

Zukunft unternehmen

Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand

CSR

GESUNDHEIT

NETZWERKE

LIEFERKETTE

ERFOLG

NATURSCHUTZ

FAIRE
PRODUKTE

UMWELT

MITARBEITER

AUS
BILDUNG



INHALT

- 3 EDITORIAL
Verantwortung unternehmen!
- 4 UNTERNEHMEN FÜR DIE REGION
Eine Bühne für gesellschaftliches Engagement
- 6 VERANTWORTUNGSPARTNER
Die Kunst der kleinen Schritte
- 8 MITARBEITER
Gefunden! Die passenden Mitarbeiter
- 10 Erfolgsfaktor Vielfalt
- 12 UMWELT
Zertifikate, Effizienz und Nachhaltigkeit
- 14 VERANTWORTUNGSVOLLE PRODUKTE
Chancen erkennen und nutzen
- 16 LIEFERKETTE
Was, woher, wie?
- 18 GESELLSCHAFTLICHES UMFELD
Gemeinsam mehr erreichen
- 20 Flexible Betreuung hilft gegen Fluktuation
- 21 Den Kunden etwas zurückgeben
- 22 METHODE VERANTWORTUNGSPARTNER
Das erste gemeinsame Jahr der Netzwerkpartner
- 23 KONTAKT



4



I2



I8

IMPRESSUM

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:
Birgit Riess (v.i.S.d.P.)

Konzeption und Produktion:
Social Publish Verlag 2010 GmbH

Redaktion: Rainer Busch,
Kay Dohnke, Thomas Feldhaus,
Hans-Dieter Sohn

Lektorat: textteam Thomas Künzel

Gestaltung: Janina Demiana Roll

Titelillustration: Kaja Paradiesck

Fotos Titelillustration:
Fotolia, Shutterstock, Thinkstock

Fotonachweis
Rolf Diehl, Carlo Zamboni, Thomas
Kunsch

Produktion:
Matthiesen Druck, Bielefeld

Für die Richtigkeit und Vollständig-
keit der angebotenen Informationen
sowie externen Inhalte, auf die mit-
tels Link verwiesen wird, wird keine
Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgend-
einer Form ohne schriftliche

Genehmigung der Herausgeberin
reproduziert, verarbeitet, vervielfäl-
tigt oder verbreitet werden.

© 2013 Bertelsmann Stiftung

Gedruckt auf Recycling-Offset aus
100% Altpapier, FSC zertifiziert.

VERANTWORTUNG unternehmen!



Gesellschaft und Unternehmen stehen in vielfältiger Wechselbeziehung zu einander - und auch in gegenseitiger Abhängigkeit. Das haben lange diejenigen verkannt, die nicht über kurzfristige Gewinnerzielung hinausgedacht haben. Unternehmen beeinflussen mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit - mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsplätzen - auf vielfältige Weise das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und der Umwelt. Daher tragen sie auch Verantwortung für ihr Tun - nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns. Umgekehrt - und es mag wie ein Gemeinplatz klingen - sind Unternehmen auf eine intakte Gesellschaft angewiesen. Herausforderungen wie der demografische Wandel, Ressourcenknappheit oder Integration wirken sich unmittelbar auch auf die Unternehmen und die Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung aus. Daher ist es nur folgerichtig, wenn angesichts der vielschichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen die Rolle der Unternehmen und

ihres Leistungsbeitrages zur Bewältigung dieser Herausforderungen zunehmend beleuchtet wird.

Für große und global agierende Unternehmen gilt dies nun schon seit einiger Zeit. Deren soziale und ökologische Verantwortung für ihre Geschäftsprozesse wird auch vor dem Hintergrund verschärfter internationaler Standards und Normen immer deutlicher eingefordert.

Aber ist gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich nur ein Thema für die großen, multinationalen Konzerne? Nein, sicherlich nicht. Gerade die vielen mittelständischen Unternehmen können hier wichtige Beiträge leisten, wenn es darum geht, durch ihr Handeln eine zukunftsorientierte gesellschaftliche Entwicklung voranzubringen. Denn mittelständische Unternehmen spielen eine Schlüsselrolle, um etwa jungen Menschen eine Zukunftsperspektive zu geben, Familien die Balance mit der Arbeitswelt zu ermöglichen, Menschen mit Migrationshintergrund Zugänge zum Arbeitsmarkt zu eröffnen oder durch innovative Verfahren zu einer ressourceneffizienteren Produktion beizutragen.

VERANTWORTUNG NEU DENKEN

Im Grunde ist dies für mittelständische Unternehmen alles nicht neu. Mittelständische Unternehmen haben von jeher eine natürliche Nähe zu ihren „Stakeholdern“ und wissen darum, welche Erwartungen ihre Mitarbeiter, ihre Kunden und auch ihr Umfeld an sie stellen. Sie reagieren darauf, ohne dass ihrem Handeln ein strategisches Konzept zugrunde liegt. Sie gehen eher problemorientiert vor und entwickeln der jeweiligen Situation angemessene Lösungen. Mittelständische Unternehmer orientieren sich darüber hinaus über-

wiegend an den eigenen Überzeugungen oder Notwendigkeiten und weniger an abstrakten Konzepten. Von daher hat sich der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR), der sich bei großen Unternehmen und der Fachwelt durchgesetzt hat, für eine nachhaltige und verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand nie richtig etablieren können.

Die Bertelsmann Stiftung will mit dieser Broschüre dazu beitragen, den Verantwortungsbegriff im Mittelstand neu zu positionieren. Denn situative und intuitive Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung ist zwar für den Mittelstand kennzeichnend und grundsätzlich anzuerkennen. Jedoch besteht die Gefahr, dass die Wirkung ihres Handelns verpufft beziehungsweise die Potenziale mittelständischen Engagements sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen selbst nicht ausgeschöpft werden. Die aktive und bewusste Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Herausforderungen eröffnet mittelständischen Unternehmen Chancen, sich zukunftsorientiert aufzustellen. Die Gesellschaft profitiert von unternehmerischen Innovationen, Ressourcen und aktiven Beiträgen zur Gestaltung ihres gesellschaftlichen Umfeldes.

