt.

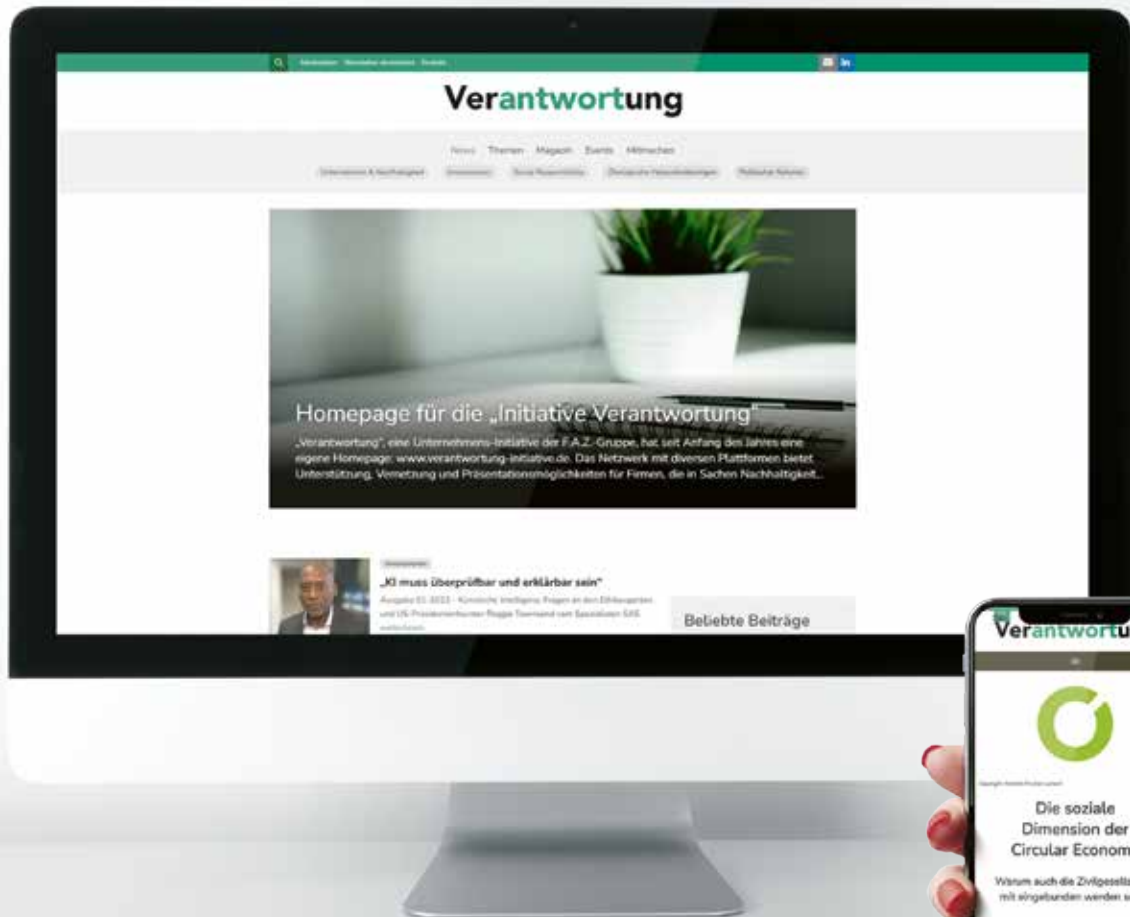
Nach welchen persönlichen Grundsätzen führen Sie?

Eine gute Führungskraft zeichnet sich für mich nicht nur durch fachliche Kompetenz, sondern auch durch emotionale Intelligenz aus. Die Kombination von IQ und EQ ist entscheidend, um die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Ich definiere Führung nicht durch Position oder Titel, sondern durch die Bereitschaft und Fähigkeit, andere zu inspirieren, ihnen eine klare Vision aufzuzeigen und sie zu motivieren. Außerdem finde ich es als Führungskraft unerlässlich, neugierig zu sein, sich ständig selbst zu reflektieren und das Geschäftsmodell täglich kritisch zu hinterfragen. Die Frage „Sind wir noch gut genug?“ sollte stets präsent sein. Die Fähigkeit, die Vergangenheit loszulassen, wenn sie nicht mehr zielführend ist, ist entscheidend. Hierfür muss man mutig, pragmatisch und anpassungsfähig sein, besonders in der heutigen, schnelllebigen Welt.

Auch Vielfalt ist Teil meiner Führungsphilosophie, denn diverse Teams machen Unternehmen erfolgreicher und wettbewerbsfähiger. Die Stärken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem globalen Konzern wie der Allianz sind immens. Führung bedeutet für mich, diese Vielfalt zu nutzen und die vielen komplementären Stärken zusammenzuführen. Das macht nicht nur Spaß, sondern entfaltet auch eine unglaubliche Kraft. ■

Die Fragen stellte
Gabriele Kalt.

Verantwortung



www.verantwortung-initiative.de

Erleben Sie die Fülle exklusiver Artikel, spannender Interviews und inspirierender Einblicke in die Unternehmenspraxis für Nachhaltigkeit und CSR - alles vereint an einem Ort!

Unsere frisch gestaltete Website bietet ein komfortables und intuitives Leseerlebnis, das Sie überall genießen können.

Besuchen Sie uns jetzt online unter www.verantwortung-initiative.de



Illustration: Adobe Firefly (KI)

Aus Prinzip

Die soziale Seite der Nachhaltigkeit bei WestLotto: mit NGOs kooperieren, Ehrenamt fördern, Präventionsarbeit leisten

Von Andreas Kötter

Was meinen wir eigentlich, wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen? Für Unternehmen ist das längst zu einer entscheidenden Frage geworden. Und sie zu beantworten wird immer schwieriger. Ein bisschen CO₂ sparen hier, ein bisschen spenden dort, schließlich eine schöne Kampagne, am besten irgendetwas mit Bäumen – und dann läuft das schon? Eben nicht.

Das ist gut so, und das hat mehrere Gründe: Die Anforderungen an Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit sind gestiegen, das gilt in gleichem Maße natürlich auch für die Politik und jeden Einzelnen in unserer Gesellschaft. Der regulatorische Rahmen gibt vor, dass und wie wir als Unternehmen uns des Themas Nachhaltigkeit annehmen müssen. Zugleich sind die Ansprüche derer gestiegen, die uns als Unternehmen beurteilen. Wer es mit Greenwashing versucht, wird weniger denn je damit durchkommen. In Zeiten des Fachkräftemangels sind auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hier gewissermaßen ein Regulativ.

Die Eigentümer im Blick

Der dritte und vielleicht wichtigste Grund: Immer mehr Unternehmen wollen ihre Umweltfreundlichkeit oder ihre soziale Verantwortung gar nicht mehr nur suggerieren, sondern sie wollen sie authentisch leben. Kurz gesagt: Sie haben verstanden. Dennoch bleibt die Herausforderung, Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen zu definieren – und zu leben.



Als staatliches Lotterieunternehmen des Landes Nordrhein-Westfalen leiten wir unser Verständnis von Nachhaltigkeit unmittelbar aus unserer Eigentümerstruktur ab. Die Bürgerinnen und Bürger des Landes sind Eigentümer unseres Unternehmens. Für sie möchten wir etwas tun. Für sie möchten wir uns einsetzen. Und genau das tun wir schon seit Unternehmensgründung 1955 über das Lotto-Prinzip.

Demnach fließen 40 Prozent aller Spieleinsätze in den Landeshaushalt NRW. Von dort werden gemeinnützige Organisationen aus Wohlfahrt, Sport, Kunst und Kultur, Umwelt- und Naturschutz unterstützt. In fast allem stecken Lottogelder: in der Kita, dem denkmalgeschützten Gebäude, der Seniorenresidenz, der Jugendhilfeeinrichtung, dem Sportverein und der Kunstausstellung. Ich halte dieses Prinzip für zutiefst sozial nachhaltig. Und heute nennen wir es auch so. Das, was wir schon immer tun, das, was unser Selbstverständnis ist, verbinden wir heute glaubwürdig mit dem Begriff nachhaltig.

Zusammenspiel mit NGOs

Aus dem ständigen Austausch mit den NGOs, die vom Lotto-Prinzip profitieren, wissen wir übrigens: Ohne Ehrenamt geht nichts in unserem gesellschaftlichen Miteinander. Ohne Ehrenamt brächen Strukturen weg und könnten viele Organisationen ihre Arbeit nicht leisten. Hier übernehmen wir als Möglichmacher soziale Verantwortung. So ist beispielsweise aus einer repräsentativen Forsa-Umfrage der NRW-Ehrenamtlas entstanden.

Wie geht es den Ehrenamtlichen eigentlich? Warum gibt es Probleme, ausreichend Ehrenamtliche zu finden? Das wollten wir genau wissen. Die Daten zeigen uns, dass wir dem Ehrenamt und den Engagierten in NRW helfen müssen. Und vor allem müssen wir die gesellschaftliche Anerkennung für die ehrenamtliche Tätigkeit deutlich erhöhen. Genau da sind wir mit konkreten Aktionen zur Wertschätzung von Ehrenamt präsent. Für die nachhaltige Verbesserung der Strukturen des Ehrenamts braucht es aber noch mehr. Politik und Unternehmen können hier an einem Strang ziehen.

Übrigens ist unser Lotto-Prinzip ein Paradebeispiel dafür, wie Unternehmen und NGOs zusammenrücken und gemeinsam für die Übernahme sozialer Verantwortung stehen können. Es liegt in der (sozialen) Verantwortung beider Seiten, derartige Zusammenarbeit zu verstärken und zu festigen. Werte zu leben und dabei unternehmerisch zu denken ist nämlich kein Widerspruch, sondern untrennbar miteinander verknüpft.

So engagiert sich WestLotto seit Jahren für eine Regulierung der sogenannten Lootboxen in Games. Was das mit uns als Lotterieanbieter von LOTTO 6aus49 oder Eurojackpot zu tun hat? Lootboxen sind kleine „Beutekisten“ in Computerspielen. Sie zahlen dafür, um vielleicht neue Fähigkeiten zu bekommen. Das Problem: Sie wissen nicht, was, oder ob Sie etwas Werthaltiges bekommen.

Diese Lootboxen sind deshalb, genau wie virtuelle Glücksräder, Geldspielautomaten oder nachgebildete Spielbanken mit Rouletteangebot, eindeutig glücksspielähnliche Elemente. Alles dies ist Kindern und Jugendlichen in Games frei zugänglich. Aus der Wissenschaft wissen wir, dass Kinder und Jugendliche so an echte Glücksspiele herangeführt werden und damit deutlich stärker gefährdet sind, ein problematisches Spielverhalten zu entwickeln.

Selbstverständnis und Geschäftsmodell

Wenn diese Jugendlichen dann erwachsen sind und legal Glücksspiele spielen dürfen, haben wir es plötzlich mit Spielerinnen und Spielern zu tun, die problematisches Spielverhalten gleich mitbringen. Das ist für die betroffenen Menschen und Familien ein Desaster. Und es fordert, dass wir als gesamte Branche darauf reagieren. Deshalb übernehmen wir heute soziale Verantwortung und kämpfen für eine Regulierung in einem Bereich, der hier und jetzt vielleicht unmittelbar nichts mit uns zu tun hat. Langfristig ist es für uns aber notwendig. Denn wir wollen mit unseren Angeboten Spielfreude erzeugen und Träume ermöglichen, aber keinen Zugang für Problemspieler ermöglichen. Die Sicherung des Kerngeschäfts, sozialverträgliche Lotterien anzubieten, bedeutet für uns also, heute an die Herausforderungen von morgen zu denken und diese in unser Handeln einzubeziehen.

Deshalb setzen wir uns auch massiv für digitale Bildung und Prävention ein. Im Rahmen der von uns gegründeten Smart Camps geht in unserem Auftrag ein spezialisierter Bildungsträger in Schulen und erläutert die Risiken einer Vermischung von Gaming, also den klassischen Videospiele, mit Elementen des Glücksspiels (Gambling). Gleichzeitig erkennen wir aber natürlich an: Gaming ist ein Bestandteil der kulturellen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen, und dagegen ist auch nichts einzuwenden. Aber Glücksspiele oder ähnliche Produkte können negative Folgen haben. Dem wollen wir entgegenwirken. Wir arbeiten daran, diese Präventionsworkshops in ein digitales Angebot zu überführen und sie damit zeit- und ortsunabhängig Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern zur Verfügung stellen zu können.

Das ist unsere soziale Seite der Nachhaltigkeit. Natürlich sind auch die ökologischen Aspekte für uns wichtig und bestimmen unser Handeln. Beispielsweise liefert eine neue Solaranlage seit diesem Jahr 20 Prozent unserer Gesamtstromkapazität, und wir verzichten zukünftig auf Drucker in den über 3.000 Annahmestellen. Das meinen wir, wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen. ■

Werte zu leben
und dabei
unternehmerisch
zu denken ist kein
Widerspruch

„Soziale Themen als langfristige Chance begreifen“

Unternehmen sind nur stark, wenn sie die Potentiale aller gesellschaftlichen Gruppen heben – sagt Bundesfamilienministerin **Lisa Paus**

In welchen Bereichen Ihrer Aufgabe als Ministerin gibt es besonders viele Berührungspunkte mit der deutschen Wirtschaft?

Wenn ich mit Männern und Frauen von der Spitze von Unternehmen spreche, landen wir immer häufiger recht schnell beim Thema Gleichstellung. Viele sehen das Potential, wenn sie Frauen für sich gewinnen und fördern. Deshalb arbeitet mein Haus intensiv mit Unternehmen und Wirtschaftsverbänden zusammen. Da geht es um Vereinbarkeit mit Familien- und Pflegeaufgaben, klischeefreie Berufsorientierung, Strategien gegen Sexismus oder die Förderung von Gründerinnen. Der Arbeits- und Fachkräftemangel fordert die Unternehmen schon jetzt heraus und wird in den nächsten Jahren zunehmen. Viele Frauen arbeiten zwar, aber nicht so oder so viel, wie sie möchten. Deswegen setze ich mich ein für eine bessere Situation von Frauen im Beruf, als Führungskräfte, als Selbständige oder Existenzgründerinnen.

Und auch die Wünsche der Männer, der Väter, spielen eine stärkere Rolle als bisher. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind für sie mitunter ausschlaggebend dafür, ob sie einen Job annehmen oder wechseln. Rund 450.000 Väter in Deutschland haben schon einmal den Arbeitgeber zugunsten einer besseren Vereinbarkeit gewechselt, mehr als 1,7 Millionen denken

manchmal oder häufig darüber nach. Ein Beispiel: Für die ersten Tage nach Geburt eines Kindes genehmigen viele Unternehmen Vätern schon heute Sonderurlaub, in der Regel zwei Tage. Ich möchte, dass zukünftig alle Väter beziehungsweise Partner*innen die ersten zehn Arbeitstage nach der Geburt bei vollem Lohnausgleich für Mutter und Kind da sein können. Diese „Familienstartzeit“ soll von Beginn an einen Impuls zur partnerschaftlichen Aufgabenteilung setzen. Das hilft Frauen, schneller wieder ins Arbeitsleben zu starten. Eine Allensbach-Umfrage hat kürzlich gezeigt, dass fast die Hälfte der Unternehmen die Familienstartzeit als eine gute Sache empfindet, mehr als die Hälfte der Unternehmen schätzt den Nutzen der Familienstartzeit als eine große Hilfe ein. Gleichzeitig sind die Kosten überschaubar. Das Fraunhofer-Institut hat für uns modellhaft berechnet, dass diese für ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden bei einem relevanten Durchschnittslohn von 3.700 Euro brutto bei 208 Euro mehr monatlich liegen. Bei zehn Mitarbeitenden sind es 10,40 Euro, jeweils für den ganzen Betrieb.

Klar ist aber: Ein staatlicher Rahmen allein reicht nicht, es braucht auch das Engagement und Interesse der Unternehmen. Denn eine familienfreundliche Personalpolitik trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei und macht Deutschland als Wirtschaftsstandort attraktiv.

Lisa Paus (55) ist seit dem 25. April 2022 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Sie gehört seit dem Jahr 2009 für Bündnis 90/Die Grünen dem Deutschen Bundestag an. Ihr Studium der Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin hat Paus als Diplom-Volkswirtin abgeschlossen.



Foto: BMFSFJ/Laurence Chaperon

Was zeichnet für Sie ein soziales und erfolgreiches Unternehmen heutzutage aus?

Es ist nicht neu: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg sind zwei Seiten derselben Medaille. Divers aufgestellte Unternehmen, für die Frauen in Führungspositionen selbstverständlich sind, die beispielsweise gendersensible und vielfältige Unternehmenskulturen pflegen und fair bezahlen, sind nachweislich wettbewerbsfähiger. Sie sind widerstandsfähiger, weil sie das Potential ihrer Beschäftigten besser ausschöpfen. Sie haben es leichter, sich ein modernes, attraktives Image zu geben, weil viele daran mitwirken. Das macht sie für Kunden wie für Nachwuchskräfte interessant.

Fachkräftesicherung ist heute zentral für jedes Unternehmen und das Wirtschaftswachstum insgesamt. Wenn Firmen zeigen wollen, dass sie sich mit ihrer Unternehmenskultur auseinandersetzen, dann ist vielleicht unser Bündnis „Gemeinsam gegen Sexismus“ interessant. Seit Gründung haben sich dort mehr als 500 Bündnispartner*innen angeschlossen. Das Bündnis berät und unterstützt dabei, ein gendersensibles, attraktives Arbeitsklima zu schaffen. Wir freuen uns über jedes neue Mitglied!

Wo steht die deutsche Wirtschaft im Prozess der Gleichstellung der Geschlechter?

Politik und Wirtschaft haben in den vergangenen Jahren einiges erreicht. Aber es gibt drei große Herausforderungen: Frauen sollten die Möglichkeit bekommen, mehr zu arbeiten, wenn sie das wollen. Zwar haben Frauen in Deutschland insgesamt eine der höchsten Erwerbsquoten in Europa. Aber trotzdem sind die Arbeitsstunden pro Frau immer weiter zurückgegangen. Fast die Hälfte der erwerbstätigen Frauen arbeitet in Teilzeit, viele von ihnen mit weniger als 20 Wochenstunden. Dabei liegt das größte inländische Potential qualifizierter Arbeitskräfte bei den Frauen. Die derzeitige Teilzeitfalle führt aber zu niedrigen Einkommen, schlechteren Karrierechancen und geringen Rentenansprüchen und geht zu Lasten ihrer finanziellen Absicherung. Dann ist da die Entgeltgleichheit. Das Entgeltgleichheitsgebot gilt seit über 60 Jahren! Trotzdem verdienen Frauen weniger als Männer - und zwar 18 Prozent brutto pro Stunde. Im europäischen Vergleich sind wir damit ganz weit hinten. Und schließlich braucht es mehr Frauen in Führungspositionen. Ihr Anteil in Aufsichtsräten und Vorständen ist

in den vergangenen Jahren zwar gestiegen. Die Führungspositionen-Gesetze haben hier etwas in Gang gebracht, immer mehr Aufsichtsräte erfüllen die gesetzliche Quote. Das freut mich, aber am Ziel sind wir noch lange nicht. Und als Höchstgrenze sollten diese Regelungen nicht missverstanden werden!

Viele Unternehmen schreiben sich Diversität und Inklusion auf die Fahne. Wie sehr wird die Vielfalt in den Unternehmen in Deutschland wirklich gelebt?

Wirtschaftspolitik ist nur gut und Unternehmen sind nur stark, wenn sie die Potentiale aller gesellschaftlichen Gruppen heben. Und wenn sie gegen Zustände vorgehen, die Vielfalt und echte Inklusion verhindern. Viele Unternehmen haben das längst erkannt. Ich erlebe Firmenleitungen, die sehr daran interessiert sind, Frauen mit Migrationshintergrund eine berufliche Perspektive zu geben, im IT-Bereich etwa. Diversität sehen auch Investor*innen als zunehmend wichtiges Kriterium – insbesondere die Geschlechtervielfalt. Der Druck kommt also nicht nur von der Politik oder der Gesellschaft, sondern auch von den Geldgeber*innen selbst.

Ihr Ministerium gibt alle drei bis vier Jahre einen „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“ heraus. Darin wird deutlich, dass die Wahrnehmungen von Personalverantwortlichen und Beschäftigten weiterhin unterschiedlich ausfallen. Wie sehen Sie die aktuelle Lage, und wie könnten Unternehmen in Richtung mehr Familienfreundlichkeit unterstützt werden?

Die deutsche Wirtschaft ist in Sachen Familienfreundlichkeit auf einem guten Weg. Laut Monitor halten rund 86 Prozent der Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen für bedeutsam. Das ist ein deutlicher Anstieg seit 2015. Was mich besonders freut: Auch für Väter ist die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich gestiegen. Nicht zuletzt durch die Coronapandemie haben Arbeitgeber verstanden, dass auch Männer für ihre Familien da sein wollen. Und der Fachkräftemangel lehrt derzeit alle: In familienfreundlichen Unternehmen sind die Fluktuation und der Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln, deutlich geringer. Aber das reicht natürlich noch lange nicht aus. Auch heute sind die Bedingungen für arbeitende Eltern alles andere als leicht, denn sie sind auf eine gute und zuverlässige Betreuung ihrer Kinder angewiesen, obwohl vielerorts ein eklatanter Fachkräftemangel in der Kinderbetreuung herrscht. Viel zu oft müssen sie sich zerreißend zwischen beruflichen Anforderungen und unbezahlter Sorgearbeit und sind dabei darauf angewiesen, dass Führungskräfte diese Herausforderung erkennen und die Arbeitnehmer*innen unterstützen. Und auch die Aufstiegschancen von Beschäftigten mit und ohne Familienverantwortung sind noch nicht ausgeglichen. Mit unserem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ unterstützen wir insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei, familienfreundliche Perso-

„Ich wünsche mir, dass neben den klassischen Nachhaltigkeitsindikatoren auch Kriterien wie Vielfalt, Gleichstellung oder Vereinbarkeit in Unternehmen deutlich besser gemessen, offengelegt und perspektivisch integriert werden.“

nalpolitik zu machen. Rund 8.700 Unternehmen sind Mitglied im zugehörigen Netzwerk bei der Deutschen Industrie- und Handelskammer und lernen voneinander. Ich lade alle Unternehmen in Deutschland ein, mitzumachen!

In welchen Bereichen würden Sie sich zum Wohle der Gesellschaft mehr Engagement von Unternehmen wünschen?

Ich wünsche mir mehr Einsatz bei der Entgeltgleichheit von Männern und Frauen. Dass Frauen im Durchschnitt 18 Prozent brutto in der Stunde weniger verdienen als Männer, hat viele Gründe: Da sind die Tätigkeitsbewertungen, die fehlenden Aufstiegschancen, die häufige geringfügige Beschäftigung oder fehlende Tarifbindung. Unternehmen können auf vielen Wegen zur fairen und transparenten Entlohnung kommen. Da braucht es auch Vorbilder: Unternehmen etwa, die über ihren Weg dahin und die gute Wirkung berichten und Modell sind für andere. Als Bundesregierung wollen wir Beschäftigte dabei unterstützen, ihren Anspruch auf gleiches Entgelt bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit künftig besser durchzusetzen. Wir arbeiten an einer Reform des Entgelttransparenzgesetzes. Außerdem muss das Thema Vereinbarkeit auch von Betrieben mehr mitgedacht werden. In diesem Kontext sind Kitas ganz entscheidend für das Funktionieren von Wirtschaft und Gesellschaft. Ich sehe daher Unternehmen in der Pflicht, zu prüfen, inwiefern sie beispielsweise Betriebskitas einrichten könnten, insbesondere bei Schichtbetrieb.

Wenn Sie eine „Carte blanche“ für eine Maßnahme hätten - was würden Sie tun, um soziale Themen noch mehr in die Unternehmen zu bringen?

Eine Maßnahme ist definitiv zu wenig, denn soziale Themen betreffen alle gesellschaftlichen Gruppen. Aber exemplarisch möchte ich auf die Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD, verweisen. Durch diese EU-Richtlinie, die am 5. Januar 2023 in Kraft getreten ist, werden mehr Unternehmen rechtlich dazu verpflichtet, anhand verbindlicher Standards über Nachhaltigkeitsaspekte in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung Bericht zu erstatten. Ich wünsche mir, dass neben den klassischen Nachhaltigkeitsindikatoren in Zukunft auch Kriterien wie Vielfalt, Gleichstellung oder Vereinbarkeit in Unternehmen deutlich besser gemessen, offengelegt und perspektivisch integriert werden. Neben der unternehmenspolitischen ist es auch eine gesellschaftspolitische Notwendigkeit. Gleichstellung, Diversität und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind nicht nur soziale Themen, sondern bringen harte betriebswirtschaftliche Vorteile. Mein Wunsch ist es, dass Unternehmen soziale Themen nicht als Last, sondern vor allem als langfristige Chance begreifen. ■

Die Fragen stellte
Oliver Kauer-Berk.

Corporate Citizenship bei IKEA: für die Menschen und den Planeten

Von Katarzyna Dulko-Gaszyna

Kann ein Unternehmen wie IKEA den vielen Menschen in herausfordernden Zeiten zur Seite stehen und einen Wandel hin zu mehr Gleichberechtigung fördern? Mit unserem Corporate Citizenship Ansatz füllen wir gemeinsam mit unseren Mitarbeiter*innen genau diese Rolle aus: Über unser Kerngeschäft hinaus engagieren wir uns für die Menschen und den Planeten, und damit für ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln.