Die vorliegende Broschüre zeigt das Spektrum unternehmerischen Engagements anhand von konkreten Beispielen auf und lädt insbesondere mittelständische Unternehmen zur Nachahmung ein.

Birgit Riess
Birgit Riess

Eine Bühne für GESELLSCHAFTLICHES Engagement

Mittelständler kennen die gesellschaftlichen Herausforderungen in ihrer Region und setzen sich für deren Lösung ein. Damit investieren sie auch in die Grundlagen ihres Erfolges. Die Initiative „Unternehmen für die Region“ unterstützt dieses Engagement.

Schule und Arbeitswelt haben sich so weit auseinanderentwickelt, dass wir fast schon eine Revolution brauchen, um das wieder zusammenzubringen“, stellt Andreas Schneider fest, der Ausbildungsleiter des Werkzeugmaschinenbauers Trumpf aus dem schwäbischen Ditzingen. Schulen sollten sich „stärker als Lernpartner verstehen, der die Schüler auf eine eigenständige Arbeitsweise vorbereitet“, wünscht sich Schneider. Trumpf ist Weltmarktführer bei Lasermaschinen und auf gute Nachwuchskräfte angewiesen. Deshalb versucht das Unternehmen mit vielen Projekten, „das ein we-

nig aufzubrechen“. Beim Projekt „Lernen 360 Grad“ etwa kommen Ditzinger Hauptschüler der achten Klasse zu Langzeitpraktika in den Betrieb, wo sie selbst etwas entwickeln und zusammenbauen. „Selbstverantwortliches, eigenständiges Arbeiten“, wie sie es dort lernen, „ist für uns extrem wichtig“, betont der Ausbildungsleiter. Die Ergebnisse von „Lernen 360 Grad“ sprechen für sich: Bislang fanden alle teilnehmenden Schüler einen Ausbildungsplatz oder konnten an weiterführende Schulen vermittelt werden.

AUSGEZEICHNETE BEISPIELE

Für dieses Engagement wurde Trumpf im Jahr 2011 von der Initiative „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung mit dem Preis „Mein Gutes Beispiel“ ausgezeichnet – gemeinsam mit der Trocknungsfirma Michael Grübel aus Bielefeld, deren Mitarbeiter unter anderem Kindertagesstätten und Heime mit kostenlosen Handwerksarbeiten unterstützen, und dem Maschinen- und Anlagenbauer Bernd Münstermann aus Telgte, der mittlerweile mit allen örtlichen Schulen zusammenarbeitet, damit Schüler bereits früh die Arbeitswelt kennenlernen.

Diese drei Unternehmen stehen damit beispielhaft für regional engagierte Unternehmen, die ihr soziales und wirtschaftliches Umfeld fördern. Unabhängig von ihrer Größe oder ihren finanziellen Möglichkeiten: Michael Grübel hat knapp 40 Mitarbeiter, Trumpf allein in Ditzingen mehr als 2500. Eine Gemeinsamkeit der Firmen: Alle drei haben ihr Projekt auf der „Landkarte des Engagements“ eingetragen. „Dieses regionale Engagement an die Öffentlichkeit zu bringen ist die Idee



Im „Telgter Modell“ lernen Schüler ab der vierten Klasse Betriebe aus der Region kennen.

hinter der 2007 ins Leben gerufenen Landkarte“, erzählt Dr. Gerd Placke von der Bertelsmann Stiftung, der das Projekt leitet. Mehr als 1.400 Bewerbungen von Engagement-Projekten für einen Eintrag in der Karte gingen seither bei der Stiftung ein. „Sie zeigt, wie viele Unternehmen sich gemeinsam mit ihren Partnern für ihre Region einsetzen, und sie soll Vorbildern eine Bühne bieten und so zum Nachahmen anregen“, erklärt der Projektmanager.

Das gesellschaftliche Engagement hat in vielen mittelständischen Betrieben eine lange Tradition. Doch zuletzt hat es sich verändert: „Der Einsatz dieser Firmen unterscheidet sich von früheren Formen des Engagements, die meist lediglich aus Geld- oder Sachspenden und Sponsoring bestanden“, erklärt Birgit Riess, Direktorin der Bertelsmann Stiftung, die Weiterentwicklung der unternehmerischen



Mitarbeiter der Bielefelder Trocknungsfirma Michael Grübel unterstützen Kitas mit Handwerksarbeiten.



Hauptschüler üben sich im Umgang mit der Werkbank beim Maschinenbauer Trumpf aus Ditzingen.

tion für die Gesellschaft zu übernehmen“, fasst Birgit Riess zusammen.

PROFESSIONELLES VERANTWORTUNGSMANAGEMENT

Neben dem persönlichen Engagement des Unternehmers und dem Spenden- und Sponsorwesen gewinnt daher ein neuer, unternehmerisch geprägter Ansatz an Bedeutung: „Unternehmen managen Verantwortung auf eine professionelle Art, indem sie ihr Engagement mit ihren Kernkompetenzen verbinden“, erläutert die Direktorin der Bertelsmann Stiftung. Hierzu zählt umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften ebenso wie die Gestaltung ihres gesellschaftlichen Umfeldes: gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter, der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen Ressourcen, der faire Umgang mit Kunden und Lieferanten, aber auch soziale und kulturelle Investitionen in das Gemeinwesen. „Wichtig ist nicht mehr nur, was mit dem verdienten Geld gemacht, sondern wie der Gewinn erwirtschaftet wird“, erklärt Birgit Riess. Aus dem Engagement des Unternehmers wird so das Engagement des ganzen Unternehmens, mitsamt der Mitarbeiter und ex-

ternen Partner. Dies stärkt nicht nur das Geschäft, sondern auch das Vertrauen untereinander und damit den Standort in der Region.
Hans-Dieter Sohn

www.unternehmen-fuer-die-region.de



www.unternehmen-fuer-die-region.de macht Projekte von mehr als 1.400 Unternehmen sichtbar.

DER VEREIN „UNTERNEHMEN FÜR DIE REGION“

Der Impuls zur Gründung des Netzwerks war die Idee, das gesellschaftliche Engagement der Regionen mit einer bundesweiten Einrichtung dauerhaft zu unterstützen. Im August 2012 wurde dazu der Verein „Unternehmen für die Region e.V.“ mit Geschäftsstelle in Berlin gegründet. Der Verein will in erster Linie die regionale Zusammenarbeit in Verantwortungspartnerschaften fördern und den Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen ermöglichen. Die Jahreskonferenz des Vereins findet jährlich in Berlin statt. Diese führt der Verein in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durch.

Die Kunst der KLEINEN Schritte

Mit ihrem Projekt „Verantwortungspartner“ unterstützt die Bertelsmann Stiftung engagierte Unternehmer und ihre Partner aus der Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Sektor dabei, neue Ideen und Lösungen für wichtige Herausforderungen ihrer Region zu finden.



Integration: Bei einer Koch- Olympiade der Verantwortungspartner Lippe treten international besetzte Teams gegeneinander an.

Für mich als Unternehmer hier im Saarland geht es darum, das Saarland voranzubringen“, erzählt Ralf Zastrau, Vorstandsvorsitzender der Nanogate AG im saarländischen Quierschied-Göttelborn. Er engagiert sich in einer Verantwortungspartnerschaft, weil er die Region in ih-

rem Strukturwandel unterstützen will. Im Sommer 2012 wurde dort die letzte Kohle gefördert. Damit ist der einst stolze Bergbau in der Region Geschichte.

Junge Firmen in Zukunftsbranchen können neue Arbeitsplätze bieten. Zastrau weiß aber, dass er dafür gut ausgebildete Fachkräf-

te braucht. Daher kooperiert er mit Schulen und organisiert unter anderem „Schüler-Nanocamps“. So wie er suchen viele Unternehmer nach einer Möglichkeit, sich für ihre Region zu engagieren und damit auch in die Rahmenbedingungen ihres unternehmerischen Erfolges zu investieren.

EIGENINITIATIVE IST GEFRAGT

„Mit ihrem partnerschaftlichen Engagement in Netzwerken reagieren Unternehmer auf gesellschaftliche Mängel“, berichtet Dr. Gerd Placke, Projektleiter bei der Bertelsmann Stiftung. Die Netzwerkpartner vor Ort haben verstanden, dass es sich negativ auf die Unternehmen und damit auch auf die Region auswirkt, wenn es zum Beispiel wenig qualifizierte Arbeitskräfte oder kaum Betreuungseinrichtungen für Kinder gibt, berichtet er. Die Folge: Unternehmen können in Schwierigkeiten geraten oder wandern ab. Und mit ihnen meist junge und gut ausgebildete Fachkräfte.

„Die Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Kräfte ist notwendig, weil zahlreiche Probleme so gestrickt sind, dass sie niemand alleine lösen kann“, erklärt Placke. Oft geht es daher in den sieben Verantwortungspartnerschaften der Pilotphase seit 2008 um Ausbildung, Bildung und Beruf, wie etwa in Halle an der Saale, in Lippe und Salzburg. Ähnlich auch im Saarland, mit einem technischen Schwerpunkt. Das Netzwerk Heilbronn-Franken widmet sich dem Thema „Demografischer Wandel und Integration“. Ingolstadt, Süd-Thüringen, die Insel Ummanz und Uelzen kamen 2012 hinzu und setzen ähnliche Schwerpunkte. Mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds sollen bis 2014 Partnerschaften in 15 Regionen entstehen. „Wir stellen Ressourcen zur Verfügung, bieten an, den Prozess der Partner vor Ort zu begleiten und wollen eine Stütze dafür sein, gemeinsam die nächsten Meilensteine zu identifizieren“, erklärt Projektmanager Placke.

WAS HABEN SIE GEMEINSAM ERREICHT?

So ähnlich die Themen sind, für die sich die Partner in den Regionen engagieren, so unterschiedlich sind die Wege, die sie zur Lösung von Problemen finden. Stets pragmatisch und passend zu ihrer Region. „Wir haben in Lippe eine Gruppe, die sich der Frage widmet, wie wir Menschen mit Migrationshintergrund begegnen. Dafür organisiert sie zum Beispiel Koch-Events, bei denen international besetzte Teams gegeneinander antreten“, berichtet Stephan Westerduck, Geschäftsführer der Unirez Informations-Technologie GmbH und Sprecher der Verantwortungspartner Lippe. „In der Region Heilbronn gibt es einen ‚Turkish Roundtable Club‘, bei dem sich erfolgreiche türkischstämmige Unternehmer vernetzen. Das ist auch für uns eine interessante Anregung.“

MOTIVATION DURCH AUSTAUSCH

„In der Gruppe, in der ich mich engagiert habe und bei der es um die Berufsorientierung jun-

ger Menschen in unserer Region geht, mussten wir auch einige Rückschläge einstecken“, erzählt Westerduck. „Da ging es um Ideen, die wir zunächst sehr spannend fanden, die sich aber einfach nicht realisieren ließen“, fügt er hinzu. Doch auch aus solchen Phasen hat er neue Kraft für sein Engagement gezogen. Als ein Projekt ins Stocken geriet, setzte sich seine Gruppe zusammen und ließ noch einmal Revue passieren, was sie schon alles erreicht hatte. „Da wurde uns klar, dass das doch schon eine ganze Menge ist – und das hat uns neu motiviert.“ Auch von der Kommunikation der Regionen untereinander hat Westerduck während seines gesamten Engagements profitiert, betont er. Seine Erfahrung lautet: „Man muss lernen, auch mit sehr vielen kleinen Schritten zufrieden zu sein – und dass das, was man erreicht hat, nicht klein ist, sondern etwas, was man gemeinsam erreicht hat und auf das man stolz sein kann.“