Nachhaltigkeit in der Gesellschaft

Die Bedeutung von Corporate Citizenship für IKEA wird mit einem Blick auf unsere Unternehmenskultur deutlich: Mit jeder Aktion für die Menschen und den Planeten gehen wir einen wichtigen Schritt, um unsere selbstgesteckten Ziele für mehr Nachhaltigkeit in der Gesellschaft zu verwirklichen. Darunter verstehen wir eine perfekte Balance: Je besser das Gleichgewicht zwischen ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen austariert ist, desto mehr Menschen haben die Chance auf ein besseres Leben.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie umfasst drei Bereiche: Wir setzen uns für einen gesunden und nachhaltigen Alltag ein; fördern Kreislaufwirtschaft sowie Klimaschutz und streben eine faire sowie gleichberechtigte Gesellschaft an. Wir achten die Menschenrechte, schaffen positive Auswirkungen für die Menschen in unserer gesamten Wertschöpfungskette und tragen aktiv zu einer widerstandsfähigen Gesell-

schaft bei. Wir setzen uns ein für eine starke Demokratie – ein Aspekt, der insbesondere in der aktuellen Situation nicht hoch genug einzuschätzen ist.

Die Chance zum Wandel ist da!

Wir sind uns bewusst, dass unsere Ziele hoch gesteckt sind – und sie stellen gleichzeitig eine Chance zu einem positiven Wandel dar. Intern stellen wir faire Geschäftspraktiken sicher, bieten menschenwürdige und sinnvolle Arbeit und ermöglichen ein gleichberechtigtes, vielfältiges und integratives Umfeld. Dafür haben wir unter anderem die UN-Verhaltensstandards zur Bekämpfung der Diskriminierung von LGBTQ+-Personen am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft mitentwickelt und unterzeichnet.

Unsere Unternehmenskultur leitet uns den Weg. IKEA ist ein humanistisches, werteorientiertes Unternehmen. Wir stehen für die Gleichbehandlung aller – unabhängig von ihrem Hintergrund. Wir sind überzeugt, dass alle Menschen Respekt, Würde und faire Chancen verdienen. Wir möchten unseren Beitrag zu einer fairen und gleichberechtigten Gesellschaft leisten und die Menschenrechte respektieren.

Hilfe, wo sie am meisten gebraucht wird

Wir sind fest davon überzeugt, dass wir diese Ziele nur gemeinsam erreichen können. Daher ermöglichen wir allen Teams an unseren Standorten, Ideen zur Hilfe in der Nachbarschaft umzusetzen.



Katarzyna Dulko-Gaszyna, Sustainability Managerin, IKEA in Deutschland

In den Projekten stellen wir Wissen, Zeit, Ressourcen und Räume zur Verfügung.

Auch bundesweit sind wir für Menschen in Not tätig: IKEA Deutschland engagierte sich unter anderem für die Frauenhauskoordinierung e.V. (über drei Jahre bis Ende 2023), die ein besonderes Augenmerk auf die betroffenen Kinder legt. Das Projekt „Zuhause auf Zeit“ ist eine gemeinsame Initiative, die vor allem die psychosoziale Versorgung von Kindern und Jugendlichen in Frauenhäusern fokussiert. Als Teil der Ingka Gruppe arbeiten wir zudem mit Nichtregierungs-Organisationen wie Save the Children oder UNICEF zusammen.

Menschen aus 130 Nationen

Ein weiteres Herzensthema ist für uns die Integration geflüchteter Menschen. Bei IKEA Deutschland arbeiten aktuell Menschen aus über 130 Nationalitäten, viele von ihnen bringen Fluchterfahrungen mit. Wir engagieren uns seit 2016 gezielt für geflüchtete Menschen, indem wir ihnen eine berufliche Perspektive bieten. Mithilfe von Sprachkursen, Praktika, Ausbildung und Feststellungen möchten wir den Weg in den Arbeitsmarkt erleichtern. Wir setzen uns dafür ein, dass Menschen mit Fluchterfahrung echte gesellschaftliche Teilhabe erfahren. Nur gemeinsam können wir – Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft – die vielfältigen Herausforderungen in den kommenden Jahren bewältigen. ■

Mehrwert Corporate Volunteering

Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen für betriebliche Freiwilligenprogramme

Von Dr. Antje Peterhänsel und Ulrike Schulke

Corporate Volunteering kann für Unternehmen ein großer Hebel sein, um Motivation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gezielt zu fördern und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Öffentlichkeitswirksame „Social Days“, bei denen Mitarbeiter gemeinsam Müll auf sammeln, Mentoring-Programme, Pro-Bono-Tätigkeiten oder mehrmonatige Secondments für Tätigkeiten in NGOs – Corporate Volunteering hat viele Gesichter. Allen gemeinsam ist eine Unterstützung der Mitarbeitenden dabei, sich aktiv für gemeinnützige Aktivitäten oder Projekte zu engagieren, auch „betriebliche Freiwilligenprogramme“ genannt.

Neben Geld- und Sachspenden und der kostenfreien Überlassung betrieblicher Infrastruktur an gemeinnützige Einrichtungen bietet die Freistellung von eigenen Mitarbeitenden für bürgerschaftliches Engagement die Möglichkeit für Unternehmen, einen unmittelbaren gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Doch Corporate Volunteering wirkt sich nicht nur positiv auf die Gesellschaft aus. Es bietet auch Mehrwerte für das Unternehmen und die Mitarbeitenden:

Corporate Volunteering stärkt den „Teamspirit“ und die Bindung an den Arbeitgeber. Neben einer größeren Zufriedenheit am Arbeitsplatz, einer gesteigerten Einsatzbereitschaft und einer stärkeren Identifikation mit dem Arbeitgeber berichten teilnehmende Mitarbeiter auch von einer als signifikant höher empfundenen Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. Mitarbeiter können zudem neue Kompetenzen und Sichtweisen erwerben, welche sich wiederum in ihrer täglichen Arbeit für das Unternehmen bezahlt machen. Für das Unternehmen können Reputationsgewinne mit Mitarbeiterzufriedenheit und Personalentwicklung kombiniert werden. Auch beim Recruiting erkundigen sich Bewerber immer häufiger nach dem sozialen Engagement des Unternehmens.



Verantwortung Recht

Das Corporate Volunteering als Teil der Corporate-Citizenship-Strategie stellt daher zu Recht ein Trendthema dar, welches jedoch bislang fast ausschließlich in sehr großen Unternehmen einer belastbaren Strategie folgt. Aufgrund der Vielfältigkeit der Unternehmen und des breiten Spektrums an Möglichkeiten des sozialen Engagements kann es keine Blaupausen geben. Corporate Volunteering kann in jedem Unternehmen anders aussehen – abgestimmt auf die Unternehmensstrategie, die Wünsche und Kompetenzen der Mitarbeitenden und den regionalen Bedarf. Dennoch lassen sich neben den praktischen Erfolgsfaktoren für ein Programm einige rechtliche Aspekte nennen, die unabhängig von Größe und Budget des Unternehmens schon bei der Entwicklung einer Corporate-Volunteering-Strategie bedacht werden sollten:

Corporate Volunteering ist idealerweise Teil einer langfristigen und verlässlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kooperationspartner. Erwartungen und Bedürfnisse sollten klar kommuniziert und in einer Vereinbarung fixiert werden. Diese sollte das Format der Zusammenarbeit sowie die zu erbringenden Leistungen klar regeln, Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen und idealerweise Regelungen zu Haftung und Verschwiegenheit enthalten.

Insbesondere das sogenannte „Skills-based Volunteering“, also eine ehrenamtliche Tätigkeit, bei der die Mitarbeitenden Fähigkeiten aus ihrem Berufsalltag für einen gemeinnützigen Zweck einsetzen, setzt in der Regel eine langfristige und sorgfältige Planung voraus. Längere Einsätze bei Organisationen bedürfen einer einzelvertraglichen Vereinbarung zur Freistellung von der Arbeitsleistung, in denen alle Einzelfragen, wie etwa Kostenübernahme, Urlaubsanspruch und Versicherungsschutz, geregelt werden. In der Regel kommt kein Beschäftigungsverhältnis zur Organisation zustande, für die

sich die Mitarbeitenden engagieren. Vor allem bei Auslandseinsätzen sollte ein besonderes Augenmerk auf etwaige aufenthaltsrechtliche Beschränkungen gelegt werden. Geregelt werden sollte auch der Fall, wie mit kurzfristigen Änderungen umgegangen wird, etwa weil der Mitarbeitende das Programm vorzeitig abbrechen möchte oder aufgrund plötzlicher Änderung der weltpolitischen Lage eine Reise in das Zielland nicht mehr möglich oder nicht mehr sicher ist.

Auch einzelne Aktionstage, Blutspendeaktionen, Fundraisingevents oder wöchentliche Onlinementorings erfordern klare Regeln zur Arbeitszeit. Werden die Mitarbeitenden ganz oder teilweise bezahlt freigestellt, oder müssen sie diese Zeit nacharbeiten? Sofern andere oder weitere Anreize für Corporate-Volunteering-Aktivitäten geboten werden, sollten diese ebenfalls klar geregelt werden.

Bei der Ausgestaltung des Corporate-Volunteering-Programms ist der Gleichbehandlungsgrundsatz zu berücksichtigen. Grundsätzlich sollten alle Mitarbeitenden die gleichberechtigte Möglichkeit zur Teilnahme oder Bewerbung erhalten.

Soweit im Unternehmen Betriebsräte gebildet sind, haben diese je nach Ausgestaltung des Programms ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht. Dies gilt insbesondere bei Regelungen zu bezahlten Freistellungen. Doch auch wenn kein zwingendes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats besteht, sollte dieser stets in die Planungen einbezogen werden und Corporate-Volunteering-Richtlinien mittragen.

Gesetzliche Regelungen existieren zum Teil für den Katastrophenfall sowie für Mitarbeitende, die in der Freiwilligen Feuerwehr, dem Technischen Hilfswerk oder in den Wohlfahrtsverbänden tätig sind. Daneben sehen die Katastrophenschutzgesetze der Länder zum Teil die Möglichkeit des Einsatzes freiwilliger Helfer vor.

Bei Corporate-Volunteering-Einsätzen kann es zu Schadensfällen kommen. Die Mitarbeitenden selbst können einen Schaden erleiden oder andere schädigen. Je nach konkretem Einsatzbereich ist gegebenenfalls zu prüfen, ob eine zusätzliche Haftpflichtversicherung benötigt wird.

Häufig werben Unternehmen auf ihren Webseiten oder Social-Media-Kanälen mit Corporate-Volunteering-Aktionen. Sofern hierbei Mitarbeitende namentlich benannt werden oder auf Fotos zu sehen sein sollen, ist hierfür deren Einwilligung erforderlich. ■

Dr. Antje Peterhänsel, Partnerin der Kanzlei vangard | Littler in Frankfurt am Main, ist Fachanwältin für Arbeitsrecht.

Ulrike Schulke ist Fachanwältin für Arbeitsrecht bei vangard | Littler, Frankfurt am Main.



„Wir können es uns nicht leisten, Talente zu verlieren“

Jacob Chammon, Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung, über die Förderung von Zukunftskompetenzen in Deutschland

Zu welchem Zweck hat die Telekom die Stiftung gegründet?

Grundlage dieser Entscheidung war das gesellschaftliche Engagement des Telekom-Konzerns. Von Beginn an gehörten Unternehmertum und gesellschaftliche Verantwortung für die Telekom zusammen, und so hat der Konzern – als selbständiges Unternehmen aus der Bundespost heraus gegründet – sich immer auch für Themen außerhalb des Kerngeschäfts engagiert. Die Gründung der gemeinnützigen Stiftung 2003 war ein sehr großer Schritt in Richtung Nachhaltigkeit, denn eine Stiftung soll langfristig wirken. Relativ schnell war auch klar, welchen Fragen sich die junge Stiftung widmen sollte, denn vor 20 Jahren waren die schlechten PISA-Ergebnisse und der Nachwuchsmangel in den mathematisch-naturwissenschaftlich-technischen Fächern – heute kennen wir die Abkürzung MINT – große Herausforderungen. So wurde die Telekom-Stiftung zu einer MINT-Bildungsstiftung, und das sind wir bis heute geblieben.

An welche Zielgruppen richten sich Ihre Angebote?

Grundsätzlich richten sich derzeit die meisten Angebote an Lernbegleiter:innen von jungen Menschen im Alter zwischen zehn und 16 Jahren. Dabei verstehen wir unter dem Begriff „Lernbegleiter“ nicht nur Lehrkräfte, sondern zum Beispiel auch Medienpädagog:innen, Sozialpädagog:innen oder auch Bibliothekare – eben alle, die Kinder und Jugendliche auf ihren Bildungswegen begleiten. Wir sind aber gerade in einer Strategieüberprüfung, so dass wir in Zukunft vielleicht auch weitere oder andere Zielgruppen adressieren.

„Unsere Aktivitäten kommen der Gesellschaft zugute, und das ist das, was Corporate Citizenship erreichen will.“

Sie gehören zu den großen MINT-Bildungsstiftungen in Deutschland. Mit Blick auf die globalen Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimawandel oder Elektromobilität sind die Bildung und Zukunftskompetenzen von Kindern und Jugendlichen heute wichtiger denn je. Wie fördern Sie diese beiden wichtigen Fähigkeiten konkret?

Ich nenne Ihnen zwei Beispiele: Eines unserer ältesten Vorhaben ist die Junior-Ingenieur-Akademie. Das ist ein Wahlpflichtfach für die Mittelstufe, und es geht darum, Jugendliche, die sich für MINT interessieren, an Berufsbilder aus diesem Umfeld heranzuführen. Im Schulalltag bedeutet das: Neben Unterricht in Mathematik, Physik oder Informatik machen die Schüler:innen praktische Erfahrungen in Unternehmen oder Laboren. Da entstehen tolle Ergebnisse wie ein solarbetriebenes Boot oder Tablet-Halter aus Bio-Kunststoffen. Zweites Beispiel ist die Initiative „Ich kann was!“. Hier lernen junge Menschen den souveränen Umgang mit digitalen Medien – ohne Noten, ohne Druck und an ihre Lebenswirklichkeit angepasst. Da wird dann zum Beispiel online geockt, aber gleichzeitig auch über Spielsucht und Datenschutz gesprochen.

Welche Kompetenzen vermitteln Sie in Ihren Projekten neben mathematischem, technischem und naturwissenschaftlichem Wissen?

Sie sprechen die Kompetenzen des 21. Jahrhunderts an, wie Bildungsforscher:innen sie nennen. Das sind Kreativität, Kollaboration, Kommunikation und kritisches Denken. Viele Expert:innen nennen Computational Thinking als fünfte Kompetenz.

Diese Themen adressieren wir in unterschiedlichsten Vorhaben, stellen aber auch immer wieder fest, dass wir die Lernbegleiter:innen manchmal überfordern, wenn wir sie mit Kreativitätstechniken für den Unterricht, der Design-Thinking-Methode oder dem Deeper-Learning-Ansatz konfrontieren. Das sind Bildungsinnovationen, mit denen die genannten Zukunftskompetenzen bei Schüler:innen gefördert werden sollen. Dafür lässt der enge Lehrplan leider häufig keinen Platz. Also müssen wir hier auch Schulen darin unterstützen, mehr Freiheiten zu bekommen, um neue Lernmethoden einzuführen.

Wie genau fördern Sie die überfachlichen Kompetenzen, etwa Kreativität? Welche Absicht steckt dahinter?

Nicht nur internationale Bildungsforscher:innen, sondern auch wir bei der Stiftung sind davon überzeugt, dass diese Kompetenzen – gerade auch Kreativität – dabei helfen können, komplexe Herausforderungen wie den Klimawandel anzugehen. Wir brauchen junge Menschen, die in der Lage sind, nicht nur gelerntes Wissen abzurufen, sondern auch nach neuen Wegen zur Lösung von Problemen zu suchen. Dafür stellen wir zum Beispiel Materialien wie das Lernspiel „Moonshot EDU“ zur Verfügung, das im Unterricht zu kreativem Denken anregt.

Wie bedeutsam ist die Förderung von Mädchen beziehungsweise Frauen in Ihrem Bereich?

Genauso wichtig wie die von Jungen und Männern und die von Kindern mit Migrationshintergrund der ersten Generation. Gerade bei Letzteren gibt es Potential zu heben. Wir können es uns in Deutschland nicht leisten, Talente zu verlieren. Und gerade im MINT-Bereich dürfen wir nicht nachlassen, wenn es darum geht, junge Menschen für diese Themen zu begeistern. Viele können sich gar nicht vorstellen, wie eine erfolgreiche Berufslaufbahn in diesem Umfeld aussehen kann. Hier braucht es Vorbilder und auch Stiftungsprojekte wie die Junior-Ingenieur-Akademie oder die „GestaltBar“, die für die Berufsorientierung sehr wertvoll sein können.

Arbeiten Sie auch mit anderen Unternehmen zusammen?

Nicht mit anderen Unternehmen, aber mit anderen unternehmensverbundenen Stiftungen. Mit einigen kooperieren wir zum Beispiel sehr erfolgreich im „Forum Bildung Digitalisierung“ – meinem früheren Arbeitgeber. Hier geht es um die digitale Transformation von Schule, der Verein wird von zehn Stiftungen getragen. Wir haben in einzelnen Vorhaben aber auch bilaterale Kooperationen.

Welche Erfolge konnte die Stiftung in den 20 Jahren ihres Bestehens verzeichnen?

Ich bin selbst ja erst kurz dabei und kenne viele Aktivitäten nur vom Erzählen. Ich nenne Ihnen aber drei Programme und Projekte, die ich besonders eindrucksvoll finde, weil sie eine Wirkung auf das Bildungssystem entfaltet haben. Da ist in jedem Fall das Engagement der Stiftung für die



Foto: Deutsche Telekom Stiftung

Jacob Chammon ist seit 1. August 2023 Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung. Der gebürtige Däne ist ausgebildeter Lehrer für Dänisch, Deutsch als Fremdsprache, Geschichte und Musik und arbeitete zunächst an Schulen in Dänemark. 2011 kam Chammon nach Berlin und übernahm 2012 die Schulleitung der damals neugegründeten Deutsch-Scandinavisches Gemeinschaftsschule. 2019 wechselte Chammon zum Forum Bildung Digitalisierung e.V. Zuletzt war er dort geschäftsführender Vorstand, zuständig für Strategie und Programmaktivitäten.

frühe Bildung. Das hat dazu beigetragen, dass Kitas heute als Bildungsorte wahrgenommen werden und nicht nur als Aufenthaltsorte für kleine Kinder, bis sie in die Schule gehen. Darüber hinaus finde ich die Aktivitäten rund um die digitale Bildung spannend und wegweisend. Sehr früh hat die Stiftung den Grundsatz Pädagogik vor Technik vertreten – vor 20 Jahren neu, heute eine Selbstverständlichkeit, wenn es um digitale Medien an der Schule geht. Und einer der größten Erfolge ist zweifellos das Deutsche Zentrum für Lehrkräftebildung Mathematik, das heute von Bund und Ländern getragen wird und als Blaupause für die Kompetenzzentren des Bundes zur Lehrkräftebildung gilt.

Wie profitiert die Telekom von diesem Engagement?

Sie ist stolz auf ihre Stiftung und deren inzwischen führende Rolle in der Stiftungslandschaft. Unsere Aktivitäten kommen der Gesellschaft zugute, und das ist das, was Corporate Citizenship erreichen will. ■

Die Fragen stellte
Gabriele Kalt.

Menschen statt Märkte

Die Sicht der NGO: Was für eine sozial und ökologisch gerechte Wirtschaft zu tun ist

Von Serap Altinisik

Eine gerechte Welt ohne Armut – was nach Utopie klingt, ist für Oxfam eine Vision, die Wirklichkeit werden soll. Natürlich ist es eine große Vision. Sie erfordert, dass wir nicht bloß Symptome bekämpfen, sondern den strukturellen Ursachen von Armut und Ungleichheit auf den Grund gehen und sie verändern.

Zu einer gerechten Welt ohne Armut gehört das „gute Leben“ für alle. Dass derzeit viele auf Kosten anderer leben, hat viel, wenn nicht alles, mit unserem Wirtschaftssystem zu tun. Deshalb fordert Oxfam die Transformation hin zu einer am Menschen ausgerichteten Wirtschaft, einer sogenannten Human Economy, die soziale Rechte und ökologische Grenzen in den Mittelpunkt stellt.

Wir leben in einer Zeit voller existentieller Krisen. Dazu gehören die zahlreichen Kriege und Konflikte, zunehmender Populismus und eine gefühlte Spaltung von Gesellschaften. Dazu gehört auch die sich verschärfende Klimakatastrophe. Vor allem auf der Südhalbkugel werden tödliche Dürren und Überschwemmungen immer häufiger, werden Inselstaaten durch den Anstieg des Meeresspiegels unbewohnbar. Aber auch Länder auf der Nordhalbkugel sind inzwischen mit Extremwetter konfrontiert, das sie in dieser Form noch nicht kannten. Ein Umdenken ist nicht in Sicht – das reichste Prozent der Weltbevölkerung hat im Jahr 2019 so viele Treibhausgase verursacht wie fünf Milliarden Menschen, die die ärmeren zwei Drittel ausmachen. Wie kann das sein? Die Antwort lautet, dass Unternehmen, Märkte und Politik weltweit kurzfristige Gewinninteressen zu oft über das Gemeinwohl stellen.



Auf der Strecke bleiben Klima- und Umweltschutz, Arbeitsschutz, Löhne und Menschenrechte.

Darüber hinaus wird unter „Wirtschaft“ fast immer nur der Bereich verstanden, in dem Waren und Dienstleistungen produziert und gegen Geld ausgetauscht werden. Die Sorgearbeit, die in Familien und Gemeinschaften stattfindet, wird dagegen nicht berücksichtigt. Dabei stützt sich die Wirtschaftsleistung auch auf diese unbezahlte Arbeit, die weltweit vor allem Frauen leisten. Auch deshalb verfügen Frauen im Vergleich zu Männern über weniger Einkommen, Vermögen und andere materielle Ressourcen, über weniger Macht und weniger Einfluss auf politische und wirtschaftliche Entscheidungen.

Für Mensch und Natur

So düster die Analyse auch klingen mag – sie ist kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil: Dieser Zustand ist weder natürlich noch unabänderlich. Oxfam ist überzeugt, dass wir eine Wirtschaftsordnung schaffen können, die das gute Leben für alle möglich macht und ein Leben auf Kosten anderer überwindet. Eine humane Wirtschaft muss die sozialen Bedürfnisse aller erfüllen, indem sie die Menschenrechte einhält sowie die Grenzen unseres Planeten respektiert.

Eine am Menschen ausgerichtete Wirtschaft stellt Rechte, Bedürfnisse, Würde und Freiheit aller ins Zentrum. Zugleich müssen wir in Harmonie mit der Natur leben und die Vielfalt der Lebensentwürfe schätzen. Eine solche Wirtschaft besitzt also

eine politische und soziale sowie eine ökologische Dimension. Eine frühere Oxfam-Kollegin, die Ökonomin Kate Raworth, hat dies bildlich durch einen doppelten Kreis, der an einen Doughnut erinnert, dargestellt. Den Bereich zwischen den beiden Kreisen, der weder soziale Mindeststandards unterläuft noch die ökologisch-planetare Grenze überschreitet, nennt sie den sicheren und gerechten Raum für die Menschheit. Ziel aller wirtschaftlichen Aktivitäten sollte es sein, „in den Doughnut zu kommen“, also den Raum zwischen den beiden Ringen auszufüllen, ohne eine der beiden Linien zu durchbrechen.

Um dies zu erreichen, fordert Oxfam eine Demokratisierung der Wirtschaft: Unternehmen müssen bei ihren Entscheidungen die Interessen aller dadurch Betroffenen berücksichtigen. Dabei brauchen am Gemeinwohl orientierte Unternehmen besondere Förderung, damit sie stärker die Märkte prägen – und nicht, wie aktuell, eher Nachteile durch ihre Arbeitsweise haben. Jede Wirtschaftstätigkeit muss den Planeten pflegen und seine Ressourcen so nutzen, dass sie natürlich regenerieren können.

Dass eine solche Wirtschaftsweise möglich ist, beweisen die Menschen, mit denen Oxfam weltweit zusammenarbeitet, jeden Tag:

Anisa Jama Hassan
aus Dhudhub Dhiilo in
Somaliland, Somalia





Gemeinsam mit lokalen Partnerorganisationen unterstützen wir beispielsweise Kleinbäuer*innen bei der Anwendung agrarökologischer Methoden, die natürliche Ressourcen nicht nur schonen, sondern sogar verbessern. So können etwa traditionelle Anbaumethoden in Kombination mit dürreresistentem Saatgut und selbstproduziertem ökologischem Dünger auch in wasserarmen Regionen für gute Erträge sorgen und gleichzeitig degenerierte Böden aufwerten. Kooperativen und andere gleichberechtigte Zusammenschlüsse erleichtern es den Bäuer*innen, Geräte zur Weiterverarbeitung anzuschaffen und ihre Erzeugnisse überregional – teilweise sogar international – zu vermarkten.