Und die Ergebnisse der Partnerschaften können sich wahrlich sehen lassen. Beratungsstellen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen und viele andere Projekte sind in den letzten Jahren in den Regionen entstanden. Zum Wohl der beteiligten Firmen wie auch der Gesellschaft – davon ist der Saarländer Ralf Zastrau überzeugt. „Ein Engagement in einer Partnerschaft führt dazu, dass Mitarbeiter motivierter sind, dass Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben und zum Beispiel die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser lösen“, erklärt er. Und er fügt hinzu: „Der Erfolg eines Unternehmens ist am Ende des Tages der Erfolg der Gesellschaft, in der man tätig ist. Man ist in einer Region miteinander verknüpft.“ Hans-Dieter Sohn

www.verantwortungspartner.de

VERANTWORTUNGSPARTNER-REGIONEN

Pilotphase 2008–2010
Berlin und Brandenburg, Halle (Saale), Heilbronn-Franken, Lippe, Saarland, Salzburg, Schleswig-Holstein, Viernheim

Ausbreitung seit 2012 mit Förderung durch ESF/BMAS
Ingolstadt, Lippe, Rostock, Süd-Thüringen, Uelzen, Insel Ummanz (Rügen), 2013 und 2014 weitere neun Regionen



3 FRAGEN AN ...

... Dr. Gerd Placke, Bertelsmann Stiftung

Wie haben sich die Verantwortungspartner bisher gefunden?
Dafür braucht es engagierte Persönlichkeiten, die ihr Unternehmertum auch in gesellschaftlichen Belangen ausleben möchten. Dies sind entweder Individuen oder Personenkonstellationen. Diese setzen dann auf eigene Initiative etwas in Bewegung. Teilweise auch gemeinsam mit einer Institution wie der Handelskammer. Von diesen Engagierten aus ziehen sich die Kreise weiter.

Was macht Partnerschaften erfolgreich?

Vor allem das gemeinsame Thema, an dem die Partner arbeiten und das sie verbindet. Die Bertelsmann Stiftung hält sich hier sehr zurück. Die Menschen vor Ort haben ja kein Problem beim Erkennen, sondern höchstens beim Lösen von Herausforderungen. Wir stellen Ressourcen zur Verfügung, bieten an, diesen Prozess zu begleiten, und wollen eine Stütze dafür sein, gemeinsam mit den Partnern in den Regionen die nächsten Meilensteine zu identifizieren. Die Ergebnisse sind dann Ergebnisse der engagierten Partner vor Ort.

Wie werden daraus längerfristige Partnerschaften?

Wenn das Netzwerk den Nutzen der Partnerschaft durch konkrete Ergebnisse erkennt und wenn es im ersten Jahr eine Struktur aufbaut, die die Beseitigung eines gesellschaftlichen Mangels für sich als längerfristige Aufgabe annehmen kann.

GEFUNDEN!

Die passenden Mitarbeiter

Um im Wettbewerb um knappe Fachkräfte bestehen zu können, müssen Unternehmen attraktiver werden und verborgene Personalreserven bergen. Zu ihnen zählen etwa Frauen und Ältere.

Wir werden älter und wir werden weniger: Um 3,5 Millionen Menschen wird die Zahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte bis 2025 schrumpfen, schätzt die Bundesagentur für Arbeit. Dabei ist der Mangel an geeignetem Personal quer durch (fast) alle Branchen und Regionen schon jetzt mit den Händen zu greifen. Egal ob Schweißer, Lkw-Fahrer oder IT-Personal – vier von zehn mittelständischen Unternehmen finden keine geeigneten Fachkräfte.

Die Folgen sind für Unternehmen wie für die Gesellschaft als Ganzes gleichermaßen bedrohlich: Weniger Menschen zahlen in die Sozialsysteme ein, das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, gleichzeitig nimmt ihre Innovationskraft ab. Die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Volkswirtschaft leidet, einzelne Regionen drohen zu veröden, weil die raren Fachkräfte sich in die Zentren orientieren. Die Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeiter wächst und mit ihr die Krankenquote. Die Unternehmen können nicht mehr alle Aufträge annehmen. Allein die Informationstechnik- und Kommunikationsbranche verzeichnet nach Angaben des IT-Verbandes Bitkom aufgrund fehlender Fachkräfte Umsatzeinbußen von 8,5 Prozent oder elf Milliarden Euro.

FRAUEN GEZIELT FÖRDERN

Was tun? Jammern hilft bekanntlich nicht. Nur durch ein Maßnahmenbündel können Unternehmen dem Mangel begegnen, ihre Zukunft sichern und sich gleichzeitig an der Gestaltung der Gesellschaft beteiligen. So gilt es, verborgene Personalreserven zu heben. Viele qualifizierte Frauen würden gerne wieder oder mehr arbeiten, unzureichende Kinderbetreuung oder unflexible Arbeitszeiten halten sie ab. Hier können sich Unternehmen mit der Schaffung von Betreuungsangeboten profilieren und gleichzeitig ein gesellschaftliches Bedürfnis erfüllen, es muss ja nicht gleich ein Betriebskindergarten ins Leben gerufen werden. Wie es auch anders geht, zeigen

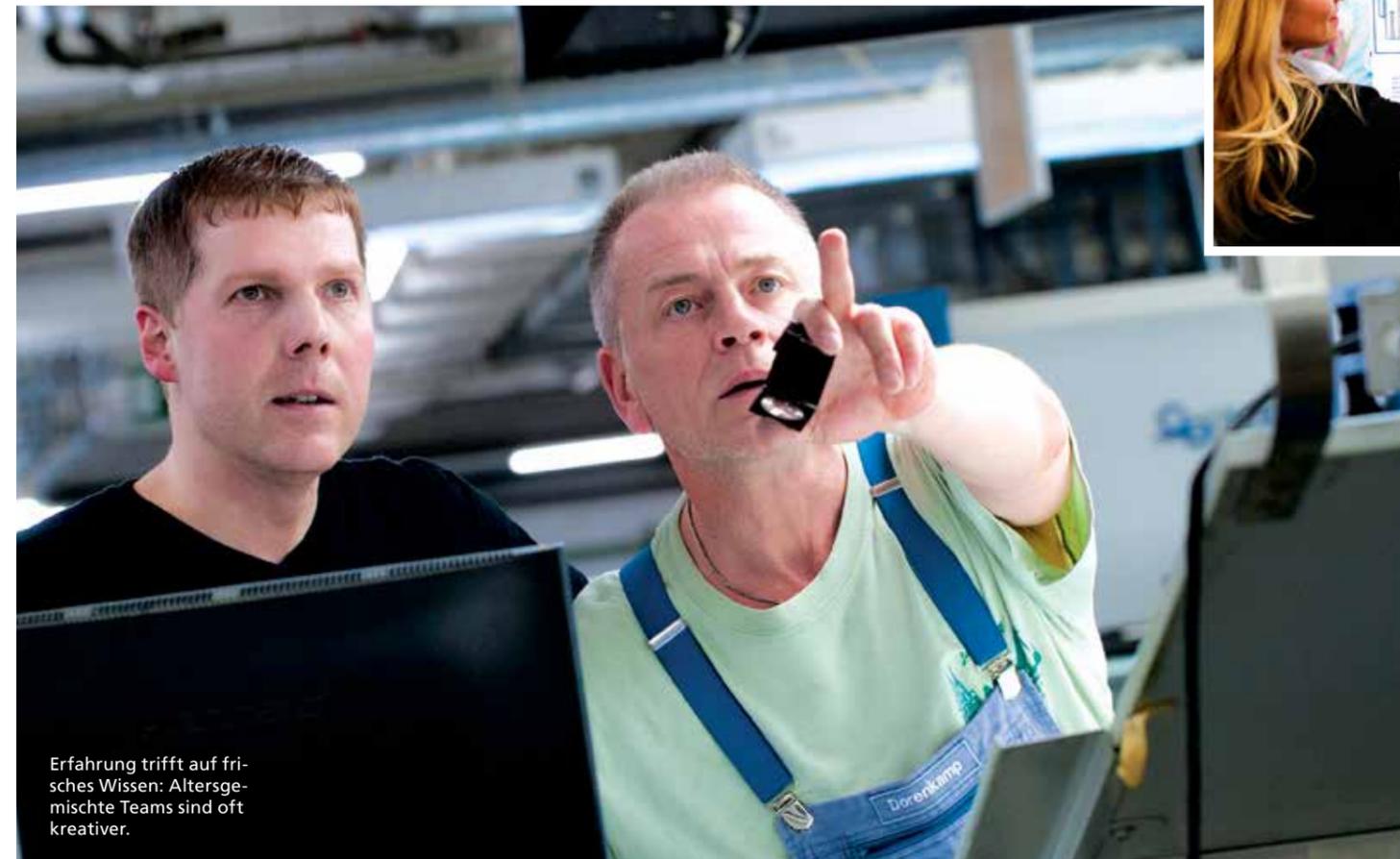
Firmen in der Rhein-Neckar-Region. Sie gründeten gemeinsam mit Tagesmüttern die Familiengenossenschaft e.G. (www.familiengenossenschaft.eu), die sich um Mitarbeiterfamilien kümmert.

Die Möglichkeit, berufliche und familiäre Anforderungen in Einklang bringen zu können, entscheidet mit über die Attraktivität eines Arbeitgebers. Individuelle Arbeitszeitmodelle wie Teil- oder Gleitzeit, Vertrauensarbeit oder Arbeitszeitkonten nehmen Rücksicht auf die jeweilige Lebenssituation. Während der Elternzeit sollten Mütter (und Väter) dicht dranbleiben am Unternehmen. Paten können sie auf dem Laufenden halten, das erleichtert auch den Wiedereinstieg.

MOTIVIERT UND ERFAHREN

Was für die Frauen gilt, gilt auch für Ältere: Bis zu 1,2 Millionen Fachkräfte lassen sich aus der Generation 50plus gewinnen. Infolge früherer Frühverrentungsprogramme sind heute in vielen Unternehmen keine älteren Mitarbeiter mehr zu finden. Das ist ein Fehler. Denn altersgemischte Teams sind oft kreativer, auch hier ist Vielfalt ein Erfolgsfaktor. Erfahrung und kurze Einarbeitungszeit verbunden mit meist hoher Arbeitsmoral sprechen für die Älteren. Ob ein Unternehmen für sie gerüstet ist, zeigt ein Online-Check für altersgerechte Personalentwicklung (www.agecert.de).

Die betriebliche Ausbildung ist für fast alle Unternehmen der Königsweg, um geeignetes Personal zu finden. Doch auch die Nachwuchstalente sind rar gesät. Viele Unternehmen setzen schon so früh wie möglich an und präsentieren sich in Schulen, laden zu Unternehmensbesuchen ein, vergeben Praktika, kooperieren mit Hochschulen. So entstehen regionale Netzwerke mit den Bildungseinrichtungen. Oder sie beteiligen sich an Aktionen wie dem „Girls' Day“ (www.girls-day.de), an dem Mädchen an einem Tag mit technischen oder naturwissenschaftlichen Berufen vertraut gemacht werden. Zusätzlich können Anreize gesetzt werden: Wer in seiner Ausbil-



Erfahrung trifft auf frisches Wissen: Altersgemischte Teams sind oft kreativer.

dung gut abschneidet, kann etwa ein Duales Studium anschließen.