Angemessene Steuerpolitik

Eine am Menschen ausgerichtete Wirtschaft erfordert zudem, dass insbesondere große Unternehmen und ihre Hauptanteilseigner*innen einen angemessenen Beitrag zum Allgemeinwohl leisten. Und um weltweit die Folgen der Klimakrise abzumildern und insbesondere in Ländern des sogenannten globalen Südens Menschen in Armut zu unterstützen, sind dringend höhere Steuereinnahmen nötig. Wir brauchen sie weltweit, damit Staaten ihre öffentlich finanzierten Dienstleistungen ausbauen können: Bildung, Gesundheit und soziale Sicherung, wovon vor allem Menschen mit niedrigem Einkommen profitieren. Kurzfristig braucht es deshalb eine Steuerpolitik, die Unternehmen und Superreiche angemessen an der Finanzierung unseres Gemeinwesens beteiligt.

Drei Arten von Steuern könnten zusammen Billionen für den Aufbau einer grünen und gerechten Welt generieren: Oxfam hat modellhaft berechnet,

dass eine progressive Steuer auf die Millionen- und Milliardenvermögen der Welt jedes Jahr 1,7 Billionen US-Dollar einbringen könnte. Eine Abgabe auf Investitionen in umweltbelastende Aktivitäten könnte mindestens weitere 100 Milliarden US-Dollar pro Jahr generieren.

722 der größten Unternehmen der Welt haben in den vergangenen zwei Jahren jeweils unerwartete Übergewinne in Höhe von zusammen mehr als einer Billion US-Dollar eingestrichen. Davon gingen durchschnittlich 237 Milliarden US-Dollar pro Jahr an Energiekonzerne. Analysen von Oxfam und Action Aid zeigen, dass eine Steuer von 50 bis 90 Prozent nur auf die Übergewinne dieser 722 Megakonzerne bis zu 941 Milliarden US-Dollar hätte einbringen können. Geld genug ist also da.

Lücke der unbezahlten Sorgearbeit

Ein weiterer zentraler Punkt zum Erreichen einer Human Economy: Lohnarbeit sollte zumindest unsere Existenzen sichern und im besten Fall zu Wohlstand führen. Derzeit gelingt es vielen Menschen jedoch nicht, von ihrem Einkommen gut zu leben. Insbesondere Frauen bekommen zudem für einen großen Teil ihrer Arbeit weder Lohn noch Anerkennung: Sie leisten den Löwenanteil der unbezahlten Pflege- und Sorgearbeit. Dazu gehören alle Formen von Hausarbeit – waschen, kochen, putzen, Nahrungsmittel beschaffen, Kinder erziehen und hüten, Kranke oder ältere Angehörige pflegen.

Hinzu kommt, dass in vielen wirtschaftlich benachteiligten Ländern Menschen in Armut kaum Zugang zu Wasser- und Energieversorgung haben. Überall dort, wo es an der nötigen Infrastruktur fehlt, müssen Frauen und Mädchen täglich oft

Immer mehr setzen sich für eine andere Art der Wirtschaft ein



mehrere Stunden zu Fuß gehen, um Wasser oder Brennholz zu holen, und die schwere Last dann nach Hause tragen. Auf meiner ersten Reise als Vorstandsvorsitzende besuchte ich in diesem Sommer verschiedene Projekte am Horn von Afrika, die von Oxfam unterstützt werden. Im somalischen Dorf Dhudhub Dhiilo traf ich Anisa Jama Hassan, die täglich mehrere Kilometer weit laufen muss, um Wasser zu holen, ihr jüngstes Kind auf dem Rücken. Das sind Wege und Belastungen, die wir uns kaum vorstellen können. Die Zeit und Energie, die sie dafür aufbringen müssen, fehlt ihnen sowohl für Bildung - Mädchen können keine Hausaufgaben machen oder gar nicht mehr zur Schule gehen - als auch für die Schaffung von Einkommen.

Neben dem Gender Pay Gap, der anzeigt, wie viel weniger Lohn als Männer Frauen weltweit für gleiche Arbeit erhalten, existieren also weitere Lücken, die es zu schließen gilt: Der Gender Care Gap besagt, dass Frauen einen Großteil der nicht entlohnten Sorgearbeit leisten, der Gender Time Gap, dass Frauen weniger Zeit für Erwerbsarbeit haben. Es bleibt ihnen zudem weniger Freizeit oder Zeit für zivilgesellschaftliches und politisches Engagement. Auch deshalb sind Frauen in wirtschaftlichen und politischen Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert, so dass ihre Lebenserfahrungen weniger Eingang in Gesetze und wirtschaftliche Entscheidungen finden.

Eine am Menschen orientierte Wirtschaft erkennt daher nicht nur Erwerbsarbeit an, sondern auch Sorgearbeit, belohnt diese und verteilt sie gleichmäßiger. Zudem gilt es, Sorgetragende durch eine gute öffentliche Pflegeinfrastruktur zu entlasten und ihre Belange und Bedürfnisse stärker zu repräsentieren.

Wirtschaft neu ausrichten

Auch wenn Märkte ein wichtiger Motor für Wachstum und Wohlstand sind, dürfen Regierungen nicht länger davon ausgehen, dass der Motor das Auto lenkt. Das Wohlergehen aller und das Überleben unseres Planeten kann nicht gelingen im Rahmen eines vor allem nach finanziellem Profit und wachsendem Reichtum für einige wenige ausgerichteten Wirtschaftssystems. Das gute Leben für alle muss das Ziel wirtschaftlichen Handelns sein!

Was uns Hoffnung macht: Immer mehr Menschen - und auch einige Unternehmen - erkennen, dass es so nicht weitergeht, und setzen sich, wie Oxfam, für eine andere Art der Wirtschaft ein. ■

Serap Altinisik ist geschäftsführende Vorstandsvorsitzende von Oxfam Deutschland e.V.



Bei der Responsible Leadership Conference des F.A.Z.-Instituts 2023 sprachen in der Münchner BMW Welt Ilka Horstmeier, Mitglied des Vorstands der BMW AG, und UNICEF-Deutschland-Geschäftsführer Christian Schneider auf dem Podium über das Thema „Jugend von heute – Change Maker von morgen“ mit Wirtschaftswissenschaftler René Schmidpeter über ihre kürzlich gestartete Partnerschaft, ihr langfristiges globales Bildungsengagement, über Notprogramme in Krisenzeiten und die Frage, wie Konzerne mit sozialem Engagement nicht nur einen gesellschaftlichen Impact erzielen, sondern auch einen Nutzen für ihr eigenes Geschäftsmodell.

Frau Horstmeier, Herr Schneider, Sie sitzen hier als Partner, die sich weltweit für Bildung einsetzen. Wie haben Sie sich überhaupt persönlich kennengelernt?

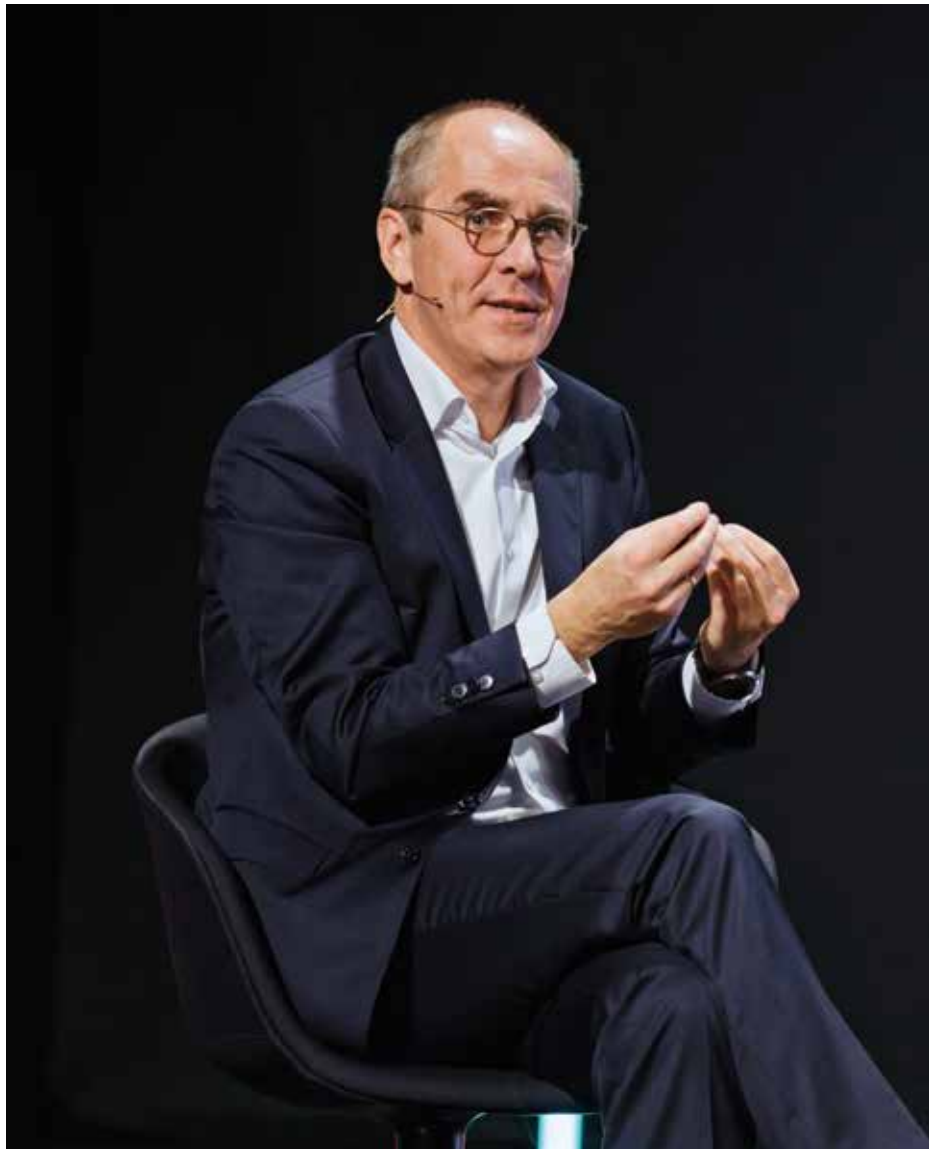
ILKA HORSTMEIER Die BMW Group und UNICEF arbeiten schon seit einiger Zeit zusammen, aber persönlich sind wir uns tatsächlich zum ersten Mal am Bahnhof in Krakau, in Polen, begegnet. Ich bin im vergangenen September dorthin gereist, um mir ein Bild davon zu machen, wie die Spenden vor Ort verwendet werden, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Hilfsaktionen in der Ukraine Krise gesammelt haben. Das Engagement der Aktiven von UNICEF hat mich tief beeindruckt. Bewegend waren auch die Schicksale der Frauen und Kinder, denen ich dort begegnet bin.

CHRISTIAN SCHNEIDER Ich war davon beeindruckt, dass sich die Vorständin eines so großen Unternehmens selbst auf den Weg macht, um sich unsere Arbeit anzuschauen. Wir trafen uns in einer der Anlaufstellen, in denen die flüchtenden Mütter und Kinder unter anderem psychologisch betreut werden. Und kaum war Frau Horstmeier angekommen, da führte sie schon die ersten Gespräche.

Sie scheinen ein großes, auch persönliches Interesse an dem Thema zu haben ...

HORSTMEIER Auf jeden Fall – und ich wollte wissen, wie die Spenden eingesetzt werden. Unsere Belegschaft hat 250.000 Euro gesammelt und in Eigeninitiative Hilfstransporte organisiert. Wir als BMW Group haben zusätzlich zwei Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Wie schon gesagt, mich haben die menschlichen Schicksale tief bewegt und auch, mit welchem Engagement unser Partner sich dort in Polen eingebracht hat. Es war mir ein Bedürfnis, mir selbst ein Bild von der Situation zu machen und zu erleben, wie wichtig die Arbeit von UNICEF ist.

SCHNEIDER Und mir war es zunächst vor allem ein Anliegen, mich bei BMW für die Unterstützung zu bedanken. Dann machten wir einen Spaziergang zwischen zwei Projektbesuchen, oder besser: einen Powerwalk. Und daraus wurde ein Powertalk – wir kamen von der konkreten Situation der ukrainischen Geflüchteten schnell zum Beispiel zu der Frage, was mit den geflüchteten Jugendlichen passiert, die in der Ukraine oder eben in Polen womöglich auf Zugang zu Bildung verzichten müssen. Und dann sprachen wir über die Ziele für nachhaltige Entwicklung und den Hebel, den man ansetzen müsste, um jenseits einer solchen Krisensituation aktiv zu werden.



„Gemeinsam gestalten, gemeinsam Wirkung aufbauen“

Eine Partnerschaft für Bildung:
Wie Jugendliche, die BMW Group und UNICEF profitieren



Fotos: Dirk Beichert BusinessPhoto

Ist bei solchen Gesprächen ein gemeinsames Mindset hilfreich? Haben Sie bei der Ausgestaltung Ihrer Partnerschaft Gemeinsamkeiten angesprochen, oder geht es eher um Zahlen, Daten, Fakten?

HORSTMEIER Für eine gute Partnerschaft braucht es wie überall im Leben Herz, Bauch und Verstand. Und natürlich die jeweiligen Kompetenzen, die wir gemeinsam auf die Bühne bringen. UNICEF und die BMW Group sind beides international agierende Organisationen, wir teilen die gleichen Werte, nämlich, dass es wichtig ist, Verantwortung zu übernehmen und sich für die Gesellschaft zu engagieren. Außerdem sind wir davon überzeugt, dass Bildung die Zukunft junger Menschen ist. Deshalb sind wir diese Partnerschaft eingegangen. Unser gemeinsames Ziel ist es, Kindern und Jugendlichen Zugang zu Bildung zu ermöglichen und ihnen so eine faire Chance im Leben zu geben. Die Kooperation legt den Schwerpunkt auf die MINT-Fächer, also Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Sie vermitteln die Schlüsselkompetenzen für die Herausforderungen in der Berufswelt.

Ilka Horstmeier (rechts) ist Mitglied des Vorstands der BMW AG und dort zuständig für Personal und Immobilien, außerdem ist sie Arbeitsdirektorin. Christian Schneider ist beim UN-Kinderhilfswerk Geschäftsführer von UNICEF Deutschland.

Was ist der programmatische Hintergrund, und was machen Sie konkret?

SCHNEIDER Vor etlichen Jahren gehörte es zu den Schwerpunkten der UNICEF-Bildungsarbeit, Grundlagen zu schaffen: Schulen bauen, einrichten, die Kinder überhaupt dorthin bringen. Heute gehen immerhin rund 87 Prozent aller Kinder im Grundschulalter weltweit in die Schule. Aber wir sehen auch, dass es nun eine große Jugendgeneration gibt, die nicht über die ausreichenden Fertigkeiten für zukünftige Jobs verfügt – gleichzeitig gibt es in der Wirtschaft einen erheblichen Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften der Zukunft. Das Problem besteht etwa in afrikanischen Ländern, auch in vielen Ländern Asiens: Viele Kinder und Jugendliche haben zwar die Schule besucht, besitzen aber zum Beispiel nur geringe Mathekenntnisse und Literacy Skills. Und genau da müssen wir jetzt ansetzen, um nicht eine verlorene Jugendgeneration entstehen zu lassen. Die Schule muss die jungen Leute, die ja einen großen Antrieb mitbringen, mit den richtigen, zukunftsgerichteten Kompetenzen ausstatten. Und das sind eben vor allem MINT-Skills.

Hier ergibt sich für alle Beteiligten eine Riesenchance. Unsere langfristige Zusammenarbeit trägt dazu bei, jungen Menschen Fähigkeiten und Wissen zu vermitteln, um in der Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich zu sein. Nach dem Start der Zusammenarbeit in Südafrika 2023 wird die Partnerschaft im Laufe des Jahres 2024 auf weitere Länder mit programmatischem Bedarf ausgeweitet.

Warum engagiert sich ein Unternehmen jetzt für diese Jugendlichen?

HORSTMEIER Kompetenzauf- und -umbau ist der Schlüssel für Transformation bei der BMW Group. Was wir unseren Angestellten ermöglichen, geben wir am besten auch nach außen weiter, an junge Menschen. In Deutschland gelingt uns das mit einer Initiative, die mir sehr am Herzen liegt, auch weil wir sie mitgegründet haben: die „Joblinge“. Als globales Unternehmen wollen wir diese Wirkung noch einmal auf eine andere Ebene heben, und dazu brauchen wir einen ebenso global agierenden Partner wie UNICEF. Die mangelnde MINT-Kompetenz junger Menschen – übrigens auch in Deutschland – wird das zentrale Thema der Zukunft sein. Daraus ist auch der Name unserer Partnerschaft entstanden: „BRIDGE. Educating young people for tomorrow, today“.

Das ist das Motto?

HORSTMEIER Ganz genau. Wie bei all unseren Initiativen geht es uns um Langfristigkeit, deshalb haben

„Wir brauchen diese starken Partner aus der Wirtschaft.“

CHRISTIAN SCHNEIDER

wir die Partnerschaft bis 2030 geschlossen, denn wir wollen nachhaltig Wirkung erzeugen. UNICEF hat sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, jedes Jahr zehn Millionen Kindern Zugang zu Bildung zu verschaffen. Dazu wollen wir beitragen. Darüber hinaus werden wir in einem weiteren Bereich unterstützen, der immer wichtiger wird: Bildung in Notsituationen. Viele Kinder, die durch Kriege oder Krisen in Not geraten sind, haben keine Möglichkeit, ihre Schulbildung angemessen fortzusetzen. Deshalb haben wir uns verpflichtet, das UNICEF-Programm „Education in Emergencies“ über unser globales Netzwerk an Partnern, Kunden und anderen Stakeholdern weiter zu unterstützen, etwa durch Spendenaufrufe.

Was bedeutet insbesondere das Thema MINT für eine Organisation wie UNICEF?

SCHNEIDER Über die Grundlagen für Bildung hatte ich bereits gesprochen. Für uns stellt sich seit einigen Jahren nun immer mehr die Frage: Wie können wir die jungen Menschen zwischen 16 und 24 Jahren ins Berufsleben begleiten? Der Fokus auf MINT ist zukunftsweisend und hilft den jungen Menschen konkret. Das beginnt bei der Ausstattung von Schulen, etwa mit Robotik-Sets schon in den unteren Klassen, um Kinder früh an Naturwissenschaft und Technik heranzuführen. Das geht weiter über Job-Shading und Mentoring-Programme, bei denen wir speziell Mädchen in den Blick nehmen und über einen längeren Zeitraum begleiten. Und es reicht bis hin zu Incentives und Wettbewerben, die das



Thema in Ländern wie Südafrika oder anderswo auch öffentlich sichtbar und greifbar machen. An diesem Hebel können dann auch andere Unternehmen ansetzen. Wir sollten nicht denken, dass wir als UNICEF diese Bildungslücke allein schließen können. Das wird nur gehen, wenn wir wie etwa in Südafrika unsere nationalen Kenntnisse einbringen und dann mit der Wirtschaft und der Politik gemeinsam das Problem angehen.

Und was hat BMW dann davon?

HORSTMEIER In Südafrika beobachten wir mehrere Effekte, die sich positiv verstärken: Wir schließen ein Stück die Bildungslücke. Geben jungen Menschen die Möglichkeit zu lernen, ihre Talente zu entwickeln und ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Das wiederum trägt zur gesellschaftlichen Stabilität bei und gibt positive Impulse für die Marktentwicklung. Damit können wir Arbeitsplätze sichern, junge Menschen für eine Ausbildung bei BMW gewinnen und sie später in unserem Werk in Südafrika oder in unserem großen IT-Hub beschäftigen. Das ist eine Win-win-Situation. Das verstehe ich unter nachhaltigem sozialem Engagement. Ab 2024 werden wir diese Kooperation auf weitere Standorte der BMW Group ausweiten: Mexiko, Brasilien, China, Indien, Thailand. Damit erzielen wir in diesen Ländern den gleichen Effekt – auch zum Nutzen der BMW Group.

SCHNEIDER Bildungsprogramme in einem weitgehend stabilen Land wie Südafrika und Bildung in Krisensituationen – das klingt zunächst nach getrennten Säulen. Es ist aber wichtig, diese Aspekte grundsätzlich zusammen zu betrachten, also Nothilfe und das langfristige Bildungsengagement. Es geht darum, den Übergang herzustellen zwischen dem humanitären Einsatz, also der Bildung in Notsituationen, und der systemischen Stärkung der Bildung in einem Land wie der Ukraine oder in anderen Krisensituationen. Die Jugendlichen, die möglicherweise in andere Länder flüchten müssen, brauchen gerade in dieser Situation weiter den Zugang zu Bildung, um sich eine Zukunft aufbauen zu können.

Nun kommt nicht jedes Kind in den Genuss dieser Bildungsangebote, zumal, wenn es eben nicht nahe an einem Wirtschaftsstandort ist. Wie gehen Sie damit um?

SCHNEIDER Bei UNICEF sprechen wir bewusst von Programmen und nicht von Projekten. Das bedeutet, dass wir einerseits, wie erwähnt, ganz konkret Schulen und beispielsweise Mentoring-Programme – etwa für Mädchen in Südafrika – fördern. Davon allein profitieren, je nach Beispiel, einige Tausend, und das ist dann durchaus ein Hebel. Andererseits

„Ressourcen sind ja nicht nur Geld, sondern auch unsere Kompetenzen, unser Netzwerk und der Einsatz unserer Belegschaft.“

ILKA HORSTMEIER

betrachten wir das immer verzahnt mit einem systemischen Ansatz in dem jeweiligen Land. Wir arbeiten nicht isoliert, sondern immer mit den Bildungsbehörden, um Programme auch skaliert ausrollen zu können. Bleiben wir bei dem Beispiel Südafrika: Da gehen wir unter anderem über Wettbewerbe an die Öffentlichkeit und etablieren das Thema MINT etwa über das Beispiel Robotik in der Breite. Für uns ist ein großflächiger, skalierbarer Ansatz entscheidend, der möglichst viele Kinder und Jugendliche erreicht – immer in Verbindung mit konkreten Projektbeispielen.

HORSTMEIER Die Schule, die wir aktuell gemeinsam in Südafrika unterstützen, hat 1.400 Schülerinnen und Schüler. Nur einen Teil davon können wir bei der BMW Group ausbilden. Der weitaus größere Teil der jungen Menschen wird seine Fähigkeiten in die Gesellschaft vor Ort einbringen.

Sie geben Millionen aus, um diese Bildungslücke zu schließen, aber auch ihre Ressourcen sind begrenzt. Wie investiert man das Geld bestmöglich und impactorientiert?

HORSTMEIER Ressourcen sind ja nicht nur Geld, sondern auch unsere Kompetenzen, unser Netzwerk und der Einsatz unserer Belegschaft. Fokussierung ist entscheidend. Wir engagieren uns in vier Bereichen: Responsible Leadership, Bildung, Inklusion sowie Sport und Kultur. Dabei holen wir uns starke Partner wie UNICEF an die Seite, um noch effektiver zu sein, und setzen uns konkrete Ziele. Ganz wichtig ist mir auch die Einbindung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei vielen unserer Initiativen, etwa bei Joblinge, können wir neben den finanziellen Ressourcen auch auf das Potential unserer 150.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unser großes Partnernetzwerk setzen. Da gibt es ein starkes Engagement. Das ist unser Ansatz. Sie werden ihn allerdings in keinem Nachhaltigkeitsbericht finden, weil er sich monetär nicht bewerten lässt.

SCHNEIDER UNICEF ist für jedes Kind da, und es gibt viele Herausforderungen, die wir angehen müssen. Bildung gehört dabei zu den zentralen Säulen unserer Arbeit, um skaliert und in Zusammenarbeit mit den Ländern Impact zu erzeugen. Dabei ist auch entscheidend, Ressourcen gezielt, verlässlich und transparent zu verwenden, daher betone ich gerne, wie wichtig Monitoring und Evaluation für unsere Programmarbeit sind. Wir erheben viele Daten zu den Kindern und messen den Impact detailliert – unter anderem auch für das Reporting für unsere Partner. Wir befinden uns mittlerweile in einer Phase, in der Unternehmen sehr genau auf die Wirkung, auf die Hebel schauen – und das ist natürlich auch gut so. BMW ist da sicherlich ein Frontrunner, und das ist aus meiner Sicht der richtige Weg für die nächsten Jahre: gemeinsam gestalten, gemeinsam diese Wirkung aufbauen. Dazu gehört beispielsweise auch, dass strategische Partner wie BMW ihre Reichweite und ihren Einfluss für gemeinsame Interessenvertretung nutzen oder Ressourcen und Fachwissen zielführend in die UNICEF-Arbeit integrieren. Wir brauchen diese starken Partner aus der Wirtschaft. ■



Hohes Ansehen

F.A.Z.-Institut zeichnet aus – KI-Analyse zeigt, welche Unternehmen sich erfolgreich positionieren

Von Marieke Kötting

Wenn es nach dem Ansehen ginge, würden auch im Erwachsenenalter die meisten Menschen an ihren Berufswünschen aus der Kindheit festhalten und als Feuerwehrmann, Krankenpflegerin, Arzt oder Polizistin arbeiten. Diese vier Berufe nämlich gehören einer aktuellen Befragung zufolge zu denen, die in der Bevölkerung die höchste Achtung genießen. Sich im Erwerbsleben für andere einzusetzen und aktiv zu einem gut funktionierenden Zusammenleben beizutragen, bringt also offensichtlich Anerkennung und Wertschätzung und wird damit in der Breite mit einem positiven Renommee belohnt.