Maßgeschneiderte Personalarbeit ist meist der wirksamste Weg, um gute Mitarbeiter zu finden und zu halten. Kleinere und mittlere Unternehmen fühlen sich dabei gegenüber Konzernen oft benachteiligt: Im Zweifel zählt für Bewerber vielfach der bekanntere Name. Doch bei der Umsetzung von individualisierten Konzepten sind Mittelständler im Vorteil: Sie entscheiden schnell, was konkret gebraucht wird und sind deutlich flexibler. Der



Unternehmen stehen zunehmend im Wettbewerb um weibliche Fachkräfte.

Beim „Girls' Day“ (u.) werden junge Mädchen an technische Themen herangeführt.



GUTE PERSONALPOLITIK

Vier Tipps für Siegel und Wettbewerbe, die weiterhelfen:

1. Familienfreundlicher Arbeitgeber: Qualitätssiegel der Bertelsmann Stiftung. Mithilfe von Arbeitgeberbefragungen und Mitarbeiterbefragung wird die Personalpolitik geprüft und bewertet. www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de

2. Guter Mittelstand: Unternehmenscheck der Initiative Neue Qualität der Arbeit. 30-minütige Online-Befragung, unterteilt in elf Themenbausteine. www.inqa-unternehmenscheck.de

3. Beste Arbeitgeber: Bundesweiter Wettbewerb. Untersuchungsbasis sind eine Mitarbeiterbefragung sowie eine Analyse der Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit. www.greatplacetowork.de

4. Instrumentenkasten altersgerechte Arbeitswelt: Forschungsbericht der Prognos AG. Beschreibt Maßnahmen und Instrumente für ein betriebliches Altersmanagement.

wertschätzende Umgang miteinander ist hier die Regel, schließlich kennt man sich.

STOLZ AUFS UNTERNEHMEN

Je stärker sich die Mitarbeiter mit „ihren“ Unternehmen identifizieren, desto geringer ist die Fluktuation, desto größer ist die Strahlkraft. Wer stolz ist auf sein Unternehmen, der bleibt auch seltener krank zu Hause. Ein Weg, dies zu erreichen, ist der durch gesellschaftliches Engagement, etwa in Form des „Corporate Volunteering“. In diesem betrieblichen

Freiwilligenprogrammen helfen Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen, in Kindergärten oder geben ihr Wissen an Schüler weiter. Beispielsweise wird ein Tag im Jahr zum „Corporate Volunteering Day“ ernannt, an dem alle ihre Kräfte für die gute Sache bündeln. Dies stärkt nicht nur das Zusammengehörigkeitsgefühl, sondern schärft auch das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit – und bei potenziellen Bewerbern. *Rainer Busch*

www.fachkraefte-offensive.de

Erfolgsfaktor VIELFALT

Was bringt das – und was kostet es? Mittelständler wollen es genau wissen. Wer heute nicht in die Vielfalt seiner Belegschaft investiert, der zahlt morgen drauf, sagt Kai Teckentrup, Chef des Tür- und Torherstellers Teckentrup.

Man muss auch Niederlagen hinnehmen können. Beim 3. Toleranz-Cup, einem Fußballturnier für Betriebs- und Hobbymannschaften, schied Vorjahressieger „Teckentrup Soccer“ bereits in der Vorrunde aus. „Der Ball ist eben rund“, zitiert Geschäftsführer Kai Teckentrup eine ewige Fußballweisheit. Das Unternehmen sponsert das Turnier. Es richtet auch den „Karneval der Kulturen“ aus, in dem Teckentrup-Mitarbeiter aus verschiedenen Nationen gemeinsam mit ihren Familien ihr Land präsentieren. „Es geht darum, Menschen zusammenzubringen“, betont Teckentrup. „Manche sind seit 20 Jahren Kollegen und wissen nichts voneinander.“

Rund 25 Prozent der 850 Mitarbeiter des Familienunternehmens aus dem westfälischen Verl haben ausländische Wurzeln – türkische zumeist, aber auch russische. Teckentrup fördert sie gezielt, etwa durch Deutschkurse. Die oft schwer zu verstehenden Betriebsanleitungen wurden vereinfacht, der Hubförderwagen heißt jetzt „Ameise“, der Gehörschutz „Mickey Mouse“. Die bessere Verständlichkeit kommt nicht nur ausländischen Mitarbeitern zugute, auch die Sicherheit im Betrieb hat sich verbessert.

POTENZIALE NUTZEN

Die Maßnahmen sind Teil des Diversity Managements, das das Unternehmen seit 2008 betreibt. Die ganze Breite von Herkunft, Geschlecht oder Alter in der Belegschaft nicht als Schwäche, sondern als Chance zu sehen, sie gezielt zu fördern, das ist Gegenstand des Vielfaltmanagements. Für Teckentrup ist es eine zentrale Strategie, um den demografischen Wandel zu besiegen. Qualifizierte Fach-

kräfte sind rar, der Wettbewerb um sie wird weiter zunehmen. „Wir müssen auf Beschäftigungspotenziale zurückgreifen, die vor Ort vorhanden sind – und das sind in Ostwestfalen-Lippe vor allem Menschen mit Migrationshintergrund“, sagt Teckentrup. „Wenn ich heute nichts tue, gehen mir morgen die Arbeitskräfte aus.“

Neben Schule oder Verein wird das Unternehmen so zum alltäglichen Ort der Integration, an dem man nicht neben-, sondern miteinander arbeitet, an dem Vorurteile abgebaut werden. Der wertschätzende Umgang strahlt aus auf den Alltag und verbessert den Zusammenhalt auch außerhalb der Betriebsstore. Von den Deutschkursen profitiert nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Gesellschaft als Ganzes. Denn die Vermittlung der Sprache ist der Schlüssel für die Integration – und Grundlage für die berufliche Weiterbildung. Nur mit ausreichenden Sprachkenntnissen können Mitarbeiter für besser qualifizierte Jobs im Unternehmen gewonnen werden.