Doch nicht nur in Berufen, die ausdrücklich dem Dienst am Mitmenschen gelten, kann etwas bewirkt werden. Besonders auf übergeordneter Ebene gilt: So gut wie alle Unternehmen mit einem gewissen Erfolg können relativ unabhängig von ihren Hauptgeschäften ihre wirtschaftliche Stärke zugunsten von Mensch und Umwelt einsetzen: mit innovativen Produkten und Leistungen, als verlässliche Arbeitgeber und regionale Wirtschaftstreiber oder als Förderer von sozialen und ökologischen Projekten. Das ist für die handelnden Unternehmen im Übrigen keine fruchtlose Investition, denn indem sie gesellschaftliche Beiträge leisten, lösen sie auch positive Effekte für sich selbst aus. Unternehmen, die sich um andere verdient machen, können ihr daraus hervorgehendes hohes öffentliches Ansehen schließlich zu ihrem immateriellen Firmenskapital zählen, so dass ihr Engagement letzten Endes ein Gewinn für alle Seiten ist.

Welche Unternehmen das derzeit höchste Ansehen in Deutschland genießen, hat die Kölner Rating- und Rankingagentur ServiceValue in Kooperation mit dem Wissenschaftspartner IMWF – Institut für Management- und Wirtschaftsforschung in einer aktuellen Studie ermittelt. Rund 1.570 von gut 16.300 untersuchten Unternehmen unterschiedlichster Branchen gehen daraus mit der Auszeichnung „Höchstes Ansehen 2023“

hervor. Diese Unternehmen werden durch das F.A.Z.-Institut prämiert und erlangen damit das Anrecht auf das gleichlautende Zertifikat.

Die Studie basiert auf Erhebungen aus einem zweistufigen Social-Listening-Verfahren. Die erste Stufe dieser Methode besteht aus dem Webcrawling. Darin wurden zwischen dem 1. August 2022 und dem 31. Juli 2023 mehrere hundert Millionen öffentliche, deutsche oder deutschsprachige Internetquellen inklusive redaktioneller Webseiten und Social Media nach Erwähnungen bestimmter Schlagworte durchsucht. Als Treffer galten beispielsweise Begriffe wie Zukunftsorientierung, soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung, Kundenzufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance, Vernetzung, agile Methoden und viele andere mehr. Diese Begriffe sind unter sechs übergeordneten Kategorien zusammengefasst, den Eventtypen: Management, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Produkt & Service, Arbeitgeber und Innovation.

In der zweiten Stufe, dem Processing, wurden die im Webcrawling gesammelten Daten mit Hilfe Künstlicher Intelligenz ausgewertet und analysiert. Untersuchungsgegenstand waren zum einen die jeweils erwähnten Unternehmen sowie zum anderen die besprochenen Eventtypen, die mit Hilfe der definierten Schlagworte Text- und Satzkorpora zugeordnet wurden. Darüber hinaus wurde ein Augenmerk auf die Tonalität der jeweiligen Textfragmente gelegt, die dahingehend untersucht wurden, ob sie als positiv, negativ oder neutral zu bewerten sind. Rund 12,6 Millionen öffentlich getätigte Nennungen wurden auf diese Weise identifiziert und zugeordnet. Dadurch wurde erfasst, wie die untersuchten Unternehmen in der Netzöffentlichkeit hinsichtlich der vordefinierten Eventtypen abschneiden. Alle sechs Kategorien wurden mit derselben Gewichtung gewertet, so dass die untersuchten Unternehmen für ein positives Gesamturteil zu ihrer Performance in jedem Themenfeld punkten mussten und nicht durch hervorragende Beurteilungen in einem einzelnen Aspekt allein glänzen konnten. Abschließend gewertet wurde nach Punkten, die für die einzelnen Eventtypen aufgrund des Tonalitätssaldos sowie der Reichweite vergeben wurden. Dabei bedingte die Unternehmensreichweite die Auswirkung der Tonalität: je reichweitenstärker, desto stärker der Effekt der Kommunikation – sei sie überwiegend positiv oder negativ gefärbt.

Die konkrete Berechnung des Punktwerts schließlich erfolgte branchenspezifisch auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten, auf der der jeweilige Branchenbeste mit 100 Punkten die Benchmark für alle anderen untersuchten Unternehmen seiner Branche setzte. Die Auszeichnung „Höchstes Ansehen“ erhalten diejenigen Unternehmen, die mindestens 60 Punkte in der Gesamtwertung erreichen. Das ist knapp zehn Prozent aller betrachteten Betriebe gelungen. ■

Marieke Kötting ist Redakteurin bei ServiceValue.



„Höchstes Ansehen 2023“ – Branchengewinner

Auswahl aus 346 Branchengewinnern

Unternehmen	Branche
Bilstein	Automobilzubehör
ATU	Autowerkstätten
Grohe	Bad- & Sanitärartikel
toom Baumarkt	Baumärkte
Bausparkasse Schwäbisch Hall	Bausparkassen
Krombacher	Biere
Rentschler Biopharma	Biopharmazieunternehmen
Zeiss	Brillen & Kontaktlinsen
Schwartau	Brotaufstriche
tesa	Büroartikel
stadtmobil	Carsharing-Anbieter
ING	Direktbanken
Sparkassen Direktversicherung	Direktversicherer
dm-drogerie markt	Drogeriemärkte
Conrad Electronic	Elektronikhändler (online)
Remondis	Entsorgungs- & Recyclingunternehmen
Canyon Bicycles	Fahrräder & Mountainbikes
Caparol	Farben & Lacke
Hussel	Feinkosthändler
FingerHaus	Fertig- & Massivhaus-Anbieter
Lufthansa	Fluggesellschaften
pixum.de	Fotoproduktanbieter
JAB Josef Anstoetz	Gardinen & Stoffe
Linde	Gashersteller
Viactiv Krankenkasse	Gesetzliche Krankenkassen
Wella	Haarpflegeprodukte
Miele	Haushaltselektrogeräte
Amplifon	Hörgeräteakustiker
Stepstone	Jobportale
WMF	Küchenbedarf
KfW Bank	Landes- & Förderbanken
medi Hilfsmittel	Medizinische Hilfsmittel (Hersteller)
Charité - Universitätsmedizin Berlin	Öffentliche Krankenhäuser
Naturstrom	Ökostrom- & Gasanbieter
Vaude	Outdoor- & Freizeitequipment
Kneipp	Pflege- & Gesundheitsprodukte
Asklepios Kliniken	Private Krankenhäuser
Barmenia	Private Krankenversicherungen
Vergölst	Reifenhändler
Studiosus Reisen	Reiseveranstalter
Pelikan	Schreibgeräte
Deichmann	Schuhhändler
Lego	Spielzeuge
Cavallo	Sportartikelmarken
Stiebel Eltron	Wärme- & Kältetechnikanbieter
Vom Fass	Weinhändler
Bosch Werkzeug	Werkzeuge & Geräte
Nordex	Windkraftanlagenproduzenten
Knaus Tabbert	Wohnwagen & Reisemobile
zooplus	Zoothändler (online)



Illustration: Adobe Firefly (KI)

**Quelle: Studie „Höchstes Ansehen 2023“ des IMWF –
Institut für Management- und Wirtschaftsforschung**

Ist die für Sie interessante Branche in der Tabelle nicht aufgeführt? Alle 1.573 Unternehmen und Marken mit dem „Höchsten Ansehen 2023“ finden Sie hier:



Das Thema Nachhaltigkeit beschäftigt Unternehmen jeder Branche – ob aus Eigenverantwortung, aufgrund von Anforderungen des Kunden oder solchen des Regulators – oder von allen drei zusammen. Mit dem Begriff Nachhaltigkeit werden aber auch häufig Kosten in Verbindung gebracht: Kosten dafür, die Produktion und Prozesse anzupassen, Mehrkosten beim Einkauf von Rohstoffen oder Produkten und Kosten für die Annäherung an die Kreislaufwirtschaft. Die Verantwortung, Nachhaltigkeit durch das unternehmerische Schaffen voranzubringen, auf der einen Seite sowie wirtschaftliche Mehrwerte für das Unternehmen zu erzielen auf der anderen Seite schließen sich aber nicht aus, sondern fördern sich im besten Falle gegenseitig.

Nehmen wir als Beispiel Schneider Electric, ein Unternehmen für digitales Energiemanagement. Heute beruht ein Großteil seines Geschäftsmodells auf der EcoStruxure-Plattform. EcoStruxure wurde 2007 eingeführt und verwaltet mit ausgefeilten digitalen Tools, Analysen und dem Internet der Dinge die Daten und Steuerungen für Gebäude, Infrastrukturen, Rechenzentren, Stromnetze und Industrien. Durch die Gestaltung der Art und Weise, wie seine Kunden ihren Energieverbrauch und ihren Nachhaltigkeitsfußabdruck an fast einer halben Million Standorten verwalten, hat EcoStruxure dazu beigetragen, dass sie gemeinsam 90 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr einsparen konnten (das entspricht dem Ausstoß von fast 20 Millionen Autos für ein ganzes Jahr).

Die Neuausrichtung des Geschäftsmodells von Schneider Electric hat nicht nur den Ruf des Unternehmens als Nachhaltigkeitschampion gefestigt, sondern sich auch positiv auf den Jahresumsatz ausgewirkt. Er ist von 15 Milliarden Euro (18 Milliarden US-Dollar) im Jahr 2007 auf 27 Milliarden Euro (33 Milliarden US-Dollar) im Jahr 2019 gestiegen. Im Januar 2021 kürte das bekannte kanadische Magazin Corporate Knights Schneider Electric zum nachhaltigsten Unternehmen der Welt.

Drei übergeordnete Mehrwerteffekte

Betrachtet man Nachhaltigkeit aus unternehmerischer Sicht, lassen sich drei übergeordnete Mehrwerteffekte für Unternehmen identifizieren. Zum einen kann ein Unternehmen von positiven „Top-Line“-Effekten profitieren, wie ein Preispremium für nachhaltige Produkte, es kann zu einer Stärkung des Halo-Effekts der Marke kommen oder es lassen sich neue Einnahmequellen durch angepasste, nachhaltige Geschäftsmodelle erschließen. Die Freitag lab AG, ein 1993 gegründeter Schweizer Hersteller für Taschen und Accessoires aus gebrauchten Materialien, hauptsächlich Lkw-Planen, konnte mit ihrem Ursprungsprodukt nachhaltig produzierter Taschen nicht nur ein deutliches Preispremium erzielen, sondern ihr Portfolio mit hohen Preisen auch nahtlos erweitern. Über ein Subskriptionsgeschäft, Reparaturen und den Second-Hand-Markt kann das Unternehmen außerdem zusätzliche Erlösquellen neben dem einmaligen Verkauf seiner Produkte erschließen.

Die richtige Balance

Wie das Geschäftsmodell gleichzeitig nachhaltig und profitabel sein kann – erfolgreiche Beispiele

Von Svenja Stöveken



Zweitens lassen sich durch Nachhaltigkeit auch positive „Bottom-Line“-Effekte erzielen – wie erleichteter Zugang zu Finanzmitteln und geringere Kapitalkosten, aber auch verbesserte Mitarbeiterloyalität und geringere Fluktuation. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit priorisieren, erleichterten Zugang zu neuen Mitarbeitern haben und die bestehende Belegschaft sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren kann und ihm treu bleibt.

Drittens hilft eine Transition zu einem nachhaltigeren Unternehmen dabei, Reputationsrisiken und Risiken in Bezug auf regulatorische Veränderungen zu reduzieren. Das österreichische Öl- und Gas-Unternehmen OMV hat frühzeitig erkannt, dass das aktuelle Hauptgeschäft durch Regulation und gesellschaftlichen Druck nur mehr erschwert weiterführbar sein würde. Um dem entgegenzuwirken, richtete das Management die Geschäftsstrategie in Richtung Kreislaufwirtschaft aus. Statt immer wieder neu fossile Rohstoffe aus dem Boden zu holen, sollen bestehende Kunststoffprodukte in eigenen Anlagen recycelt und zusätzlich Kohlenstoff durch Carbon-Capture-and-Storage-Technologien aus der Luft gezogen werden. Durch diese strategischen Veränderungen kann das aktuelle Kerngeschäft mittel- bis langfristig durch risikoarmes und nachhaltiges Geschäft abgelöst werden.

Diese positiven Auswirkungen auf den Mehrwert kommen auch bei Investoren und Kunden an und führen bei nachhaltigen Unternehmen zu langfristig gesteigerten Marktbewertungen sowie häufig zu einer Steigerung des Markenwerts. Offensichtlich macht es also auch rein unternehmerisch für jedes Unternehmen Sinn, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und von verantwortungsvollem Handeln zu profitieren. Nichtsdestotrotz tun sich viele Unternehmen weiterhin schwer mit der Einbindung der Nachhaltigkeit ins Geschäft.

Nachhaltige Geschäftsmodelle

Einer der Hauptgründe dafür ist, dass sich die meisten Unternehmen heute noch separat mit ihrer (profitorientierten) Geschäftsstrategie auf der einen Seite und einer Nachhaltigkeitsstrategie auf der anderen Seite beschäftigen. Letztere setzt sich aus den Bereichen zusammen, für die das Unternehmen Verantwortung übernehmen möchte. Diese getrennte Betrachtungsweise verwehrt den Unternehmen eine gesamtheitliche Sicht auf eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Geschäftsstrategie, die notwendig ist, um sich im Markt zu differenzieren und die obengenannten Mehrwerteffekte voll zu nutzen. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, sich der Nachhaltigkeit auf Kosten von Profitabilität zu verpflichten, sondern das Ziel ist, eine für das Unternehmen nützliche Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zu finden. Um dies zu ermöglichen, ist es häufig hilfreich, das Herzstück eines Unternehmens anzupassen: das Geschäftsmodell.

Bei der Betrachtung der Geschäftsmodelle von erfolgreichen nachhaltigen Unternehmen fällt auf, dass es wiederkehrende und industrieunabhängige Themen gibt, um die herum sich Unternehmen im Sinne der verstärkten Nachhaltigkeit verändert haben. Hinter jedem dieser „Chancenfelder“ verstecken sich teils tiefgreifende Anpassungen an die Art und Weise, wie die eigenen Produkte produziert und verkauft werden und wie das Unternehmen Geld verdient. Allen gemein ist die Tatsache, dass sie die Unternehmen befähigt haben, sowohl finanziell als auch ökologisch nachhaltiger zu werden.

Ein Beispiel für ein solches Chancenfeld ist Öko-Effizienz. Hinter dem Begriff versteckt sich das Bestreben eines Unternehmens, in Hinblick auf seinen ökologischen Fußabdruck effizienter zu wirtschaften und diesen Schritt zu monetarisieren. Der internationale Stahlkonzern ArcelorMittal beispielsweise nutzt Nachhaltigkeit, um seine Kunden stärker an sich zu binden und damit Geld zu verdienen. Das Unternehmen hat einen Weg gefunden, einige seiner neu eingeführten Technologien und Prozessoptimierungen für die Dekarbonisierung der Stahlproduktion zu monetarisieren. Ein Teil der messbaren Reduktion von Kohlenstoffausstößen wird nämlich in XCarb Green Certificates umgewandelt und ausgewählten Kunden in Kombination mit grünem Stahl angeboten. Diese können durch den Kauf der Zertifikate ihre Scope-3-Emissionen reduzieren und damit ihren CO₂-Fußabdruck verkleinern. Durch dieses Modell schafft es ArcelorMittal nicht nur, ein zusätzliches Bedürfnis seiner Kunden zu erfüllen, sondern finanziert damit auch einen Teil seiner Ausgaben, welche für die Anpassungen der Prozesse für eine nachhaltigere Stahlproduktion notwendig sind.

Quelle für Vorteile

Unternehmen sollten Nachhaltigkeit nicht nur als Notwendigkeit ansehen, um regulatorische und gesellschaftliche Anforderungen zu erfüllen, sondern als Quelle für Wettbewerbsvorteile und langfristigen Erfolg. Beispiele erfolgreich nachhaltiger Firmen zeigen auf, was dafür notwendig ist: eine ganzheitliche Sichtweise auf strategische Entscheidungen, die auf finanziellen, ökologischen und sozialen Mehrwert ausgerichtet sind, und die Nutzung bewährter Chancen für die erfolgreiche Anpassung des Geschäftsmodells an die Herausforderungen der Nachhaltigkeit. ■

Svenja Stöveken ist Leiterin der Business Unit Strategy bei der Managementberatung Horváth.

90

Millionen
Tonnen
CO₂/Jahr

konnten mit Hilfe
von EcoStruxure bei
Schneider Electric
bisher eingespart
werden

Die Suche nach Ursachen und Lösungen

Studie untersucht Gründe für die Zurückhaltung von Unternehmern und Managern in Sachen Nachhaltigkeit

Von Jens Kürten, Prof. Dr. Christian Rennert und Eva Schulz-Kamm

Der Gesetzgeber hat die Anforderungen an Unternehmen erhöht, Strategien und Geschäftsmodelle an ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien auszurichten. Gemäß der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung werden ab 2025 nicht nur kapitalmarkt-orientierte Unternehmen, sondern auch mittlere Unternehmen einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen müssen. Auf nationaler Ebene wurde 2022 der Deutsche Corporate Governance Kodex mit zum ersten Mal konkreten Empfehlungen zur Unternehmensführung aus Nachhaltigkeitsperspektive reformiert. Der Kodex fordert, das Nachhaltigkeitsmanagement nicht mehr vom Kerngeschäft zu separieren. Vielmehr zielen die Empfehlungen auf eine integrierte, nachhaltige Unternehmensführung ab. Vorstand und Aufsichtsrat sollen die positiven und negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit dokumentieren sowie insbesondere strategisch und finanziell berücksichtigen.

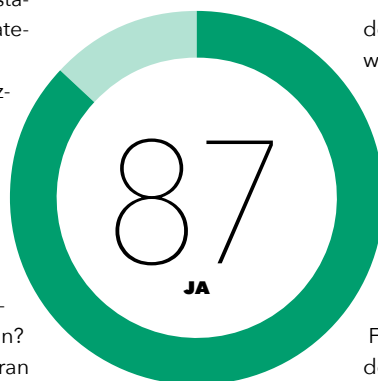
Wenn gesetzliche („hard law“) und vorgesetzte („soft law“) Forderungen an Unternehmen mit einer solchen Dringlichkeit gestellt werden, dann muss sich dahinter die Auffassung verbergen, dass Firmen gegenwärtig zu wenig in Sachen Nachhaltigkeit unternehmen. Angenommen, dies ist der Fall: Warum ist das so? Haben sie keinen Sinn für nachhaltige Geschäftsmodelle, oder können sie diese nicht umsetzen? Werden sie durch geschäftliche Zwänge daran gehindert? Gibt es andere Hinderungsgründe wie fehlende gesetzliche Vorgaben, mangelndes Interesse von Fremd- oder Eigenkapitalgebern oder fehlendes internes Know-how?

Mit diesen Fragen setzt sich die Studie „Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen – Warum Unternehmen (noch) nicht mehr für Nachhaltigkeit tun“ auseinander. Dabei war ausschließ-

lich der „view from the top“ von Interesse. Wie halten es Mitglieder des Aufsichtsrats, des Vorstands oder der Geschäftsführung insbesondere von Familiengesellschaften und kleineren börsennotierten Unternehmen mit der Nachhaltigkeit? In einem zweistufigen Verfahren wurden insgesamt 47 Personen dieses Adressatenkreises gefragt, wo ihrer Einschätzung nach wesentliche Hindernisse für eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit liegen und wo die Notwendigkeit für einen Kompetenzaufbau gesehen wird.

Die Befragung hatte ausschließlich explorativen Charakter. Die Antworten dürfen daher nicht in einem repräsentativen Sinne verallgemeinert werden. Dennoch werden überraschende Gründe für die Zurückhaltung in Sachen Nachhaltigkeit sichtbar, die in der Auseinandersetzung über geeignete Wege zu mehr Nachhaltigkeit zu adressieren sind.

In der Studie wurde Nachhaltigkeit wie folgt definiert: 1. Wahrnehmung ökologischer Verantwortung in Bezug auf Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft, 2. Wahrnehmung sozialer Verantwortung in Bezug auf die Förderung von Diversität und eines diskriminierungsfreien Umgangs im Unternehmen und 3. Berücksichtigung von Arbeitnehmer- und Menschenrechten in der Lieferkette.



Ist in den letzten drei Jahren die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Sie in Ihren Entscheidungen gestiegen?

(Angaben in Prozent)

Bedeutung von Nachhaltigkeit

Für die große Mehrheit der Befragten ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit in den vergangenen drei Jahren gestiegen, insbesondere aus geschäftlichen Gründen. Politische und persönliche Gründe spielen dagegen eine untergeordnete Rolle. Eindeutig ist die Aussage, dass höhere Verkaufspreise als Folge von Klimaschutzmaßnahmen der größte Hinderungsgrund sind, Nachhaltigkeitsmaßnahmen stärker zu berücksichtigen. Die Mehrzahl der Kunden akzeptiert höhere Preise

aufgrund von Klimaschutz nicht. Ebenso klar ist der Befund, dass dennoch die meisten der befragten Unternehmen das Thema Klimaschutz bereits heute in ihrem zukünftigen Geschäftsmodell berücksichtigen wollen.

Höhere Verkaufspreise, die durch kreislaufwirtschaftliche Maßnahmen notwendig werden, sind ebenso das mit Abstand wichtigste Hindernis, kreislaufwirtschaftliche Erfordernisse künftig stärker zu berücksichtigen. Abgestuft folgen dann die Hinderungsgründe gesetzliche Vorgaben und fehlendes internes Know-how.

Fehlende Relevanz von Diversität und Inklusion für Kaufentscheidungen ihrer Kunden sehen die Befragten als wichtigsten Hinderungsgrund für die Umsetzung diesbezüglicher Maßnahmen. Bemerkenswert ist, dass die Befragten für eine Stärkung der Diversität in den Unternehmen dem Druck von Eigenkapitalgebern, gesetzlichen Vorgaben und Fremdkapitalgebern eine größere Bedeutung zumessen als bei den Aspekten Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft. Frauen äußern sich klarer, dass Förderung der Diversität Teil des zukünftigen Geschäftsmodells sein muss.

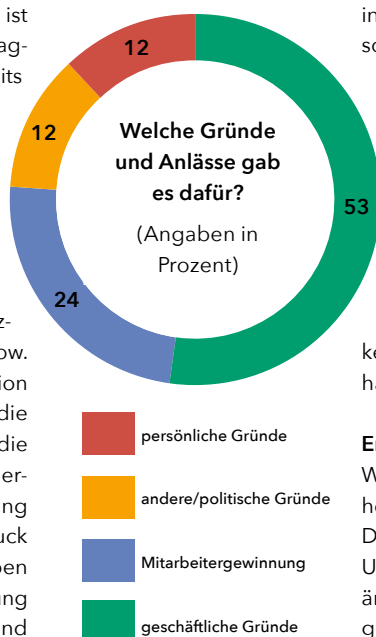
Bei Arbeitnehmer- und Menschenrechten in der Lieferkette sind die Einschätzungen gleichmäßiger verteilt. Fehlende Relevanz für Kaufentscheidungen auf Kundenseite bleibt der wichtigste Hinderungsgrund für eine stärkere Berücksichtigung. Auffallend ist hier, dass im Unternehmen nicht das erforderliche Know-how im Umgang mit Arbeitnehmer- und Menschenrechten vorhanden ist.

Kompetenzaufbau

Die Notwendigkeit eines verstärkten Kompetenzaufbaus für das Thema Nachhaltigkeit sehen die Befragten vor allem im Kerngeschäft, wo es um Innovationen, neue Produkte, Services und Märkte geht. Nachhaltigkeits-Know-how wird dort bei den Funktionen F&E und Business Development verlangt, deutlich weniger bei Corporate- und Support-Funktionen – am wenigsten in Personalabteilungen. Für Mitglieder des Aufsichtsrats und abgeschwächt für Mitglieder des Vorstands wird Bedarf an mehr Nachhaltigkeitskompetenzen gesehen. Frauen sehen eine größere Notwendigkeit des Kompetenzaufbaus zum Thema mehr Nachhaltigkeit als Männer, insbesondere beim Vorstand. Aufsichtsräte sehen die Notwendigkeit des Kompetenzaufbaus sehr viel dringender als Vorstände.

Märkte und Kunden

Die strategische Relevanz von Nachhaltigkeit scheint in den Unternehmen schon heute sehr präsent zu sein. Nachhaltigkeit wird als Teil des zukünftigen Geschäftsmodells gesehen. Unternehmen würden Nachhaltigkeit stärker berücksichtigen. Sie können jedoch die häufig mit der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen einhergehenden höheren Verkaufspreise nicht bei ihren Kunden durchsetzen und halten sich daher zurück. Ebenso ist davon auszugehen, dass viele Kunden die Berücksichtigung von Diversität, Inklusion und Arbeitnehmer- und Menschenrechten



in der Lieferkette gegenwärtig als wenig kaufentscheidungsrelevant erachten.

Unternehmen entscheiden über ihr Nachhaltigkeitsengagement, indem sie auf Märkte und Kunden schauen und deren Anforderungen in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen. Mit der Ausnahme von Diversität und Inklusion ist daher der externe Druck vom Gesetzgeber oder von Eigen- und Fremdkapitalgebern weitaus weniger bedeutend für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen als das Kaufentscheidungsverhalten der Kunden.

Entscheidende Hebel

Was kann die Bereitschaft bei Unternehmen erhöhen, mehr in Sachen Nachhaltigkeit zu tun? Mehr Druck durch Gesetze und Kapitalgeber bewegt Unternehmen kaum oder gar nicht dazu. Ein verändertes Kaufverhalten wäre dagegen ein wichtiger und treibender Faktor für unternehmerische Entscheidungen pro Nachhaltigkeit. Wenn also im B2B-Geschäft das Kriterium Nachhaltigkeit bei der Auftragsvergabe berücksichtigt würde, werden die B2B-Lieferanten mehr in Sachen Nachhaltigkeit tun. Im B2C-Geschäft können die Preisunterschiede zu nicht nachhaltig hergestellten Produkten dadurch abnehmen, dass die Kosten für nicht nachhaltig produzierende Unternehmen steigen, indem diese zum Beispiel CO₂-Zertifikate erwerben müssen.

Wichtigste Nachhaltigkeitstreiber innerhalb von Unternehmen sind Innovationen, F&E sowie eine Erweiterung der Geschäftsfelder. Nachhaltigkeit sollte daher vor allem bei kostensenkenden Prozessinnovationen und Absatzinnovationen auf die strategische Agenda der Unternehmen rücken.

Die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen durch Politik und Regulierungsbehörden wie auch der unternehmerische Mut zu Innovationen und Investitionen sind die entscheidenden Hebel für neues Wachstum mit Nachhaltigkeit. Hier – und nicht bei diskretionären gesetzlichen Eingriffen oder Verboten und dem damit einhergehenden Aufwand für Monitoring und Reporting – kann und sollte der Staat seine Aufgabe sehen. Politik sollte die Regeln so setzen, dass Akteure, die keine Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit unternehmen, finanziell nicht besser dastehen als die bei Nachhaltigkeit engagierten Kunden und Unternehmen. Dann setzt sich Nachhaltigkeit auch „nachhaltig“ auf den Märkten durch. ■

Jens Kürten, JK Consulting, berät Unternehmen in Nachhaltigkeitsstrategie, operativer Umsetzung, Nachhaltigkeitsberichten und -kundenaudits.

Prof. Dr. Christian Rennert lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Technischen Hochschule Köln.

Eva Schulz-Kamm, Principal bei AvS Advisors, berät Unternehmen bei Personalsuche und -evaluation.

Welche Faktoren bestimmen den Erfolg von Diversity in der Arbeitswelt?

Stimmen: Vor dem 3. Corporate Diversity-Summit[™] des F.A.Z.-Instituts am 16. Mai 2024 in Frankfurt am Main baten wir Unternehmen um eine kurze Antwort aus der Führungsetage



„Inklusive Kultur.“

Heike Prinz

Chief Talent Officer
Bayer AG

„Damit Diversity in der Arbeitswelt funktioniert, müssen wir eine Kultur leben, die nicht nur alle unsere Mitarbeiter*innen akzeptiert, sondern ihre vielfältigen und einzigartigen Erfahrungen, Hintergründe, Perspektiven und Kenntnisse bewusst annimmt und würdigt. Dazu gehört, Barrieren zu beseitigen und Menschen gemäß ihren individuellen Bedürfnissen und Umständen zu behandeln. Eine solch inklusive Kultur gewährleistet, dass jede Person die gleichen Chancen hat. Mit ihr lässt sich ein offenes Umfeld schaffen, in dem sich Menschen zugehörig fühlen und befähigt werden, die beste Version ihrer selbst zu sein, weil ihre Einzigartigkeit geschätzt, ihr Talent anerkannt und ihre Stimme gehört wird.“



„Inklusion ist Innovation.“

Marianne Janik

Vorsitzende der Geschäftsführung
Microsoft Deutschland

„Diversität und Inklusion sind für uns mehr als eine moralische Verpflichtung oder eine gesetzliche Vorgabe. Bei Microsoft arbeiten wir kontinuierlich daran, dass allen Beschäftigten klar ist, warum wir uns zu 100 Prozent dazu bekennen. Das ist eine strategische Entscheidung, denn unsere Unternehmensmission ist von Grund auf inklusiv: Wir möchten jede Person und jede Organisation auf dem Planeten befähigen, mehr zu erreichen. Unternehmen, die Diversität und Inklusion nicht ernst nehmen, sprechen Millionen potentieller Kunden und Beschäftigter nicht an – das kann sich kein Unternehmen leisten. Wir bringen vielfältige Perspektiven in unsere Prozesse und entwickeln so bessere Produkte. Inklusion ist Innovation!“

Karolin Schriever

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

„Mit über 50 Millionen Kundinnen und Kunden sind die Sparkassen ein Spiegelbild unserer Gesellschaft. Deren Diversität zeigt sich nicht nur bei unserer Kundschaft, sondern auch bei unseren Beschäftigten. Vom Management spürbar wertgeschätzte und anerkannte Vielfalt bereitet den Weg für Chancengleichheit. Gleichzeitig stellt Vielfalt eine wichtige unternehmerische Ressource dar, da diverse Teams langfristig erfolgreicher sind: Sie bringen oft unterschiedliche Perspektiven ein, was kreative, fundierte und damit ganzheitliche Lösungsansätze fördert. Damit Diversität ihre positiven Wirkungen entfalten kann, muss sie mehr als ein Lippenbekenntnis sein. Management wie Mitarbeitende sollten sie aktiv gestalten und vorantreiben.“



Foto: DSGV

„Vielfalt ist
Ressource und
Chance.“

„Unternehmenskultur,
in der Vielfalt
nachhaltig
verankert ist.“



Foto: Bertelsmann

Immanuel Hermreck

Personalvorstand
Bertelsmann

„Programme zu Bewusstseinsbildung und Kompetenzaufbau für ‚Diversity, Equity und Inclusion‘ sind wichtig. Entscheidend ist aber eine Unternehmenskultur, in der Vielfalt nachhaltig verankert ist. Deshalb sind die Menschen, die DEI mit Leben füllen und vor Ort umsetzen, das Wichtigste. Als Personalvorstand nehme ich mir deshalb bewusst Zeit für den Dialog mit den Kolleg:innen, die sich in den Firmen für DEI einsetzen. Langfristig allerdings kann sich das Engagement der Menschen vor Ort nur voll entfalten, wenn DEI in alle Personalprozesse integriert, mit angemessenen Ressourcen unterstützt und gemessen wird.“

Dr. Michael Niggemann

Mitglied des Vorstands, Bereiche Personal
und Infrastruktur, und Arbeitsdirektor
Deutsche Lufthansa AG

„Vielfalt ist für uns keine Compliance-Anforderung, sondern wird durch Zusammenarbeit zu unserer größten Stärke. Wir verbinden Menschen, Kulturen und Volkswirtschaften. Da ist ein Umfeld wichtig, in dem sich alle einbringen und wohlfühlen, in dem wir voneinander lernen und gemeinsam wachsen. Dazu gehören geeignete Rahmenbedingungen: zum Beispiel eine inklusive Unternehmenskultur, die Sicherstellung von Chancengleichheit, flexible Arbeitsmodelle, gezielte Initiativen und Recruiting-Strategien. Letztlich wird Diversity aber nur zum Erfolgsfaktor, wenn alle im Unternehmen zusammenarbeiten und Vielfalt nicht nur akzeptieren, sondern als Stärke begreifen und fördern – vom einzelnen Mitarbeitenden bis zum Vorstand.“

„Vielfalt als Stärke
begreifen.“



Foto: Deutsche Lufthansa AG



Anita Tode und Judith Diem

Head of Diversity, Equity
& Inclusion in Jobsharing
Robert Bosch GmbH

„Bosch schätzt die Vielfalt an Denkweisen, Erfahrungen und Lebensentwürfen seiner Beschäftigten. Daher ist Diversity als einer unserer Werte fest im Leitbild ‚We are Bosch‘ verankert und wird im Rahmen unserer Unternehmensstrategie weiter gefördert und ausgebaut. Schlüsselfaktoren sind dabei, Diversity auch in Geschäftsprozessen zu berücksichtigen sowie eine positive Haltung zu Vielfalt, Chancengleichheit und Teilhabe im Bewusstsein aller Mitarbeitenden und Führungskräfte zu verankern.“

„In
Geschäftsprozessen
berücksichtigen.“

Margit Lehwalder

Bereichsleiterin Konzern-Personal

Union Investment

„Vielfältige Teams sind langfristig erfolgreicher. Damit diese Erkenntnis gelebte Praxis wird, müssen Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Der Vorstand von Union Investment hat 2022 eine Diversity & Inclusion-Strategie verabschiedet, die vom Diversity Council, einem heterogen besetzten Gremium, entwickelt wurde. Die Strategie ermöglicht es, konkrete Ziele wie Chancengleichheit, eine inklusive Kultur und Generationenvielfalt voranzutreiben und die Zielerreichung anhand definierter Indikatoren auch zu messen. Der genossenschaftliche Grundgedanke ‚Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele‘ bildet für uns die Basis für Wertschätzung von Vielfalt am Arbeitsplatz.“



„Genossenschaftlicher
Grundgedanke.“



Dr. Frank Heinrich

Vorstandsvorsitzender
Schott AG

„Unsere Überzeugung ist: diverse Teams helfen bei besseren Entscheidungen und Innovationen. Entscheidend für den Erfolg ist, dass man Diversity mit klaren und realistischen Zielen versteht und aktiv managt. Das heißt zu verstehen, wo wir bei dem Thema überhaupt stehen, Probleme identifizieren und die Integration von Diversity in die Unternehmensstrategie, Personalprozesse und Geschäftsalltag. Und wir sollten realistisch sein: Veränderung braucht Zeit – aber wir müssen sie aktiv vorantreiben. Die Grundlage hierfür ist die Offenheit und Einsatzbereitschaft aller Mitarbeitenden, insbesondere der Führungskräfte. Unsere Führungsprinzipien öffnen Raum für Diversität und persönliche Entwicklung.“

„Klare und
realistische
Ziele.“

Foto: Salesforce Deutschland



„Arbeitsmodelle
kreativ und
flexibel
gestalten.“

Nadine Wolanke

Senior Vice President Vertrieb
Salesforce Deutschland

„Je diverser ein Team ist, umso leichter fällt es, eine Situation von unterschiedlichen Gesichtspunkten aus zu beleuchten, die richtigen Entscheidungen zu treffen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Dafür gilt es, den Austausch zu fördern und ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich jeder respektiert, gehört und wertgeschätzt fühlt. Für einen inklusiven Arbeitsplatz müssen auch Arbeitsmodelle kreativ und flexibel gestaltet werden, um berufliche und persönliche

Verantwortung und Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Arbeitgeber müssen außerdem sicherstellen, dass in allen Stationen der Karriere Chancengleichheit herrscht. Für die Entfaltung von Potentialen spielt zudem Mentoring eine entscheidende Rolle, dabei sind neben dem guten Vorbild der Führungskräfte selbst auch die Vorbildfunktion und Sichtbarkeit von Peers wichtig: Zu sehen, was möglich ist, wirkt sich positiv auf die persönliche Entwicklung aus.“

Andreas Kiessling

Country Leader
Oracle Deutschland

„Der Erfolg von Diversity am Arbeitsplatz hängt von mehreren Schlüsselfaktoren ab. Zum einen ist die Förderung einer integrativen Kultur entscheidend, die ein Umfeld schafft, in dem sich alle Mitarbeitenden ungeachtet ihres Hintergrunds wertgeschätzt fühlen. Zum anderen spielt wirksame Führung eine zentrale Rolle, wobei das Management für Initiativen zur Förderung der Vielfalt eintreten und den Ton für das gesamte Unternehmen angeben sollte. Auch die Anwerbung und Bindung vielfältiger Talente trägt wesentlich dazu bei. Die Umsetzung fairer Einstellungspraktiken und die Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten für unterrepräsentierte Gruppen sind von entscheidender Bedeutung. Fortlaufende Bildungs- und Schulungsprogramme tragen dazu bei, das Bewusstsein und das Verständnis zu schärfen und einen integrativen Arbeitsplatz zu fördern. Darüber hinaus gewährleisten die Einbeziehung von Diversitätskennzahlen und die regelmäßige Bewertung von Fortschritten Verantwortlichkeit und kontinuierliche Verbesserung.“

„Förderung
einer
integrativen
Kultur.“

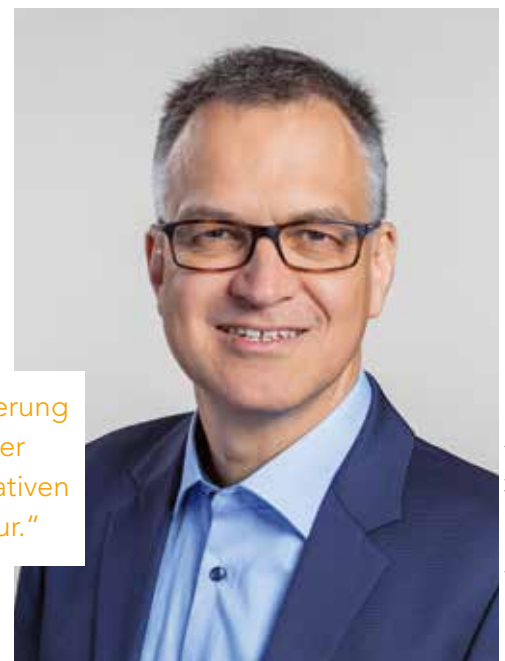


Foto: Oracle Deutschland

Doris Höpfl

Vorstand Personal und Recht
Harting Technologiegruppe

„Respekt und Rücksichtnahme. Um als Global Player erfolgreich zu sein, müssen alle Mitarbeitenden ihre beruflichen Potentiale entfalten können - unabhängig von Geschlecht, Herkunft, körperlicher Beeinträchtigung, sexueller Orientierung oder Glauben. Deshalb leben wir Diversität bei Harting. Wichtig dabei: transparente Kommunikation. Überall gibt es Schnittstellen, alle Bereiche sind weltweit miteinander vernetzt. Verständnis für andere Kulturen und Denkweisen ist dabei elementar. Diese Offenheit ist für alle globalen Unternehmen mit den aktuellen Herausforderungen relevant, gerade auch vor dem Hintergrund von demographischem Wandel und Fachkräftemangel. Gesellschaftliche Ausgrenzung hat keinen Platz in unserer Welt.“

„Transparente
 Kommunikation.“



Foto: Harting



Foto: BMW AG

Ilka Horstmeier

Mitglied des Vorstands, Ressort Personal
 und Immobilien, sowie Arbeitsdirektorin
BMW AG

„Vielfalt ist eine zentrale Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolges. Um die Freude und Freiheit der individuellen Mobilität bewahren zu können, benötigen wir vielfältige Perspektiven und Talente. Dabei sind die Erfahrungen unterschiedlicher Generationen genauso wertvoll wie verschiedene kulturelle Hintergründe, Identitäten oder Fähigkeiten. Unabdingliche Voraussetzungen für den Erfolg von diversen Teams sind Chancengleichheit und Inklusion. Deshalb sorgen wir für die richtigen Rahmenbedingungen und fördern eine entsprechende Haltung im Unternehmen. Exzellente Führungsleistung kann hierbei den entscheidenden Unterschied machen.“

„Chancengleichheit
 und Inklusion.“

Markus Fink

Executive Vice President und Chief
 Human Resources Officer
Infineon Technologies AG

„Wenn sich ein Unternehmen wie das Unsere dem Anspruch verschreibt, ‚das beste Infineon für alle‘ zu sein, braucht es eine klare Strategie, damit alle Mitarbeitenden in ihrem Umfeld die bestmögliche Erfahrung machen. Dazu muss D&I in den bestehenden Strukturen und Prozessen verankert werden. Uns als Unternehmen hilft eine enge Verzahnung mit dem Performance Management, der Nachfolgeplanung und unserer Trainingslandschaft, um unsere Mitarbeitenden zu entwickeln und klar definierte Ziele langfristig zu verfolgen und messbar zu machen. D&I führt dann zum Erfolg, wenn es als Gemeinschaftsaufgabe verstanden wird und sich jede*r Einzelne - auf allen Ebenen - für ein inklusives Arbeitsumfeld verantwortlich fühlt.“

„Als Gemeinschafts-
 aufgabe verstehen.“



Foto: Infineon Technologies AG

Negen Münstermann

Personalchefin und Mitglied der Geschäftsführung
Novartis Deutschland

„Unsere Mitarbeitenden sind die größte Stärke von Novartis. Die Vielfalt der Sichtweisen, kulturellen Hintergründe und Bildungshintergründe stellt in der Zusammenarbeit einen Vorteil da. Sie setzt Leistungspotential frei, schafft Kreativität und inspiriert, gemeinsam über innovative Ansätze, Ideen und Lösungsmöglichkeiten nachzudenken, um zu besseren Lösungen für die drängenden Probleme unserer Zeit zu gelangen. In der industriellen Gesundheitswirtschaft, die die Versorgung mit innovativen Medikamenten ermöglicht und viel zum Wohlstand der Gesellschaft beiträgt, ist Diversität somit essentiell.“



„Größte
Stärke sind die
Mitarbeitenden.“

Foto: Novartis Deutschland

Sandra Mühlhause

Chief People Officer
Deloitte

„Bei Deloitte betrachten wir Vielfalt nicht nur als ein wichtiges Element unserer Unternehmenskultur, sondern als entscheidenden Erfolgsfaktor in einer modernen Arbeitswelt. Dabei sind wir davon überzeugt, dass der Erfolg von mehreren Faktoren abhängt. Wir glauben daran, dass eine vielfältige Belegschaft die Grundlage für Innovation und Exzellenz bildet. Unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden sind nicht nur Ausdruck von Fairness, sondern auch eine strategische Bereicherung für unser Unternehmen. In unserer globalen Organisation streben wir aktiv danach, eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der alle Mitarbeitenden sie selbst sein können und somit ihr volles Potential auf ihre/seine Art und Weise entfalten. Wir investieren in gezielte Schulungen und Programme, um das Bewusstsein für Vielfalt zu fördern und eine Kultur der Anerkennung zu etablieren. Dies ermöglicht uns nicht nur, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, sondern auch, den unterschiedlichen Bedürfnissen unserer globalen Kunden gerecht zu werden.“

„Gezielte
Schulungen
und
Programme.“



Foto: Deloitte

„Fest in der
Unternehmens-
strategie
verankert.“



Foto: Henkel

Sylvie Nicol

Personalvorständin
Henkel

„Um eine diverse und inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, sind mehrere Faktoren entscheidend. Diversity, Equity und Inclusion (DEI) ist kein Nischenthema, es muss vielmehr fest in der Unternehmensstrategie verankert und vom gesamten Führungsteam vorangetrieben und gelebt werden. Bei Henkel setzen sich in jedem Geschäftsbereich und in allen Ländern sogenannte „DEI Change Leader“ für eine inklusive Unternehmenskultur ein. Zusätzlich fördern Mitarbeitenden-Netzwerke (ERGs) das Verständnis - bei Henkel gibt es weltweit etwa 54 davon. Und schließlich sind klare Ziele und messbare Maßnahmen unerlässlich, um Diversity erfolgreich umzusetzen.“



Stefan Sander

Geschäftsleitung HR, Revision & Unternehmenssicherheit
Dirk Rossmann GmbH

„Kein Thema ausschließlich für Akademiker in der Verwaltung.“

„Erster Faktor: Kein Pinkwashing! Der Wagen auf dem CSD ist toll, aber was finden neue Beschäftigte wirklich vor? Wie schaffen wir es, eine Haltung nicht nur nach außen zu vermarkten, sondern diese vor allem nach innen zu leben? Zweiter Faktor: Diversity, oder ‚Vielfalt & Chancengleichheit‘, wie wir es bei Rossmann nennen, darf kein Thema ausschließlich für Akademiker in der Verwaltung sein. Diversity ist ein Thema, das alle Mitarbeitenden betrifft, egal ob in Zentrale, Logistik oder Vertrieb. Das ist herausfordernd: Wo liegen eigentlich die Bedarfe? Welche Sprache müssen wir sprechen? Welche Unterstützung können wir bieten? Eine Herausforderung, der wir uns gerne stellen.“

Klaus Hamacher

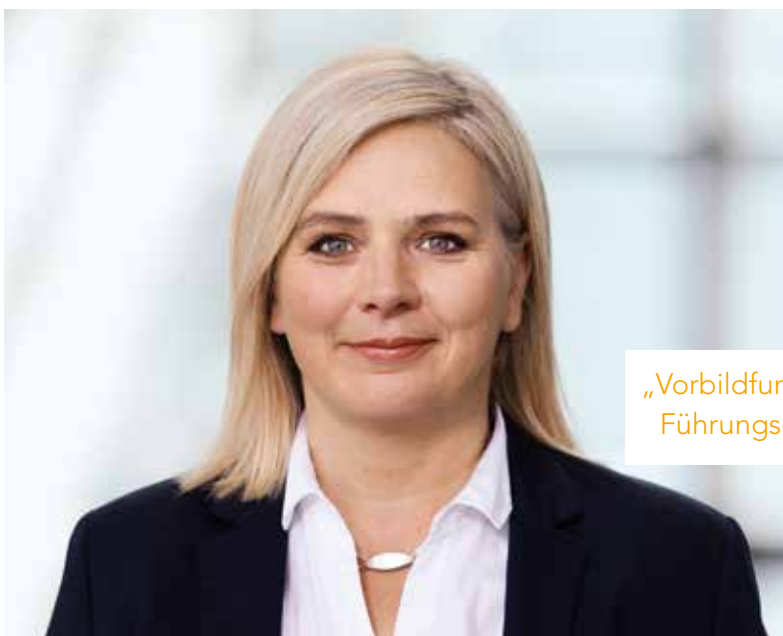
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

„Diversity ist ein langfristiger, kontinuierlicher Prozess. Das DLR braucht für seine Spitzenforschung und Innovationen vielfältige und kreative Talente. Die Förderung von Vielfalt ist in der Personalpolitik, Unternehmensstrategie und den Leitlinien verankert, denn Verbindlichkeit ist wichtig. Wir betrachten Diversity als Querschnitts- und Führungsaufgabe. Daher ist das Thema fester Bestandteil der Personalentwicklung für Führungskräfte. Ein professionelles Diversity Management mit eigenen Ressourcen unterstützt die Umsetzung in der Praxis. Sensibilisierungsangebote und eine transparente Kommunikation nach innen und außen fördern die Akzeptanz und Toleranz für ein vielfältiges Arbeitsumfeld.“

„Verbindlichkeit ist wichtig.“



Foto: DLR



Heike Eckert

Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Governance, People & Culture, und Arbeitsdirektorin
Deutsche Börse AG

„Vorbildfunktion der Führungsebene.“

„Vielfalt am Arbeitsplatz ist eine zentrale Managementaufgabe – und zwar in doppelter Hinsicht: Zum einen liegt hier die Verantwortung, Vielfalt und faire Teilhabe systematisch zu etablieren und zu fördern; zum anderen hat die Führungsebene eine enorme Vorbildfunktion. Sind Vielfalt und Inklusion erstmal in der Identität und den Werten eines Unternehmens definiert, braucht es wirksame Maßnahmen und objektive Kriterien – zum Beispiel im Recruiting, in der Talentförderung oder bei der Gestaltung des Arbeitsmodells. Neben dem Aufbau einer vielfältigen Belegschaft gilt es vor allem, diese zu erhalten. Kennzahlen helfen dabei, den Fortschritt zu messen und kontinuierlich Anpassungen vorzunehmen.“

Detlef Lamm

Vorsitzender des Vorstands

AOK Hessen

„Bei uns ist Diversity Management seit 2002 in der Unternehmensstrategie verankert. Auf Basis interner Analysen unter Beteiligung der Beschäftigten zu gesellschaftlichen Veränderungen und betrieblichen Notwendigkeiten entwickeln wir hierzu ständig passende Maßnahmen. Dabei geht es auch darum, unsere Werte zu kommunizieren, diese einzufordern und mit Beispielen zu

belegen. Denn letztlich entscheidet der erlebte Umgang mit Vielfalt im Arbeitsalltag, ob das Management in dieser Hinsicht glaubwürdig agiert. Bei uns dürfen Menschen so sein, wie sie sind – unabhängig von Alter, Herkunft, Religion, Geschlecht und persönlichem Lebensentwurf. Vielfalt ist eine unserer Stärken, bereichert uns und sichert unseren Erfolg.“



Foto: Jörg Partnerschaff

„Individuelle
Lösungen.“

„Werte
kommunizieren,
einfordern und
belegen.“



Foto: AOK Hessen

Dr. Alexander Insam

Partner

Görg Wirtschaftskanzlei

„Gelebte Diversity bedeutet im Jahr 2024: ‚Komplexität ist gut!‘ Denn individuelle Lösungen sind vielfältig, nachhaltig und divers. Unternehmen sind somit gefordert, unterschiedliche Lösungen für ihre Mitarbeitenden sowohl in der Vergütung (fix, variabel, Benefits) als auch in der Gestaltung der Arbeitszeit (Lebensphasenmodelle) anzubieten. Die Kombination von Vergütungs- und Arbeitszeitsystemen funktioniert mit der richtigen, rechtlichen Gestaltung und ist ein wichtiger Zukunftsschritt.“

„Konzentration
auf strategische
Ziele.“



Foto: eBay GmbH

Jenny Schmalzer

Director Consumer to Consumer

eBay

„Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion sind für uns als Unternehmen von zentraler Bedeutung. Als globaler Marktplatz, der Millionen von Verkäufer*innen und Konsument*innen in mehr als 190 Märkten auf der ganzen Welt zusammenbringt, ist es unser Ziel, Menschen zu verbinden und wirtschaftliche Chancen für alle zu schaffen. Wir konzentrieren uns dabei auf vier

strategische Ziele: Vergrößerung der Repräsentation von unterrepräsentierten Gruppen innerhalb der Organisation, Förderung eines Zugehörigkeitsgefühls, unter anderem durch die vielen internen Interessengruppen, die Einbindung unserer Handelspartner*innen, Verkäufer*innen und Käufer*innen sowie die Entwicklung inklusiver Technologien.“



Fotos: Adobe Stock / phonoimaiphoto

Effizientes Materialmanagement

Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit konsequent zusammenzudenken ist aufwendig, aber lohnend – ein Lieferkettenbeispiel von thyssenkrupp Materials Services

Von Martin Stillger

Lange Zeit war die Industrie vor allem auf größtmögliche Effizienz ausgerichtet. Das Thema Nachhaltigkeit wurde dabei oft marginalisiert, als scheinbar nur schwer vereinbar mit ausgeklügelten und hocheffizienten Geschäftsstrategien angesehen. Heute zeigt sich immer deutlicher: Ökonomischer Erfolg geht nicht mehr ohne Nachhaltigkeit. Aber auch Nachhaltigkeit geht nicht ohne ökonomischen Erfolg.