Diese Willkommenskultur wirkt auch auf Zuwanderer attraktiv, eine weitere Gruppe, die helfen kann, den Fachkräftemangel zu bewältigen. Nur wer sich wohl und anerkannt fühlt, wird effiziente Arbeit leisten, davon ist der Firmenchef überzeugt. „Wer Angst vor Diskriminierung hat, wer sich nicht traut zu

sagen, dass er Muslim ist oder sein Kind beim Beschneidungsfest war, der verschwendet einen Teil seiner Kraft, sich zu verstecken.“

AUF DEN CHEF KOMMT ES AN

Auch außerhalb seines Unternehmens macht sich Teckentrup für Diversity stark. Er ist einer der Mitbegründer des regionalen Initiativkreises „Vielfalt Ostwestfalen-Lippe“ (siehe Kasten). „Was bringt das und was kostet das?“, wollen seine Unternehmerkollegen immer als Erstes wissen, erzählt er. Durch den Einsatz von multinationalen Teams hat sich der Export der Türen, Tore und Zargen um fünf Prozent erhöht, der Krankenstand hat sich reduziert. „Das ist messbar, alles andere ist gefühlt“, räumt der Firmenchef ein. Doch diese weichen Faktoren werden wichtiger. Immer häufiger wird er bei Bewerbungen auf das Thema kulturelle Offenheit angesprochen. „Es hilft, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.“

« WIR VERSUCHEN
TÄGLICH, TOLERANZ
UND WERTSCHÄTZUNG
FÜR UNSERE MITARBEITER
VORZULEBEN. »

Kai Teckentrup



Sport verbindet: Beim Toleranz-Cup treffen Hobby- und Betriebsmannschaften aus der Region aufeinander – alle sind Sieger.

Ein Selbstgänger ist die Förderung nicht. Manchmal müssen Widerstände überwunden, Überzeugungsarbeit geleistet werden. „Gerade im gewerblichen Bereich gibt es viele bildungsferne Familien“, erzählt Teckentrup. Als das Unternehmen per Aushang Deutschkurse anbot, meldeten sich zwei Mitarbeiter. Erst als „Vorsprecher“ der einzelnen Gruppen ins Boot geholt wurden, waren plötzlich 60 Beschäftigte dabei. Bei Auszubildenden geht das Unternehmen schon mal auf die Eltern zu, besucht sie zu Hause.

Diversity ist mehr als das Einstellen und Fördern von Menschen mit ausländischen Wurzeln – dahinter steckt eine Haltung. „Anders als in den 50er- oder 60er-Jahren gibt es in unserer Gesellschaft keine klaren Werte mehr“, meint Teckentrup. „Um neue zu vermitteln, wie Fairness, Toleranz oder einen wertschätzenden Umgang, und diese in der Betriebskultur zu verankern, ist Diversity

eine echte Hilfe.“ Das gelingt nur, wenn der Chef sie auch vorlebt – und im Zweifel eine klare Position bezieht.

„Je kleiner der Laden, desto wichtiger ist der Chef“, sagt Teckentrup. Schweigt er oder lacht, wenn einer einen ausländerfeindlichen Witz reißt? Teckentrup hat sich schon von einem langjährigen Mitarbeiter getrennt, der einen Kollegen aufgrund seiner Herkunft tadellos angriff. In Workshops wurden die Führungskräfte für das Thema Vielfalt sensibilisiert. „Wir versuchen täglich, Toleranz und Wertschätzung für unsere Mitarbeiter vorzuleben“, sagt Teckentrup. Das hört am Unternehmenstor nicht auf. Auch außerhalb soll das Verständnis füreinander gefestigt werden, etwa beim Fußballspielen. Gelegentliche Niederlagen sind da nicht so wichtig.

Rainer Busch

www.teckentrup.biz

GEMEINSAM HANDELN

Der Koch ist Muslim, will im Ramadan fasten und kann die Speisen nicht abschmecken: Was macht der Cateringunternehmer? Praktische Lösungen zu finden für Themen wie Integration oder Personalfindung ist der Ansatz des „Initiativkreises Unternehmen Vielfalt OWL“. Auf Arbeitstreffen in der Region Ostwestfalen-Lippe tauschen sich die 130 Unternehmen regelmäßig aus, besonders für kleine und mittlere Unternehmen soll ein Mehrwert geschaffen werden. Der Kreis ist Teil der Initiative für Beschäftigung OWL, ein von regionalen Unternehmen und Institutionen getragener Verein. www.ifb-owl.de

Zertifikate, EFFIZIENZ und Nachhaltigkeit



Umweltschutz genießt in der Wirtschaft einen hohen Stellenwert. Wenn Unternehmen mehr tun als das gesetzlich Geforderte, können sie davon vielfältig profitieren.



Sauber und günstig im Betrieb: Elektrofahrzeug des Hildener Unternehmens Ihr Bäcker Schüren.

Umweltrelevante Belange erfahren im Wirtschaftsleben eine stetig wachsende Bedeutung. Aus dem Streben nach verantwortungsvollem Umgang mit Abfällen und der Schonung von Böden, Gewässern und Luft ist ein breiter Themen- und Aufgabenkanon geworden. Nicht erst seit den globalen Klimawandels spiegelt sich die Bedeutung des Umweltschutzes in zahlreichen Verordnungen wie der Technischen Anleitung (TA) zur Reinhaltung der Luft, dem Kreislaufwirtschaftsgesetz oder anderen Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien wider, die über den direkten Umweltschutz hinaus auch den Umgang mit Energie und anderen Ressourcen regeln sollen.