Das gilt auf strategischer Ebene, insbesondere aber operativ. Ein Beispiel ist das Lieferkettenmanagement. Im Aufbau sowie in der Verwaltung smarter Lieferketten sind Wirtschafts- und Nachhaltigkeitsaspekte zwangsläufig miteinander verbunden. Intelligente Lösungen tragen dazu bei, dass alles rechtzeitig und in exakt der Menge dort ist, wo es benötigt wird. Sie befähigen Unternehmen, ressourcenschonend und so effizient und weitsichtig wie möglich zu planen, was sowohl wirtschaftlicher als auch nachhaltiger ist als bestehende Prozesse. Ganz klar ist aber: Wer seine Lieferketten optimieren möchte, muss sie zunächst kennen. Unternehmen brauchen also Datentransparenz über ihre Lieferketten, um Potentiale offenzulegen – denn gerade in den Lieferketten großer

Industrieunternehmen gibt es viele Hebel, die dazu beitragen, einen Unterschied beim Thema Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit zu machen.

Transparenz in Lieferketten

Die Digitalisierung ist als Megathema und wichtiger Innovationstreiber ein fester Bestandteil der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Digitale Technologien lassen sich zur Emissionsreduktion, zur Entlastung von Mitarbeitenden sowie zur Effizienzsteigerung einsetzen, um nur einige Anwendungsfälle zu nennen. Auch im Kontext des Lieferkettenmanagements bieten sie erheblichen Mehrwert. Lieferketten sind alles andere als einfache Ketten, die stets konsequent von A nach B führen. Für Unternehmen unterschiedlicher Größe können sie komplex und international gespannt sowie entsprechend anfällig für etwaige Störungen durch geopolitische Ereignisse sein. Doch auch ohne Störungen und Notfälle gilt: Daten, die für das Lieferkettenmanagement relevant sind, liegen für gewöhnlich in unterschiedlichen Unternehmen, Regionen und Formaten vor. Das kulminiert in Datenmengen von einem solchen Ausmaß, dass Lieferketten schon lange

nicht mehr ohne digitale Beihilfe überblickt werden können.

Um Transparenz zu schaffen – so wie es auch vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) gefordert wird – sollten Unternehmen daher in gleichermaßen innovative wie erprobte Technologien investieren. thyssenkrupp Materials Services beschäftigt sich beispielsweise seit Jahren intensiv mit unterschiedlichen Lösungen für digitales Supply Chain Management, die darauf abzielen, komplexe Lieferketten nicht nur effizienter und widerstandsfähiger, sondern auch nachhaltiger zu machen. Die Produkte, die mit diesem Know-how entwickelt wurden, sollen Partner und Kunden auch zur Umsetzung ihrer eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen befähigen. So können etwa Control-Tower-Lösungen – Dashboard-basierte Softwares für das Supply Chain Management – Unternehmen transparent und in Echtzeit über den Status, Zustand oder aktuellen Standort von Aufträgen informieren. Übergreifende Transparenz bringen darüber hinaus industrielle Emissionsrechner, die die Emissionen eines Produkts „from cradle to gate“ berechnen können – also den Treibhausgasausstoß, der von Beginn der Wertschöpfung bis zur Bereitstellung für den Kunden entsteht. Mit diesem Wissen können Unternehmen nicht nur ihren CO₂e-Fußabdruck reduzieren, sondern auch unnötige Redundanzen erkennen und nachhaltig effizienter werden.

Die rasante Entwicklung von Technologien auf Basis Künstlicher Intelligenz in den vergangenen Jahren bietet zudem weitere Möglichkeiten, das Management komplexer Lieferketten zu vereinfachen. Mit KI-Lösungen lassen sich beispielsweise Erfahrungswerte, Marktdaten, Prognosen oder auch geopolitische Ereignisse erfassen. Werden sie entsprechend programmiert, können Künstliche Intelligenzen Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen konsolidieren und auf dieser Basis Geschäftsaktivitäten – ob in Gewinnung, Produktion oder Logistik – so nachhaltig, fair und effizient wie möglich planen. Das gelingt jedoch nur, wenn Nachhaltigkeit fest in der Geschäftsstrategie verankert ist.

Nachhaltiges Geschäft

Wer mit Hilfe digitaler Lösungen den Aufbau und Zustand seiner Lieferketten überblickt, kann Maßnahmen initiieren, um nachhaltiger zu agieren. Ein Beispiel: Anstelle eines herkömmlichen linearen und selbststeuernden Liefernetzwerks, bei dem Zulieferer bei wiederum ihren jeweiligen Zulieferern Material bestellen, es verarbeiten und dann weiterschicken, versprechen auch „Lösungen aus einer Hand“ Erfolg. So haben Boeing und thyssenkrupp Aerospace, ein Tochterunternehmen von Materials Services, eine entsprechende Lieferstruktur für die Aluminium- und Titanlieferkette des Luftfahrtunternehmens aufgebaut. Dabei verwaltet thyssenkrupp Aerospace die Rohmaterialbestände, die sich im Eigentum von Boeing befinden. Benötigt also zum Beispiel einer der rund 500 Teillieferanten von

Boeing Aluminiumkomponenten, um einen Auftrag zu erfüllen, kommt thyssenkrupp Aerospace ins Spiel. Durch die Abwicklung von Aufträgen in nahegelegenen Servicecentern von thyssenkrupp Aerospace werden logistische Aufwände sowie unnötige Redundanzen vermieden und – dank sortenreinem Recycling von Metallschrott – Ressourcen geschont. All das trägt direkt zur Reduktion von Treibhausgasemissionen bei. Gleichzeitig können für die weitere Verarbeitung vorbereitete Metalle bei dringendem Bedarf innerhalb von wenigen Stunden an Zulieferer verschickt werden – aus rein wirtschaftlicher Sicht ein enormer Vorteil. Damit ist das Materialmanagement von Aluminium und Titan besonders effizient und nachhaltig.

Dieses Beispiel aus der Luftfahrtindustrie verdeutlicht die Relevanz eines weiteren Faktors für die nachhaltige Wirtschaft: Kollaboration. Wer nur auf sich selbst schaut, trägt letztendlich Scheuklappen. Zukunftsfähiger ist der vertrauensvolle Austausch von gewissen Informationen mit allen Teilnehmern einer Lieferkette. Zu diesem Zweck hat thyssenkrupp Materials Services eine Plattform für die lieferkettenübergreifende Datenkollaboration entwickelt, die 2024 auf den Markt kommt. „Forward Sensing“ stellt allen Teilnehmern einer Lieferkette genau die Daten zur Verfügung, die sie für eine weitsichtige und ressourcenschonende Materialbedarfsplanung benötigen. Zudem warnt die Plattform rechtzeitig, wenn es in der Lieferkette zu Lieferschwierigkeiten oder -verzögerungen kommt – selbstverständlich ohne dabei die Ursache oder den Ort der Störung für alle Teilnehmer transparent zu machen. Sie sehen lediglich das Ergebnis einer Machbarkeitsprüfung.

Mit diesem völlig neuen Maß an Transparenz können Unternehmen die arbeits- und emissionsintensiven Prozesse in Materialbedarf, Lagerhaltung und Logistik bestmöglich planen. Folglich trägt Datenkollaboration also nicht nur zur Resilienz der Versorgungssicherheit bei, sondern auch merklich zur Emissionsreduktion.

Klar ist: Nachhaltigkeit nicht nur strategisch, sondern auch operativ zusammenzudenken und danach zu arbeiten kann ein aufwendiger Prozess sein. Denn „business as usual“ mit grünem Anstrich ist falsch. Es braucht Innovation und strukturellen Wandel. Entscheidend ist, dass die Wirtschaft dabei selbst die Initiative ergreift und nicht nur auf politische Entscheidungswege verweist. Neue Ideen anzunehmen, auch wenn sie im ersten Schritt mit Aufwand verbunden sind oder fremd klingen, erfordert Offenheit. Darüber hinaus braucht es eine ehrliche Kosten-Nutzen-Rechnung: Echte Nachhaltigkeit ist weder simpel noch kostenlos – sie ist aber notwendig. Und nicht zuletzt braucht es den Mut, zu handeln. Nur so geht zukunftsfähige Wirtschaft. ■

Martin Stillger ist seit 2019 Vorstandsvorsitzender von thyssenkrupp Materials Services.

Echte Nachhaltigkeit ist weder simpel noch kostenlos



faz.net/irridaender

Konzept: Scholz & Friends, Foto: Wim Wenders

Motiv Nr. 100 der F.A.Z.-Fotoserie „Kluge Köpfe“



DAHINTER STECKT IMMER EIN KLUGER KOPF.
Margot Friedländer, Zeitzeugin



Fluch und Segen der Digitalisierung

Wie Kreislaufwirtschaft und neue Geschäftsmodelle den Herausforderungen Energiebedarf und Elektromüll begegnen

Von Marlies Ludwig

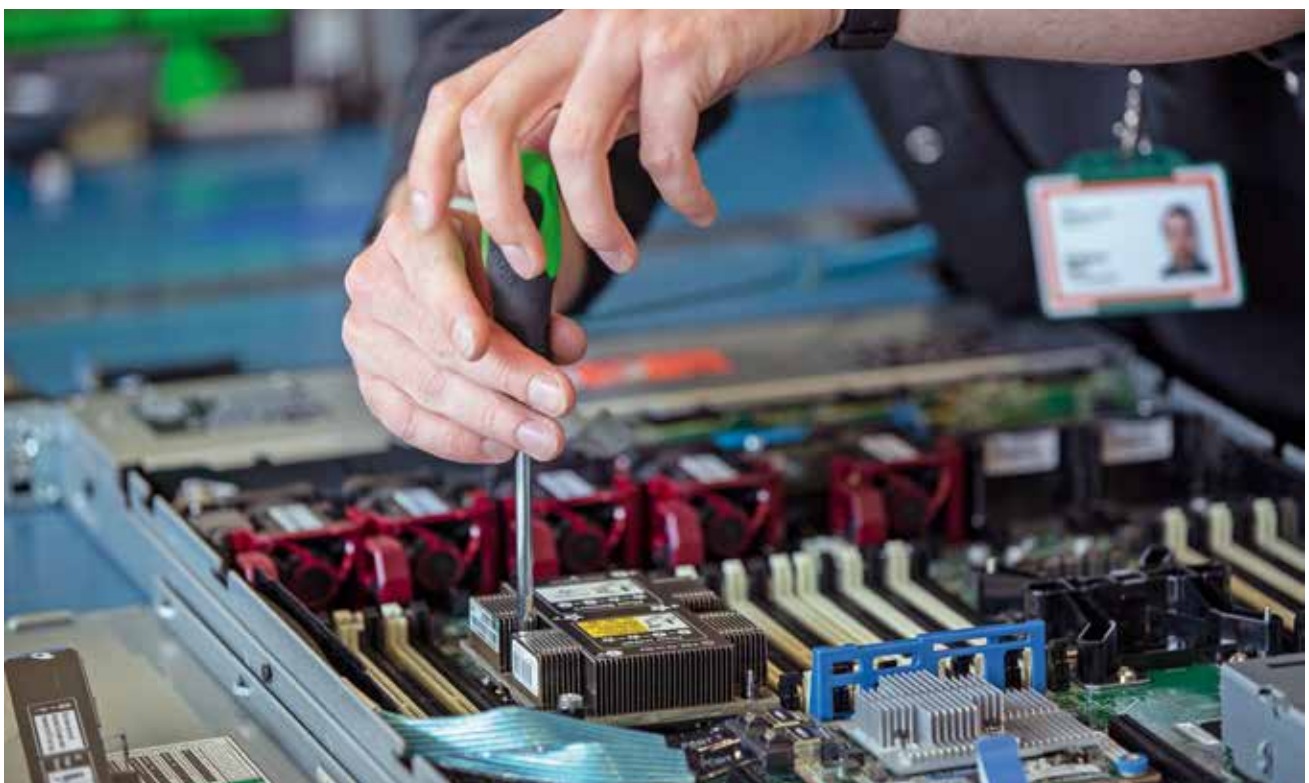
Die meisten Menschen schätzen die Vorteile der Digitalisierung, die sich durch neue Algorithmen, Services und vernetzte Endgeräte immer mehr beschleunigt. Wirtschaft und Verwaltung erhöhen ihre Investitionen in datenbasierte Abläufe und Geschäftsmodelle, weil das mehr Wertschöpfung bringt. Das hat Auswirkungen auf die Erdatmosphäre: Zwischen zwei und drei Prozent des globalen CO₂-Ausstoßes, ermittelten Forscher der Lancaster University, werden durch den IT-Sektor verursacht – und er wächst rasant. Bis 2030 könnten Informations- und Kommunikationstechnik laut dem Global E-waste Monitor 2020 der Vereinten Nationen rund 20 Prozent des weltweiten Energiebedarfs ausmachen.

Allein Anwendungen von Künstlicher Intelligenz werden den Stromverbrauch enorm erhöhen, weil jedes Training ein energieintensiver Prozess ist, prognostizieren Forscher des Hasso-Plattner-Instituts. Von 2010 bis heute hat sich das Datenvolumen verzehnfacht, bis 2027 könnte es sich verdreifachfachen. Das bedeutet mehr Ener-

giebedarf, und mit der steigenden Zahl an Endgeräten wächst zudem die schiere Masse an Elektroschrott – laut Statista von heute jährlich rund 60 auf rund 75 Millionen Tonnen bis 2030. Als Treiber der digitalen Transformation steht die IT-Branche besonders in der Verantwortung, wenn es darum geht, nach Lösungen zu suchen.

Refurbishment

Beispiel: Kreislaufwirtschaft. Die macht zwar als Denkmodell Fortschritte, steckt aber in weiten Teilen der Wirtschaft noch immer in den Kinderschuhen. Laut dem aktuellen Circularity Gap Report, der von der „Initiative Circle Economy“ herausgegeben wird, können 2023 nur 7,2 Prozent der Wirtschaft als zirkulär eingeordnet werden, während es 2018 schon mal 9,1 Prozent waren. Von schönen Grafiken auf einem Messestand bis zur Umsetzung ist es ein weiter Weg. Der Wandel einer seit Jahrzehnten praktizierten linearen Wirtschaft, die das Entsorgen von Produkten dem Konsumenten überließ und mit immer komplexeren Bauweisen



nicht die Reparaturfähigkeit, sondern die Neuproduktion im Auge hatte, hin zu einem Lebenszyklusmodell erfordert eine ganzheitliche Strategie - und viele kleine Schritte.

So, wie sie im schottischen Erskine seit über zehn Jahren umgesetzt werden. Täglich werden hier Alt-Geräte aus dem Bestand von Firmenkunden angeliefert. In der 14.000 Quadratmeter großen Produktionshalle, was in etwa zwei Fußballfeldern entspricht, zerlegen 250 Mitarbeitende jedes Gerät fein säuberlich bis in die kleinsten Komponenten. Am Ende bauen sie daraus wieder Geräte, Second-Hand-Ware nach individuellen Kundenanforderungen. Es ist die größte Wiederaufbereitungsanlage in Europa und, zusammen mit einem zweiten Refurbishmentzentrum in Andover (USA), die weltweit größte, die von einem Hersteller betrieben wird. Rund 3 Millionen Geräte - vom PC bis zum Supercomputer, und zwar verschiedenster Marken - erhielten 2022 ein zweites Leben.

HPE Financial Services hat durch Refurbishing allein im Jahr 2022 rund 960.000 Megawattstunden, das entspricht dem jährlichen Energiebedarf von rund 23.000 Haushalten, sowie 257.000 Tonnen CO₂ eingespart. Außerdem haben die Technology Renewal Center Kunststoffe im Äquivalent von 180 Millionen Plastikflaschen vermieden. Die Refurbishmentquote liegt bei bis zu 95 Prozent, je nach Bauart des Geräts. Ein minimaler Teil wird recycelt, ein winziger Rest landet im Abfall.

Beim Refurbishing gehen ökonomische und ökologische Interessen Hand in Hand. Die Kunden bekommen zu geringeren Kosten Gebrauchsgeräte, die denselben Qualitätsstandards wie Neusysteme entsprechen. Gleichzeitig tragen sie dadurch zu einem nachhaltigen Wirtschaften bei. Zudem hat das einen positiven Effekt auf ihr ESG-Reporting, weil sie ihren CO₂-Fußabdruck reduzieren. Über diese positiven Effekte stellt HPE den Kunden einen individuellen Circular Economy Report aus, den sie für ihr ESG-Reporting nutzen können. Er spezifiziert, welche Anteile der Systeme refurbished und recycelt sind und wie viel CO₂-Emissionsäquivalente, Strom und Elektromüll dabei eingespart wurden.

As-a-Service-Modelle

Den Herstellern wiederum bietet Refurbishing von Produkten viele Möglichkeiten, Umsätze und Profitabilität zu erhöhen - insbesondere dann, wenn sie es mit einem Geschäftsmodell namens „Produkt als Dienstleistung“ beziehungsweise „Equipment as a Service“ kombinieren. Mit diesem Geschäftsmodell können Kunden nicht nur auf hochmoderne Ausrüstung ohne Vorabinvestitionen zugreifen, sondern auch nachhaltiger wirtschaften. In der Unternehmens-IT lassen sich damit Energiekosten um mehr als 30 Prozent senken. Unter anderem, weil sich Überkapazitäten vermeiden lassen, die von Unternehmen angeschafft werden, um auf Lastspitzen vorbereitet zu sein, aber die meiste Zeit ungenutzt bleiben. Bezahlt wird dabei nur, was tatsächlich genutzt wird.

2030

könnten
Informations- und
Kommunikations-
technik rund
20 Prozent des
weltweiten Energie-
bedarfs ausmachen

Die IT-Branche gehört zu den Vorreitern bei As-a-Service-Modellen, diese finden sich aber immer häufiger auch in anderen Branchen. HPE bietet seine IT-Systeme seit längerem als Aboservice an, inzwischen wurde das Modell auf das komplette Produktportfolio ausgedehnt. Dabei stehen die IT-Systeme beim Kunden, werden aber von HPE betrieben und bleiben auch im Besitz des Herstellers. Die Systemkapazität wird an den aktuellen Bedarf angepasst und nach tatsächlicher Nutzung abgerechnet.

Bei der Einführung von As-a-Service-Modellen wird bestehende Infrastruktur oft nicht mehr benötigt. Auch hier kann das Refurbishing von Altgeräten wirtschaftlich attraktive Optionen eröffnen. Die Kunden können ihre Altsysteme beispielsweise an den Hersteller verkaufen und damit neue IT-Projekte finanzieren. Nach dem Kreislaufwirtschafts-Aktionsplan der Europäischen Kommission, der bis 2050 umgesetzt sein soll, sind solche As-a-Service-Modelle ein entscheidender Hebel für die CO₂-Reduktion.

Der vielleicht größte Effekt ergibt sich dadurch, dass die Hersteller als Besitzer der Systeme ein elementares Interesse an der Langlebigkeit und Energieeffizienz ihrer Produkte haben. Damit ist Nachhaltigkeit am Anfang des Kreislaufmodells angekommen: Soft- und Hardware müssen anders konzipiert sein, damit sie nachhaltig betrieben und entsorgt werden können: Reverse Thinking.

Beim Betrieb von Rechenzentren macht das neue Energieeffizienzgesetz der Bundesregierung bereits strenge Vorgaben für die Kühlung und für grünen Strom. Wie weit IT-Hersteller hier sind, sieht man an der Supercomputersparte. Für die schnellsten, stärksten und entsprechend energieintensiven Systeme gibt es eigens die „Green500“-Liste. HPE ist dort auf den ersten zehn Plätzen mit sechs solcher Hochleistungsmaschinen vertreten. Dafür wurde das Design komplett verändert: Sie sind flüssigkeitsgekühlt und bieten damit bis zu 20 Prozent mehr Leistung pro Kilowatt als luftgekühlte Systeme, verbrauchen aber 15 Prozent weniger Strom. LUMI in Finnland, der schnellste Hochleistungsrechner Europas, führt zudem seine Restwärme an die Kommune ab und ist damit CO₂-negativ.

Die IT-Branche ist sich der Schattenseite der Digitalisierung bewusst. Immer mehr Unternehmen setzen sich ehrgeizige Ziele bei dem Bestreben, den CO₂-Fußabdruck zu minimieren - wie HPE, das bis 2040 Netto-Null-Emissionen erreichen will. „Die Verbesserung der Gesellschaft ist keine Aufgabe, die einigen wenigen überlassen werden sollte“, sagten Bill Hewlett und Dave Packard bei der Gründung ihres Unternehmens. „Sie ist eine Verantwortung, die von allen geteilt werden muss.“ Damit die Menschen auch in Zukunft von den segensreichen Vorteilen des technologischen Fortschritts profitieren können. ■

Marlies Ludwig ist Leiterin Financial Services Zentral- und Südeuropa von Hewlett Packard Enterprise (HPE).

Noch mehr Sorgfalt

Lieferketten: Wie Unternehmen ab 2024 mit Transparenz ihre Risiken eindämmen

Von Jean-Baptiste Ceaux

Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), der europäische Green Deal mit seinen einzelnen Richtlinien oder auch der amerikanische Uyghur Forced Labor Prevention Act (UFLPA) sind Beispiele für politische Richtlinien, die Unternehmen in die Verantwortung nehmen, ihre Lieferketten zu überprüfen. Im kommenden Jahr werden weitere Bestimmungen erwartet, allen voran die EU-Lieferkettenrichtlinie Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), das verschärfte Pendant zum deutschen LkSG. Für Unternehmen ist daher jetzt ein guter Zeitpunkt, um die eigenen Lieferketten unter die Lupe zu nehmen. So können sie sich nicht nur optimal auf künftige gesetzliche Anforderungen vorbereiten, sondern sind auch in der Lage, ihre Nachhaltigkeitsstrategien glaubwürdig umzusetzen und die Kontinuität ihrer Geschäftstätigkeit zu sichern.

Ab dem 1. Januar 2024 gilt das deutsche LkSG auch für Unternehmen ab einer Größe von 1.000 Mitarbeitenden. Bislang war es nur für Firmen ab 3.000 Mitarbeitende verpflichtend. Mehr Firmen werden also ihre Sorgfaltspflichten ausüben und dokumentieren müssen. Dazu gehören die Feststellung einer betriebsinternen Zuständigkeit, das Einrichten eines Risikomanagements, das Durchführen regelmäßiger Risikoanalysen, die Abgabe und Veröffentlichung einer Grundsatzerklärung, die Verankerung von Präventionsmaßnahmen, das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen, die Einrichtung von Beschwerdeverfahren und die Dokumentation und Berichterstattung über das Lieferkettenmanagement.

Offene Fragen

Bereits 2022 hat die EU-Kommission den ersten Entwurf für eine europäische Richtlinie zu Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf

Nachhaltigkeit vorgestellt. Die CSDDD orientiert sich am deutschen LkSG sowie am französischen Loi de Vigilance. Ihr Ziel – so steht es im Entwurf: Unternehmen sollen umfassende Verfahren einführen, um negative Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Menschenrechte und die Umwelt in ihren Wertschöpfungsketten zu mindern. Sie sollen Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensführungs- und Managementsysteme integrieren und die Menschenrechte, das Klima und die Umwelt sowie die langfristige Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bei Geschäftsentscheidungen berücksichtigen.

Noch sind nicht alle Details endgültig geklärt, und es besteht noch viel Diskussionspotential in der Politik. Beispielsweise könnte der Kreis der betroffenen Unternehmen auch unter die 1.000er-Marke des LkSG auf zum Beispiel 250 Mitarbeitende und 40 Millionen Euro weltweiten Nettoumsatz abgesenkt werden. Damit wären auch viele mittelständische Unternehmen in Deutschland von der CSDDD betroffen; laut Statistischem Bundesamt gehörten im Jahr 2021 rund 16.700 Unternehmen in diese Größenklasse. Viele Fragen sind jedoch weiterhin offen. Es ist davon auszugehen, dass der finale Gesetzesentwurf erst nach den Europawahlen im Mai verabschiedet wird.

Erfolgsfaktor Transparenz

Für Unternehmen, die Transparenz in ihre Lieferketten integrieren wollen, ist daher jetzt ein besonders günstiger Zeitpunkt. Um sie dabei zu unterstützen, gibt es bereits erprobte Technologien. Supply Chain Mapping ist eine davon. Mit diesem kaskadierenden Verfahren über eine Plattform können Firmen ihre Lieferketten vom



Tier-1-Zulieferer bis zum Rohstoff kartieren und damit sichtbar machen. Im nächsten Schritt können die Karten mit vorhandenen, unabhängigen Daten abgeglichen und ausgewertet werden. Ein anschauliches Beispiel, wie dieses Vorgehen funktioniert, ist die EU-Entwaldungsverordnung. Sie betrifft eine breite Produktpalette, darunter Kaffee und Kakao, Palmöl, Soja, Rindfleisch, Kautschuk, Leder und Holz. Firmen können mit Hilfe der Supply Chain Maps bis auf die Ebene der landwirtschaftlichen Parzelle prüfen, ob die von ihnen verarbeiteten Rohstoffe von entwaldeten Flächen oder Flächen mit Waldschäden stammen. Eine solche Transparenz der eigenen Lieferkette stärkt die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen, indem potentielle Risiken frühzeitig erkannt und bewältigt werden können. Gleichzeitig trägt sie zur Geschäftskontinuität bei, indem sie die Einhaltung von Vorschriften vereinfacht.

Belegbare Nachhaltigkeit

Viele Unternehmen haben Nachhaltigkeit in ihre Markenstrategie integriert. Mit grünen Werbebotschaften, Green Claims oder Eco Claims heben sie die umweltfreundlichen Aspekte ihrer Produkte hervor. Mit Erfolg: GfK-Daten zeigen beispielsweise, dass im Februar 2023 bereits 71 Prozent des Smartphone-Umsatzes in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien mit Produkten mit drei oder mehr Eco Claims erzielt wurden. Dass diese Angaben nicht immer verlässlich sind und stimmen, zeigt wiederum eine Studie der Europäischen Kommission. Sie hat ergeben, dass 53 Prozent der grünen Werbeaussagen von Unternehmen auf vagen, irreführenden oder unbegründeten Informationen beruhen. Es braucht also mehr Transparenz, um die umweltbezogenen Werbeaussagen zu verifizieren. Mit der sogenannten „Green Claim Directive“ will

die EU-Kommission ein solches Greenwashing bekämpfen. Die Richtlinie fordert, dass Unternehmen künftig nicht nur den Nachweis erbringen und entsprechende Daten liefern, sondern auch deren Verifizierung durch unabhängige Stellen sicherstellen müssen, und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Wirtschaftliche Stabilität

Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben ist aber nur eine Seite der Medaille bei der Frage, warum es für Firmen lohnenswert ist, sich mit ihren Lieferketten zu befassen. Oft zeigt die Rückverfolgung gefährliche Verflechtungen der Lieferketten und Risiken auf, die den Unternehmen vielleicht gar nicht bewusst waren. Zum Beispiel, dass alle Zulieferer, egal wo diese weltweit sitzen, ihre Rohstoffe aus einer bestimmten, möglicherweise krisengefährdeten Region beziehen. Echte Diversifizierung und damit Risikominimierung gelingt nur, wenn Lieferketten bis zum Rohstoff transparent gemacht und erst dann auf ihre vielfältige Verteilung geprüft werden.

Kriege, Pandemien, Naturkatastrophen, Abhängigkeiten von korrupten politischen Systemen und weitere Faktoren stellen immer ein grundsätzliches Risiko dahingehend dar, dass Lieferengpässe entstehen, durch die Firmen, aber auch ganze Industrien oder Staaten an Geschäftskontinuität und damit an wirtschaftlicher Stabilität verlieren. Die Chipkrise ist ein Beispiel dafür, die Coronapandemie ein zweites. Echte Transparenz hilft, diese Risiken zumindest einzudämmen. ■

Jean-Baptiste Ceaux ist Director of Operations Europe beim Supply-Chain-Mapping-Anbieter Sourcemap.



„Der Druck in puncto Transparenz und Messbarkeit wächst“

Transkript einer Diskussionsrunde von Wissenschaftlern zu unternehmerischer Verantwortung

Verantwortung-Beirat Prof. Dr. René Schmidpeter leitete im Rahmen der Responsible Leadership Conference 2023 des F.A.Z.-Instituts Ende November in München eine Diskussion, in der alle Grundannahmen der unternehmerischen Verantwortung hinterfragt wurden.

PROF. DR. RENÉ SCHMIDPETER In den neuen Denkmodellen der Betriebswirtschaftslehre ist es undenkbar, Gewinne auf Kosten der Ökologie oder der sozialen Dimension zu machen. Starten wir mit dieser These: Stimmt das so?

PROF. DR. MATHIAS SCHÜZ Wenn die Wirtschaft so gut funktionieren würde, dann bräuchten wir gar keine Diskussion. Das sind Argumente, die wir vor 40 Jahren schon angedacht haben. Aber die Unternehmen und Kunden, die haben irgendwie nicht so richtig reagiert. Warum? Es fehlte der Druck der politischen Regulierung. Und die wurde eigentlich erst in den letzten Jahren ausgelöst, durch öffentliche Skandale. Es waren Weckrufe. Aber die alte Vorstellung vom ökonomischen Handeln, das darauf abzielt, den eigenen Nutzen zu maximieren, existiert nach wie vor. Wenn ich das Paradigma der Profitmaximierung auf die Wirtschaft übertrage, bedeutet dies, dass ich so viel wie möglich für mich heraushole, den eigenen Nutzen maximiere.

SCHMIDPETER Woher kommt Nutzen denn überhaupt?

SCHÜZ Der Nutzen ist das Wesen des ökonomischen Tauschs. Tausch ist nur dann gut, wenn beide Seiten gewinnen. Das heißt, ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen ist wichtig. Beide Seiten müssen gewinnen. Mit jedem Stakeholder haben wir ein Tauschverhältnis, und das ist nur dann gut, wenn das Gleichgewicht stimmt. Wenn ich mehr nehme, als ich gebe, wird es zur Räuberei. Und wenn ich mehr gebe, als ich nehme, wird es zum Geschenk. Beides ist nicht Ökonomie. Ökonomie ist die Mitte zwischen Raub und Geschenk. Wir haben aber leider seit dem 19. Jahrhundert eine pure Räuberökonomie gepflegt, und das ist heute das Problem: Wenn ich eine ganze Wertschöpfungskette Abschnitt für Abschnitt betrachte, dann ist jedes Glied in der Kette ein Tauschvorgang – der bereits mit der Natur beginnt! Das Kobalt, das in jedem Smartphone verbaut ist, stammt aus dem Kongo. Die Gewinnung dieses Kobalts führt zu einer brutalen Desertifikation von Urwäldern und hinterlässt Kindersklaven.

SCHMIDPETER Werden EU-Taxonomie und ESG daran etwas ändern?

PROF. DR. EVA SCHLINDWEIN Es wird auf jeden Fall mehr Druck in puncto



Fotos: Dirk Beichert BusinessPhoto

Transparenz und Messbarkeit geben. Zum Beispiel das Lieferkettengesetz, das gleichzeitig auch ein Denkanstoß ist, um diese räuberische Ökonomie anzugehen. Die ESG stehen aber auf wackligen Beinen. Das liegt bereits daran, wie wir die verschiedenen Ansätze messen. Wenn wir uns die Ratings anschauen, gibt es für ein und dasselbe Unternehmen unterschiedlichste Bewertungen, je nachdem, welche Agentur misst. Das hilft nicht. Messbarkeit kann nur dann zu Effektivität führen, wenn einheitlich gemessen wird.

SCHMIDPETER Da sind zwei Themen angesprochen, kulturelle Unterschiede und Unterschiede in der Messbarkeit. Führen die Klimainitiativen in Europa und deren Umsetzung zu Wettbewerbsnachteilen?

SCHLINDWEIN Es ist mittlerweile nirgends mehr so, dass es keine Regulierungen gibt. Auch in China und in Indien gibt es diese. Zu große Unterschiede zwischen den Regulierungen und der Messung von ESG können aber natürlich zu

v. links: Prof. Dr. Mathias Schüz,
Prof. Dr. Eva Schlindwein,
Prof. Dr. René Schmidpeter,
Prof. Dr. David Risi

Nachteilen führen, etwa in Deutschland und Österreich im Vergleich zu anderen Wirtschaftsstandorten. Die Frage ist also, wie es zu einer Angleichung und globalen Vergleichbarkeit kommen kann. Unternehmen stehen ja derzeit vor der Herausforderung, es Tausenden verschiedenen Stakeholdern auf mehreren Kontinenten recht machen zu müssen.

SCHMIDPETER CSR ist ein Begriff, der ja schon Jahrzehnte in der Wissenschaft diskutiert wird. Warum braucht es jetzt ESG?

PROF. DR. DAVID RISI Der ordnungspolitische Rahmen hat sich in den letzten Jahren geändert, und der Druck seitens des Regulators auf die Unternehmen ist gestiegen. Dies manifestiert sich in den ESG-Kriterien. Unternehmen haben bereits Abteilungen dafür, und es gibt einen starken Fokus auf Compliance, also die Einhaltung von Regeln. Unternehmen sehen Nachhaltigkeit aber nicht nur als Verpflichtung, sondern auch als Chance, und da kommt Corporate Social Responsibility ins Spiel, indem aktiv Themen angegangen und nicht nur Risiken minimiert und Regeln befolgt werden. Unternehmen können CSR mit ESG kombinieren, beispielsweise auch durch die Einbeziehung von Lieferanten und durch die Zusammenarbeit mit dem Staat als wichtigem Stakeholder, um ordnungspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen.

SCHMIDPETER Erlebt der Stakeholder-Ansatz damit eine Wiederbelebung? Ist das ein neuer Trend in der Wissenschaft?

RISI Der Stakeholder-Ansatz ist Mainstream in der Kommunikation von Unternehmen, da ist der Shareholder Value out. Und trotzdem sind Unternehmen weiterhin am Shareholder-Value-Profit orientiert. Die Unternehmen sprechen immer vom Business Case, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Aber in der Praxis, und das zeigen etliche Untersuchungen, dominiert der Trade-off und nicht der Business Case. Das Primat des Shareholder-Value-orientierten Profitstrebens schafft keine nachhaltige Transformation. Wir brauchen einen Paradigmenwechsel. Die Grundverantwortung gegenüber Mitarbeitern, Zulieferern und so weiter ist einzuhalten, das Primat der Stakeholder Values.

SCHMIDPETER Bei ESG kommt Ökonomie ja gar nicht mehr vor. Es sind E für Umwelt, S für Sozial und G für Governance. Bei CSR war es ja noch



die Triple Bottom Line (People, Planet, Profit, Red.). Wie kann man erklären, dass gerade die Finanzexperten bei ESG die Ökonomie gar nicht mehr in die Abkürzung integriert haben?

SCHÜZ Die Triple Bottom Line wurde von Elkington definiert, aber schon in den 1980er Jahren von Wissenschaftlern proklamiert. Dass ESG nun als Richtschnur genommen wird, ist tatsächlich merkwürdig, so, als ob die Ökonomie nicht mehr zählt. Das Problem besteht schon im Ansatz. Wenn man in die Ökologie oder ins Soziale investiert, geht das auf Kosten des Ökonomischen und umgekehrt. Dies ist jedoch ein Scheinargument, denn solange man nur diesen Trade-off sieht, wird immer irgendwo „geräubert“. Nachhaltiger Gewinn entsteht schlussendlich hingegen nur dann, wenn faire Tauschverhältnisse entlang allen drei Dimensionen geschaffen werden.

SCHLINDWEIN Ökonomie kommt in der ESG-Diskussion schon vor, und zwar als Prinzip der doppelten Materialität. Man betrachtet ja, wie Externalitäten – also zum Beispiel das Klima – auf meine Bottom Line und meinen Ertrag wirken, und umgekehrt, welche Auswirkungen meine Wirtschaftsaktivitäten auf das Klima beziehungsweise auf die Biodiversität haben. Zum Profitstreben: Ich würde schon die kritische Frage stellen, was denn der Purpose eines Unternehmens ist, wenn es nicht doch irgendwo die Orientierung am Profit gäbe. Ich würde eher den ewigen Wachstumsgedanken hinterfragen, dieses Maximieren von Wachstumsraten. Aber Profit an sich ist für mich nichts Schlechtes.

SCHMIDPETER: Wir leben in einer Zeit voller Krisen, und da ändern sich immer auch die Materialitäten, die globalen Prioritäten. Ukraine und Nahost haben die Welt verändert, haben auch die Lieferketten verändert, die weltweit nach wie vor nur zum Teil funktionieren. Kann man überhaupt Materialitäten für Zeiten des Umbruchs festlegen? Oder muss man akzeptieren, dass heute Klimaschutz materiell ist, aber morgen Verteidigung und übermorgen dann doch wieder die Bekämpfung der Pandemie?

SCHÜZ Wir sprechen in der Forschung inzwischen nicht mehr von Krise, sondern von Polykrise. Eine Polykrise bedeutet, dass jedes Element – Klimawandel, Artensterben, die Desertifikation von Urwäldern und vieles mehr – sich gegenseitig verstärken

„Ökonomie ist die Mitte zwischen Raub und Geschenk.“

PROF. DR. MATHIAS SCHÜZ

und einen Dominoeffekt auslösen. Es wurde erst gestern berichtet, dass Brasilien befürchtet, dass die Versteppung des Amazonas-Urwalds unmittelbar bevorsteht. Die Aspekte verschärfen sich wechselseitig, und alle ernstzunehmenden wissenschaftlichen Berichte zu diesem Thema geben uns maximal noch acht Jahre Zeit, bis der Kippunkt erreicht ist und die Hitzewelle unwiderruflich ist. Ein weiteres Problem ist, dass wir immer noch große Länder wie die USA haben, in denen die Gesellschaft gespalten ist. Die Hälfte der Amerikaner denkt immer noch im Kontext des Shareholder Value und einer entfesselten Ökonomie. Es gibt nach wie vor Widerstand gegen politische Regulierungen, und viele Menschen halten immer noch am Denken des 19. Jahrhunderts fest, dem sogenannten Gilded Age, in dem die Monopolisierung von Marktmacht das Ziel war. Dies ist ein Problem.

SCHMIDPETER Kommen wir zu den sogenannten weicheren Faktoren, der sozialen Dimension. Etwa den so wichtigen wertschätzenden und partizipativen Umgang mit den Mitarbeitern. Warum tut man sich hier so schwer, dies in Kennzahlen und Managementsysteme zu überführen? Gibt es da einen fundamentalen Unterschied zwischen E und S im ESG?

SCHLINDWEIN Der Fokus ist dort, was man auch in den Regularien findet, und das ist stark umweltorientiert. Zudem zeigt sich, dass S das „most fuzzy concept“ ist. Man hat hier die größte Abweichung und größte Vielfalt bei Ratingagenturen. Selbst Forschungsinstitute nutzen unterschiedliche Ansätze. Manche verstehen unter S nur Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten. Und schon ein so breites

Thema wie Inklusion wird unterschiedlich gemessen, je nachdem, welches Rating man betrachtet oder welche Frameworks man verwendet. Wenn jetzt Ansprüche ans Reporting der Unternehmen steigen, zum Beispiel auch im Finanzwesen, dann stehen KMU beispielsweise als Kreditnehmer vor großen Herausforderungen, diese sehr vagen Kriterien trotzdem abzubilden und messbar zu machen, denn sonst geht die Kreditfähigkeit runter.

SCHMIDPETER Jetzt fehlt mir noch die Frage nach der Governance – was ist eigentlich mit dem „G“?

SCHÜZ Da geht es im Kern um die Frage: Wie führt man ein Unternehmen? Ich kann die untergebenen Mitarbeiter nicht nur zusammenstauchen, sondern muss sie an Bord holen. Das geht nur durch Schulung und Bildung. Wir haben 200 Jahre geschult, den Eigennutzen zu maximieren. Das wegzukriegen ist ein riesiges Problem, das dauert lange. Man sagt ja, dass man ein altes Paradigma nur ablösen kann, wenn dessen Vertreter aussterben. Für mich ist Governance vor allem Responsible Leadership. Und wir wissen, dass viele alte Führungsmodelle heute nicht mehr stimmen. Dass da oben der Boss ist und die anderen folgen. Heute redet man von Holacracy: Jeder ist verantwortlich, egal wo er oder sie steht, und jeder muss schauen, die Konsequenzen des eigenen Handels zu überschauen und es vor allen Betroffenen, also den Stakeholdern, rechtfertigen zu können. Das heißt eigentlich Verantwortung übernehmen. ■

Prof. Dr. David Risi, Forschungsprofessor Responsible Management, Berner Fachhochschule (BFH).

Prof. Dr. Eva Schlindwein, Professur Nachhaltiges Management & ESG (tenure-track), Institut Sustainable Business, Berner Fachhochschule sowie Postdoctoral Research Fellow, Centre for Corporate Reputation, Saïd Business School, University of Oxford.

Prof. Dr. Mathias Schüz, em. Professor of Responsible Leadership, Zurich University of Applied Sciences.

Prof. Dr. René Schmidpeter, Professor für Nachhaltiges Management, Berner Fachhochschule (BFH); Scientific Researcher, Parmenides Stiftung.

Wer nur Compliance und Recht sieht, lässt Chancen liegen

Einsichten aus einer Befragung zur Umsetzung des Lieferkettengesetzes

Von Prof. Dr. Frank Ebinger und Harald Nikutta

Mit der im Herbst 2023 durch die Bundesregierung verlautbarten Vereinfachung der Berichtspflichten im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) scheinen inzwischen einige Unternehmen dem Trugschluss erlegen zu sein, dieses Thema erst einmal mit nachgelagerter Priorität angehen zu können. Doch abgesehen von der externen Berichtspflicht sind die Maßgaben des Gesetzes nach wie vor uneingeschränkt umzusetzen – und mit dem europäischen Lieferkettengesetz (CSDDD) kommen die Regeln auch von anderer Seite auf Unternehmen zu. Das Thema erledigt sich also nicht von selbst. Entsprechend wollen wir hier auf einige Einsichten aus unserer Umfrage hinweisen, die wir zwischen August und Oktober 2023 bei 38 berichtspflichtigen Unternehmen durchgeführt haben. Die Erfahrungen und Einsichten der in der ersten Welle nach den Maßgaben des LkSG berichtenden Unternehmen mögen Orientierung für die ihnen nachfolgenden Unternehmen bieten.

Bekannte Herausforderungen

Wie schon die Debatte um das Gesetz vermuten ließ, stehen bei den befragten Unternehmen mehrheitlich an erster Stelle Herausforderungen im Umgang mit unbestimmten Rechtsbegriffen und ein gefühlt enorm hoher Umsetzungsaufwand, nicht zuletzt auch infolge fehlender pragmatischer Anregungen und klarer Anleitungen zur Umsetzung. So sind die Prozesse bei der Umsetzung, die Bereitstellung notwendiger Ressourcen und die zum Teil gering vorhandenen methodischen beziehungsweise fachlichen Kompetenzen kapazitätsfressendes Neuland. Die Herausforderungen reichen von neu zu organisierender Einbettung in die bestehenden Governancestrukturen über das neu zu strukturierende Datenmanagement bis hin zur Gestaltung passender, effektiver und effi-

zienter Abläufe bei der teils hohen Zahl an unterschiedlich aufgestellten Lieferanten. Abgerundet wird das Bild der Herausforderungen durch unzureichende methodische Erfahrungen, speziell bei der Durchführung der Risikoanalyse und der Berichterstattung.

Rare strategische Note

Die beschriebenen Herausforderungen erwachsen zudem daraus, dass das Thema Sorgfaltspflichten ein Querschnittsthema ist. Eine Vielzahl von Abteilungen ist in die Umsetzung der LkSG-Anforderungen involviert, bei mehr als 90 Prozent der Unternehmen sind es zwischen drei und sechs. Dabei sind die Abteilungen Einkauf, Compliance/Recht sowie Nachhaltigkeit nahezu immer mit an Bord, während andere Funktionen wie Kommunikation und Personal sich nur bei jedem dritten Unternehmen involviert finden. Strategie/Corporate Development werden nur bei jedem sechsten Unternehmen einbezogen. Organisatorisch werden Compliance/Recht für die Governance und Einkauf für die operative Umsetzung als die prägenden Abteilungen genannt. Damit ist das LkSG initial also eher rechtlich-operativ bei den Unternehmen verankert und so die inhärente strategische Chance in den meisten Fällen vertan.

Kompetenzen nutzen

Eine eher irritierende Randnotiz mag sein, dass speziell bei Themen wie der Risikoanalyse, eine methodische Domäne des Risikomanagements, eben diese Abteilung nur in jedem sechsten Unternehmen eingebunden wird. Dies mag eine Ermunterung für alle Verantwortlichen sein, noch einmal genau hinzuschauen, wer eigentlich welche Aufgabe bei einem Thema übernimmt. Gilt es doch sicherzustellen, dass bestehende Kompetenzen bestmöglich integriert und genutzt werden.

Es muss vom Ende her gedacht werden

Regionale Schwerpunkte

Vor dem Hintergrund der Risikosensibilitäten existieren für alle Unternehmen bestimmte regionale Schwerpunkte, wenn es um zu befürchtende Tatbestände im Sinne des LkSG geht. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen sind dies die von Europa fernerer Regionen Asiens und der Mittlere Osten und mit nachgelagerter Relevanz der Nahe Osten und Zentralasien (inklusive Russland). Afrika und Südamerika spielen nur für jedes dritte Unternehmen eine Rolle, Mittelamerika sogar nur für jedes fünfte.

Empfehlungen

Die Untersuchung zeigt auch, dass sich die Unternehmen in der Mehrheit bewusst sind, dass sie das LkSG generell zur Innovation und Transformation nutzen können; dies insbesondere auf Basis von

Hochrisikobefunden, die Unzulänglichkeiten und damit Verbesserungspotentiale schonungslos offenbaren. Wie allerdings Innovation und Transformation in diesem Kontext gelingen können und wie eine Steuerung solcher Bestrebungen stattfinden kann, ist selbst den ersten berichtenden Unternehmen weitestgehend unklar. Dieser Befund zeigt in frappierender Weise, dass Projekte wie die Umsetzung der Anforderungen des LkSG vom Ende her gedacht werden müssen. Hier besteht immer die Wahl, ob solche Themen als Erfüllung von Vorgaben oder ob sie strategisch angegangen werden. Wer in Verantwortung nur Compliance und Recht sieht, erfüllt Vorgaben und lässt Chancen liegen. Unternehmerisch betrachtet, kann es für dauerhaften Erfolg nur eine Wahl geben: Es gilt, vor die Welle zu kommen. ■

Prof. Dr. Frank Ebinger hat an der Technischen Hochschule Nürnberg die Professur für nachhaltigkeitsorientiertes Innovations- und Transformationsmanagement inne und ist stellvertretender Leiter des Mittelstand-Digital-Zentrums Franken.

Harald Nikutta ist für Zentraleuropa verantwortlicher Partner der weltweiten Risikoberatung Control Risks.



Nachhaltigkeit und Weltuntergang

Ein Plädoyer für positives Denken

Von Dr. Achim Kinter

Als ich 1959 geboren wurde, erschien der erste Asterix-Comic von Autor René Goscinny und Zeichner Albert Uderzo. Im Jahr 2023, im Oktober, erschien der 40. Band. Und auch wenn ich schon längst nicht mehr zu den treuen Lesern des Comics gehöre, ist es eine wunderbare Tradition, am Kiosk einen Blick hineinzuworfen und sich daran zu erinnern, welche Asterix-Geschichten zu welchem Zeitpunkt in mein Leben traten. Es gibt dort die Figur des Majestix (im Französischen: Abraracourcix), seines Zeichens Dorfhäuptling, was man daran erkennt, dass er auf einem Schild stehend herumgetragen wird. Majestix ist ein starker Anführer, tapfer und unerschrocken. Ihn plagt nur eine Angst: Dass nämlich ihm der Himmel auf den Kopf fallen könne. Im neuen Band hat Majestix wie nie zuvor mit seiner größten Angst zu kämpfen und sucht Schutz unter seinem Schild, der eigentlich das Symbol seiner Stärke sein sollte. Ein Bild von großer Aktualität: War der Weltuntergang schon einmal so nah und real wie heute, sei es als ultimative Klimakatastrophe oder als atomarer globaler Krieg?

Wir leben in pessimistischen Zeiten. Deswegen erleben wir allerorten eine traurige Korrumpierung des doch so positiv gemeinten Begriffs der Nachhaltigkeit. Eigentlich sollte Nachhaltigkeit doch meinen, dass wir das, was wir erreicht haben, an die folgenden Generationen weitergeben. Und das,

was uns möglich ist, für unsere Nachkommen in der Zukunft in Realität verwandeln. Der Kerngedanke der Nachhaltigkeit, die Priorisierung der langfristigen Perspektive gegenüber der kurzfristigen Aktion, sollte eine generelle und positiv besetzte Maxime der Menschen und der Gesellschaften sein. Es stellt sich momentan aber leider heraus, dass das offenkundig nur unter einer Bedingung klappt: dass wir optimistisch in die Zukunft blicken. Dann geben wir gerne, dann investieren wir gerne, dann empfinden wir das, was wir für die Zukunft aufbringen, als freudige Gabe. Wenn wir aber den Eindruck haben, dass diese Zukunft der Mühen gar nicht wert erscheint, ja möglicherweise gar nicht stattfindet, dann empfinden wir das, was zu tun wäre, als Belastung und womöglich als sinnlos.

Die Politik führt uns vor, wie es nicht gehen sollte: Ob Heizungsgesetz, Tempolimit, Windkraft, E-Autos, Überfischen der Meere, Abholzen der Wälder, Veröden von Weideflächen, Vergiften der Böden oder Plastikmüll – nicht bei einem Thema werden Lösungen konsequent vorangetrieben, mit Leidenschaft und Überzeugung verfolgt. Immer stehen Lobbying, Parteideologien, persönliche und Gruppentraumata oder/und Machtbestrebungen im Vordergrund. Ja, das ist nicht neu. Aber diese „Kultur“ trifft auf eine Gegenwart, die so fragil und gefährdet ist wie vielleicht niemals

zuvor. Von Steve de Shazer stammt der Satz: „Das Reden über Probleme schafft Probleme, das Reden über Lösungen schafft Lösungen.“ De Shazer war einer der führenden lösungsorientierten Berater und Therapeuten, der sich in den USA früh mit der Abkehr vom auf Probleme fokussierten Gespräch beschäftigte. Therapien müssen keine Endlosprozesse sein! Kurzzeittherapien führen häufig ebenso zum notwendigen Umschwung. Wäre das nicht eine Einsicht, die man der aktuellen deutschen Politik wünschen würde?

Was jetzt?

Von Maren Urner, Neurowissenschaftlerin und Professorin für Medienpsychologie in Köln, stammt der schöne Vortrag „Schluss mit dem täglichen Weltuntergang“. Mit dem Buch „Raus aus der ewigen Dauerkrise“ schaffte sie es in die Spiegel-Bestsellerliste. Ihre Gedanken folgen nicht zuletzt de Shazers Maxime. Ihr Ansatz: Was passiert, wenn wir etwas Neues erfahren? Sei es Klimakatastrophe, KI oder neue politische Weltordnungen. Antwort: Wir halten uns erst einmal an das Alte. Momentan, könnte man sagen, bekommen wir eine Überdosis an Neuem. Das nennen wir Transformation. Und das macht uns Angst. Deswegen machen wir reflexartig Dinge, die wir schon immer gemacht haben, klammern uns an unsere Gewohnheiten. Denn das vermittelt uns Sicherheit.

Urner: „Alle Erfahrungen, die wir machen, beeinflussen unser Gehirn, das sich in vermeintlicher Ruhe befindet, und bereichern das Hintergrundrauschen.“

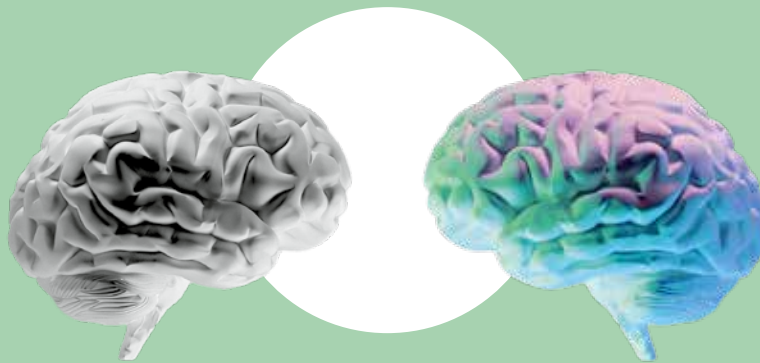
Unter Hintergrundrauschen versteht die Neurowissenschaftlerin das, was unsere Gehirnaktivität, unser Denken permanent begleitet: unzählige Kontexte, Gefühle, körperliche Zustände, Reaktionen auf gerade Erlebtes. Dieses Hintergrundrauschen wurde lange unterschätzt, respektive ignoriert. Das reine Denken sei entscheidend. Urner: „Doch unser Gehirn ist darauf optimiert, Energie zu sparen. Wenn dieses Hintergrundrauschen keine Funktion hätte, sondern uns nur am richtigen Denken hindern würde, hätte es die Evolution längst herausgefiltert. Hat sie aber nicht!“ Deswegen liegt der Schluss nahe, dass das Hintergrundrauschen eine Bedeutung hat.

Nun lehrt uns die Biologie, dass alle Gehirne etwas anders aussehen. Und jeder Mensch sieht die Welt etwas anders. Deswegen beeinflussen die Geschichten, die wir erzählen, beispielsweise

über ein optimistisches oder pessimistisches Verständnis von Nachhaltigkeit, die Gehirne (und damit die Gedanken) der Menschen auch unterschiedlich. Unser Gehirn funktioniert nicht wie ein Computer oder ein wissenschaftliches Experiment. Das Hintergrundrauschen, der Kontext des immer wieder neuen Eindrucks führe, so Urner, dazu, dass das Gehirn zu immer wieder neuen Einsichten, Konnexionen komme, sich immer weiterentwickelt. In unserem Kopf liefen „ständige Kreisläufe“ ab, die sich quasi bei jeder Drehung veränderten: „Das Gehirn verändert sich ein Leben lang.“ Gegen Mythen wie die Vorstellung, der Mensch würde irgendwann einmal zu alt sein, um zu lernen und sich mit Neuem auseinandersetzen zu können, müsse man ankämpfen. Denn das befördere die kollektive Ignoranz gegenüber notwendigen Entwicklungen und den allgemeinen Pessimismus. „Wenn wir Probleme ernst nehmen, müssen wir über Lösungen reden“, so Urner. Deswegen sei die einzig richtige Devise: Was jetzt?

Für Urner ist die Konsequenz aus dieser Erkenntnis, dass unser statisches Denken durch ein dynamisches Denken ersetzt werden muss. Dabei geht es vor allem um drei Dinge: 1. Wir müssen bessere Fragen stellen, die sich mit dem „Wofür“ statt mit dem „Dagegen“ beschäftigen. Man stelle sich vor: Was bliebe von der Kritik der AfD übrig, wenn sie jeder „Dagegen“-Kritik ein „Wofür“ beifügen müsste? 2. Wir müssen wieder lernen, groß zu denken, uns Dinge vorstellen zu können. Nur Menschen können sich Dinge vorstellen, die noch nicht da sind, kein anderes Lebewesen kann das! Warum nicht John Lennons „Imagine“ zur Transformationshymne machen! 3. Dazu gehört, dass wir aufhören müssen, uns die falschen Geschichten zu erzählen. Wenn wir erfahren, dass 50 Prozent der Menschen in Europa Übergewichtig sind, sollten wir dann von Wohlstand sprechen?

Die Wortwahl ist verbunden mit der Wahl eines Lebensentwurfs und einer Weltansicht. Wenn unser Gehirn die Fähigkeit besitzt, ein Leben lang zu lernen



„Das absolute Wissen führt zum Pessimismus: die Kunst ist das Heilmittel dagegen.“

FRIEDRICH NIETZSCHE



Fotos: unsplash.com

und Neues zu verarbeiten, müssen wir uns erfolgreiche, positive Geschichten erzählen, die unser Hintergrundrauschen so beeinflussen, dass es uns hilft, Herausforderungen anzunehmen und zu bestehen. Und zwar gemeinsam!

Seit 1938 läuft an der Harvard University die längste Studie der Welt, die sich mit der Frage beschäftigt, was für Menschen ein gutes Leben ausmacht. Antwort: nicht Gesundheit, nicht Reichtum, nicht Macht, sondern funktionierende soziale Beziehungen. Und parallel zu diesem Befund ist die wichtigste Ressource der Welt nicht Geld oder Öl oder Daten, sondern – Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeit für das, was uns das Gefühl vermittelt, der Himmel fiele uns nicht auf den Kopf.

Allmende

Der Begriff der Allmende bringt eine zentrale Erkenntnis der Postmoderne auf den Punkt. Die Allmende, das Gemeindegut, das, was allen gehört, ist die Basis vieler Diskussionen: unser aller Planet, ein Weltklima, eine begrenzte Menge an Ressourcen für die Menschheit, globale Wechselwirkungen politischer Aktivität usw. Allmende und Nachhaltigkeit gehören zusammen. Was allen gehört, hat für alle Bedeutung. Und was für alle Bedeutung hat, soll Bestand haben. Wir entdecken heute immer mehr Gemeingüter, Allmenden des Verstandes, Allmenden des Herzens. Und wir verstehen, dass

es eine Allmende aller gibt, die es zu beschützen gilt, nicht zuletzt vor uns.

Der Schweizer Philosoph Eduard Kaeser erzählt hierzu eine Geschichte: „Auf eine Weide treiben Herdenbesitzer ihre Schafe. Sie haben freien Zugang zum gemeinsamen Weidegrund. Man einigt sich auf eine bestimmte Anzahl weidender Tiere für jeden Herdenbesitzer. Eines Tages aber kommt ein Schlauberger auf die Idee, ein Schaf mehr grasen zu lassen. Er hat einen Gewinn davon, und der Übernutzungsverlust wird ja von allen getragen. Nur hat die Logik einen Haken, denn andere Herdenbesitzer beginnen genau gleich zu denken. Und die Logik wird zur Tragik, weil jeder weiß, dass sein Handeln irgendwann verhängnisvolle Folgen hat, nur will keiner der Gelackmeierte sein. Immer mehr Schafe grasen auf der Weide. Am Ende verödet die Allmende.“

Das Besondere ist, dass Kaeser die Geschichte nicht ökonomisch oder politisch kommentiert, für ihn steht die Dynamik der Gruppe (in diesem Fall der Herdenbesitzer) im Vordergrund. Was als clevere Rechnung des Einzelnen beginnt, greift auf die Mentalität der Gruppe über und gerät außer Kontrolle. Für Kaeser geht es deswegen vor allem darum, die individualistisch organisierte Gesellschaft für den Allmende-Gedanken zu sensibilisieren, er nennt das eine „breite Bürgerdämmerung“. Dadurch ließen sich die beiden gegenläufigen Tendenzen – die Korrumpierung der

Nachhaltigkeit und „Allmendisierung“ der Welt – harmonisieren.

In seinem Roman „Die Zeitmaschine“ erzählt H.G. Wells von einem Mann, der im viktorianischen England lebt. Er erfindet eine Zeitmaschine, mit der er in die Zukunft reist, an deren Ende die Menschheit ausgestorben ist. Im gleichnamigen Film von 1960 serviert Hauptdarsteller Rod Taylor ein positives Ende, in dem er in einer fernen Zukunft sein Glück findet. Kurz danach erfindet zwar niemand eine Zeitmaschine, aber Menschen fliegen erstmals zum Mond und inspirieren die ganze Welt. Eine positive Geschichte, eine positive Wirkung. Ich stelle mir vor, wie sich in einem Pub in London zufällig H.G. Wells, Majestix und Steve de Shazer treffen. Sie kommen ins Gespräch und reden über die nachhaltige Kraft des Positiven. Majestix verliert seine Angst vor einem Himmel, der ihm auf den Kopf fällt, H.G. Wells ärgert sich, dass er die „Zeitmaschine“ so pessimistisch hat enden lassen, und verspricht, sich den Film anzusehen, und de Shazer gibt zu, dass manche Therapien nur kurz sein müssen, andere aber leider viel Zeit in Anspruch nehmen. Ich könnte mir vorstellen, dass die drei sich noch einmal treffen und vielleicht John Lennon dazubitten. ■

Dr. Achim Kinter lebt als freier Publizist in der Normandie.

„Ein Referenzwerk“

Die „Encyclopedia of Sustainable Management“ verbindet traditionelles Managementwissen mit neuen Nachhaltigkeitserkenntnissen / Interview mit Mitherausgeber **Prof. Dr. René Schmidpeter**

Aktuell befinden wir uns in einer Neuausrichtung der Wirtschaft. Welche Konsequenzen hat das für die aktuelle Managementdiskussion?

In der akademischen Welt verändern sich das Wissen über die Transformation der Wirtschaft und die daraus resultierenden Folgen für die Unternehmen rasant. Auf Entscheiderinnen und Entscheider in den Unternehmen kommen viele neue Themen zu – insbesondere die Themen nachhaltiges Management und Responsible Leadership entwickeln sich derzeit besonders dynamisch.

Wie behält man in dieser Situation den Überblick?

Um die gestiegenen Anforderungen und Nachhaltigkeitsansprüche von Mitarbeitenden, Kundenschaft sowie Investorinnen und Investoren an die Unternehmen zu meistern, braucht es Wissen aus ganz unterschiedlichen Disziplinen, Branchen und internationalen Perspektiven. In den letzten fünf Jahren haben wir daher begonnen, ein zeitgemäßes und innovatives Referenzwerk für das Thema Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Management zu schaffen. Dieses ist online zugänglich und wird von Expertinnen und Experten und von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus der ganzen Welt befüllt, mit dem Ziel, das neue Mindset und Managementparadigma umfassend darzustellen.

Wie ist der aktuelle Stand?

Mittlerweile ist die Enzyklopädie das aktuellste und umfangreichste Nachschlagewerk im Bereich nachhaltiges Management. Es beinhaltet Definitionen und neues Wissen in mittlerweile mehr als 700 Beiträgen, welche alle Bereiche des Managements abdecken. Und das aus einer internationalen Perspektive und mit Blick auf die gegenwärtige globale Transformation unserer Wirtschaftswelt. Es liegt nun auch in gedruckter Form in vier Bänden mit über 4.000 Seiten vor. Die Enzyklopädie verbindet traditionelles Managementwissen mit neuen Nachhaltigkeitserkenntnissen. International ausgewiesene Expertinnen

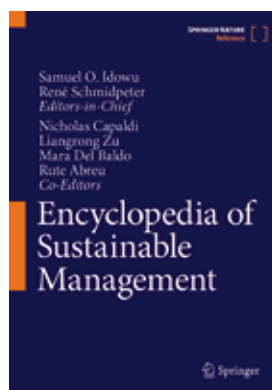
und Experten schaffen mit ihr die Basis für ein neues Managementparadigma, welches das alte Gegensatzdenken zwischen Profitstreben und Nachhaltigkeitsdenken überwindet. Durch das breite Expertenwissen werden international nachvollziehbare und tragfähige Definitionen und Erklärungen für neue Konzepte und Schlagwörter aus dem Bereich nachhaltiges Management zur Verfügung gestellt.

Was ist die wichtigste Erkenntnis?

Durch die umfangreichen Beiträge und Erkenntnisse aus der ganzen Welt werden die Komplexität und zunehmenden Herausforderungen für Unternehmen in der Umsetzung und Implementierung von Nachhaltigkeit sichtbar. Nur durch diese Transparenz und die Übersicht über den aktuellen Erkenntnistand ist es möglich, gemeinsam neue Lösungsansätze zu entwickeln. Es zeigt sich, dass die gegenwärtigen Entwicklungen nicht mehr umkehrbar sind und dass eine weltweite Community entsteht, welche Unternehmen nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung für die globalen Herausforderungen begreift. Es geht darum, die Gegenwart gemeinsam von der Zukunft her zu denken. Nur so können wir sicherstellen, dass die heutigen Managemententscheidungen die Basis für eine prosperierende Zukunft schaffen.

Wer hat alles mitgemacht?

Die Liste der Autorinnen und Autoren ist lang. Wir haben Wert darauf gelegt, möglichst viele Perspektiven und geographische Zugänge miteinzubeziehen. Das Herausgeberteam kommt aus Europa und Amerika. Zudem haben wir Verantwortliche für einzelne Themenbereiche, die aus weiteren Regionen der Welt sowie aus internationalen Organisationen kommen. Die meisten Expertinnen und Experten sind zudem global aktiv und verbinden so in ihren akademischen Arbeiten auch unterschiedliche kulturelle Perspektiven. Da es sich um eine fortlaufende Zusammenarbeit handelt, kamen und kommen immer weitere Autorinnen und Autoren dazu.



Prof. Dr. René Schmidpeter ist Forschungsprofessor an der Berner Fachhochschule (BFH) sowie Scientific Researcher der Parmenides Stiftung. Er hat sich in der wissenschaftlichen Aufarbeitung und Begleitung des Nachhaltigkeitsmanagements einen Namen gemacht und ist Gründer und wissenschaftlicher Mitgestalter zahlreicher nationaler und internationaler Nachhaltigkeitsinitiativen und Thinktanks. Schmidpeter begleitet die Initiative Verantwortung des F.A.Z.-Instituts als Beirat.



Foto: Prof. Dr. René Schmidpeter

Wer zählt zur Zielgruppe?

Grundsätzlich richtet sich das Werk an Expertinnen und Experten und an Entscheidungsträger, die die nachhaltige Transformation unserer Wirtschaft aktiv mitgestalten. Aber auch generell an aktuellen Managementfragen interessierten Menschen bietet das Referenzwerk einen guten Überblick sowie internationale Einblicke in einem immer wichtiger werdenden Themenfeld. Zudem gibt es immer mehr Hochschul- und Managementausbildungen, die auf dieses neue Wissen zugreifen. Wir sehen schon jetzt, dass die Encyclopedia in der wissenschaftlichen Community guten Anklang findet und die Inhalte in weiteren Forschungsarbeiten und Studien referenziert werden. So entstehen ein gemeinsames Verständnis und ein Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Wie geht es weiter in Ihrer Arbeit, die ja darauf abzielt, eine gemeinsame wissenschaftliche Basis für nachhaltiges Management zu schaffen?

Der Erfolg dieses Projekts hat uns ermutigt, weitere Referenzwerke auch für den deutschen Sprachraum zu schaffen. Derzeit fokussieren wir hier auf die konkrete Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs, Sustainable Development Goals) in den Unternehmen. Hier soll im DACH-Raum ein eigenes breites Netzwerk von Forscherinnen und Forschern aus den Bereichen Management, Ökologie und Sozialwissenschaften entstehen, die in ihren Forschungsarbeiten die nachhaltige Transformation adressieren. Zudem arbeiten wir an einer Neuauflage des Managementstandardwerks „Corporate Social Responsibility“, das mittlerweile an

die zehn Millionen Downloads vorweist und in den vergangenen zehn Jahren das Referenzwerk für die Integration von Corporate Social Responsibility im Management war. Darüber hinaus werden wichtige Titel der Managementreihe CSR neu aufgelegt, so dass der dynamische Wissenszuwachs in Theorie und Praxis auch in Zukunft für alle nachlesbar bleibt. Diese breite Wissensbasis soll Entscheidungsträger dabei unterstützen, die nachhaltige Transformation unserer Wirtschaft aktiv mitzugestalten.

Das bedeutet, dass das Thema Nachhaltigkeit immer mehr auch in die Wirtschaftswissenschaften einschließlich der Betriebswirtschaftslehre integriert wird?

Davon ist auszugehen. Genauso wie Nachhaltigkeit kein Add-on-Thema in den Unternehmen mehr ist, sondern voll umfänglich in alle Unternehmensbereiche integriert wird, Add-in, so werden auch in der Wissenschaft die neuen Erkenntnisse aus der Nachhaltigkeitsforschung in die einzelnen Disziplinen integriert. Aufgrund der aktuellen Transformation unserer Wirtschaft und die Integration von ESG, CSR und SDG in die Wirtschaftswelt ist die BWL besonders gefordert, eine neue Wissensbasis für die Lehre, Forschung und Projektarbeit zu schaffen. Ich hoffe, unsere Bemühungen können hierzu einen Beitrag liefern. ■

„Die Transparenz und die Übersicht über den aktuellen Erkenntnistand ermöglichen es, gemeinsam neue Lösungsansätze zu entwickeln.“

Die Fragen stellte
Gabriele Kalt.

„Was die Wirtschaft von der Politik braucht“

Unser Wirtschaftsmodell steht so sehr unter Druck wie seit Jahrzehnten nicht. Die Ereignisse und Krisen der letzten Jahre haben viele Versäumnisse in der deutschen Wirtschafts-, Energie- und Umweltpolitik wie durch ein Brennglas verstärkt. Die damit einhergehende soziale Sprengkraft ist gewaltig. Die neue Rechte macht sich dies zunutze und bedroht neben unserer Demokratie auch unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

Als progressive Wirtschaft bekennen wir uns zum Standort Deutschland und zu unserer Demokratie. Wir stehen voll und ganz hinter der Transformation und möchten diese so gestalten, dass sie die gesamte Gesellschaft mitnimmt und für alle erfolgreich wird. Die Klimafolgeschäden eines ungebremsten Anstiegs globaler Temperaturen sind unabsehbar. Deshalb kann unser ökologisches und ökonomisches Handeln nur in eine Richtung führen: zur Klimaneutralität. Unser wirtschaftliches Überleben als Standort hängt auch davon ab, ob es uns gelingt, dieses Ziel zu erreichen. Wir müssen uns von nachfolgenden Generationen daran messen lassen. (...)

Andere Staaten wie China und die USA investieren gewaltige Summen in die Transformation. Bei uns dagegen herrschen Unsicherheit und Skepsis. So wird die größte industrielle Transformation seit 100 Jahren nicht in Deutschland stattfinden.

Was wir jetzt benötigen, ist ein übergreifender Schulterschluss der demokratischen Parteien sowie ein politischer Rahmen, der über mehrere Legislaturperioden hinweg Bestand hat. Denn Transformationsprozesse und die notwendigen Investitionsentscheidungen sind auf 20, 30 oder 40 Jahre angelegt und können nicht nach jedem Regierungswechsel angepasst oder gar revidiert werden. Gemachte Zusagen können und dürfen nicht zurückgenommen werden.

Die Politik muss jetzt die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen planbar, konsequent und im Einklang mit den deutschen Klimazielen gestalten. Verlässliche Perspektiven bieten Unternehmen Planungs- und Investitionssicherheit und halten rechtsextreme politische Ränder sowie populistische Stimmen klein. Demokratie ist ein Standortfaktor.

Als Wirtschaft brauchen wir von der Politik:

1. Ein gemeinsames Leitbild für 2045: Bundesregierung und demokratische Opposition müssen jetzt ein gemeinsames Leitbild für 2045 entwickeln – wenn Deutschland klimaneutral sein soll. Die 2020er Jahre sind entscheidend, um dieses Ziel zu erreichen. Wir brauchen einen Transformations- und Energiekonsens auf dem Weg zu net zero. Deshalb fordern wir die Bundesregierung auf, eine Transformationskommission aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft einzuberufen.

2. Wettbewerbsfähige Energiepreise: Die Transformation der Gesellschaft und der Industrie erfordert große Mengen an grüner Energie. Nur wenn nachhaltiger Strom und grüner Wasserstoff zu international wettbewerbsfähigen Preisen zur Verfügung stehen, kann die Industrie die Transformation umsetzen und Arbeitsplätze erhalten.

3. Eine Weiterentwicklung der Schuldenbremse:

Die Transformation der Wirtschaft wird massive – vor allem finanzielle – Ressourcen benötigen. Wir fordern deshalb einen haushaltspolitischen Rahmen, um Investitionen hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft zu ermöglichen, die wiederum Folgeinvestitionen der Privatwirtschaft auslösen.

4. Einheitliche Standards und Leitmärkte:

Effiziente Regulierungen und Standards reduzieren Unsicherheiten. Deshalb fordern wir einen effektiven CO₂-Preis und grüne Leitmärkte. Diese müssen international harmonisiert werden, damit Europa nicht die Wettbewerbsfähigkeit verliert. Die Anstrengungen, einen einheitlichen CO₂-Preis international einzuführen, müssen intensiviert werden. In die öffentliche Beschaffung und staatliche Kapitalanlagen müssen einheitliche Nachhaltigkeitsstandards als Pflichtkriterien für die Vergabe aufgenommen werden.

5. Weniger Bürokratie bei Bund, Ländern und Kommunen:

Wir müssen in eine vollumfänglich digitalisierte Verwaltung und in gut ausgebildete Fachkräfte in den zuständigen Behörden investieren. Genehmigungsprozesse und Fördermaßnahmen müssen in allen Bereichen beschleunigt, vereinheitlicht und vereinfacht werden.

6. Eine sozialverträgliche Transformation:

Transformation bedeutet Veränderung – nicht nur für die Wirtschaft, sondern für uns alle. Die Politik muss die Umsetzung sozialverträglich gestalten, einkommensschwache Gruppen aktiv entlasten und für Akzeptanz werben. (...)

Mehr als 50 deutsche Unternehmen haben sich am 27. Januar 2024 in einem Appell auf Initiative der Stiftung KlimaWirtschaft an die Politik gewendet. In dem hier leicht gekürzt veröffentlichten Papier „Die Transformation als Jahrhundertprojekt“ bekennen sie sich zum Standort Deutschland und zu den Klimazielen.



Jetzt auf
die Mobilität
von morgen
setzen!

Immer eine Radlänge voraus. Mit JobRad.

Zeit für frischen Wind in Ihrem Unternehmen! Mit JobRad
angeln Sie sich **neue Talente** und halten Ihre **Mitarbeiter fit**.
Es ist völlig **kostenneutral** und schon ab einem JobRad möglich.
Dafür müssen Sie nicht viel tun, denn dank unserer **schlanken
Prozesse** bleibt Ihr Aufwand gering. Steigen Sie jetzt auf,
wie bereits **60.000 kleine und große Arbeitgeber!**

SIEGER



Deutscher
Nachhaltigkeitspreis
2024

JOBRAD

Lebe fantastisch #LikeABosch



Bude smart – wie fantastisch ist das denn?

Ob Haushaltsgeräte, Heim- und Gartenwerkzeuge, Smart Home Lösungen oder Heizungs- und Klimageräte – unsere Produkte machen wirklich jede Bude smart. Wir bei Bosch entwickeln ständig neue Technologien, damit du wie DIE FANTASTISCHEN VIER noch einfacher, smarter, gesünder und nachhaltiger leben kannst.

[Mehr unter likeabosch.com](https://www.likeabosch.com)

Technik fürs Leben



BOSCH