Längst ist der Bereich der Ökologie durch Gesetze, Verordnungen, Abkommen, Normen, Zertifikate und politisch-wirtschaftliche Systeme strukturiert und beeinflusst damit nahezu alle wirtschaftlichen Aktivitäten und Beziehungen. Doch neben staatlich geregelten Mindestanforderungen existiert noch beachtliches Gestaltungspotenzial. Und es kann in diesem Sektor, der sich beständig weiter ordnet und strukturiert, ökonomisch wie gesellschaftlich vorteilhaft sein, über die Mindestanforderungen hinauszugehen und sich öffentlich entsprechend zu positionieren. Umweltschützende Maßnahmen können – etwa im Bereich verbesserter Energieeffizienz – nicht nur Geld sparen und das Renommee und damit die Vermarktungschancen der Produk-

te verbessern; von großer gesellschaftlicher Relevanz ist vor allem, dass ein ökologisch verantwortungsvolles Verhalten Umweltbelastungen reduziert, der Allgemeinheit Kosten für Umwelt- beziehungsweise Gesundheitsschäden erspart und den Erhalt der natürlichen Ressourcen sichern hilft.

FREIWILLIGE LEISTUNGEN

Die freiwilligen Leistungen lassen sich grob in drei Kategorien einteilen. Zur ersten Gruppe gehört die Implementierung von Managementsystemen für Umwelt, Energie, Abfall und Logistik, die innerbetrieblich die Umweltauswirkungen reduzieren, die Nutzung der Ressourcen verbessern bzw. den Verbrauch von Energie und das Entstehen von Abfällen minimieren helfen. Einige dieser Systeme sind inzwischen normiert (siehe Kasten). Managementsysteme erschließen oft auch finanzielle Einsparpotenziale.

Die zweite Gruppe freiwilliger Umweltleistungen bilden Zertifizierungen und Siegel. Es gibt betriebsbezogene Zertifizierungen wie etwa CO₂-Bilanzierungen (siehe Kasten), produktbezogene Siegel wie den Blauen Engel oder fachspezifische Siegel etwa vom Marine Stewardship Council (MSC) für nachhaltig gefangenen Fisch, vom Forest Stewardship Council (FSC) für Holz aus nachhaltiger Bewirtschaftung beziehungsweise die Zertifizierungen der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) für nachhaltige Gebäude. Solche Siegel gewinnen innerhalb der Lieferkette und gegenüber dem Kunden stark an Bedeutung.

SINNVOLLE INVESTITIONEN

Zertifizierungen sind zwar aufgrund der Auditierung und wiederholter Überprüfungen kostspielig, können aber eine sinnvolle Zukunftsinvestition sein. Allerdings sollte genau geprüft werden, für welche Zertifizierung man sich entscheidet, da sich die existieren-

den Siegel hinsichtlich der Vergabebedingungen und des Umfangs ihrer Kriterien unterscheiden.

Die dritte Gruppe freiwilliger Umwelt-Mehrleistungen bilden Aktivitäten, die Unternehmen unabhängig von Systemen, Zertifizierungen oder Auflagen aus ethischen Beweggründen oder einer Produktlogik heraus tätigen und bei denen es sich oft um Investitionen in vorhandene oder neue technische Anlagen beziehungsweise die Steigerung der betrieblichen Effizienz handelt. Das Beispiel des Unternehmens Ihr Bäcker Schüren in Hilden, das neben der Produktionsstätte für Backwaren 16 Verkaufsfilialen betreibt und 195 Mitarbeiter beschäftigt, zeigt solche Maßnahmen und ihre Wirkung.

Das 1905 gegründete Unternehmen erweiterte sein Portfolio traditioneller Backwaren zuerst um Vollwertprodukte. „Wir haben 1979 erstmals selbst Getreide vermahlen“, berichtet Inhaber Roland Schüren. Es wurde direkt beim Bauern eingekauft und die weitere Wertschöpfungskette bis zum Endverbraucher selbst betreut.

„Irgendwann fragten wir uns dann: Wie produzieren wir unsere Waren eigentlich?“, erinnert sich Schüren. „Daraus folgten viele Ansatzpunkte zur umweltschonenden Herstellung entlang dieser Wertschöpfungskette.“ Bei den naturbelassenen Zutaten gab es keine Verbesserungspotenziale, denn Ihr Bäcker Schüren arbeitet nach den Grundlagen des Slow Baking mit sehr strengem Reinheits- und Geschmacksgebot.

Einen zentralen Schritt unternahm Schüren, als neue Kapazitäten in der Kältetechnik benötigt wurden. „Backen ist eines der ener-

gieintensivsten Handwerke“, erklärt er. „Da haben wir ein alternatives Energiekonzept erarbeiten lassen.“ Das Ergebnis war die Umstellung auf eine Biomasseanlage, die – unterstützt von einer Fotovoltaikanlage – nun die Energie liefert. In der Kühltechnik ließ sich durch den Wechsel des Rückkühlmediums Wasser statt Luft eine hohe energetische Effizienz erreichen.

Auch für das Abfallmanagement spielt die Energieanlage eine wichtige Rolle. „Altbrot fällt in jeder Bäckerei an, im Schnitt sind es 20 Prozent, bei uns nur acht. Wenn wir das nicht verbilligt verkauft bekommen und den Bedarf der Spendentafeln gedeckt haben, nutzen wir es energetisch in unserer Biomasseanlage – Altbrot hat den gleichen Heizwert wie Holzpellets.“

Neben der Produktion entdeckte Schüren in der Logistik ein großes Einspar- und Umweltentlastungspotenzial. Alle Firmenfahrzeuge fahren mit Erdgas oder Strom, emittieren also wenig oder kein CO₂ und sind im Betrieb günstiger als konventionelle Fahrzeuge. Die E-Autos tanken den sauberen Strom vom Bäckerei-Dach an der hauseigenen Ladestation gratis.

KOMMUNIKATION UND KUNDENBINDUNG

Dass Umweltinvestitionen sich lohnen, beweisen nicht nur zwei Ecocare-Auszeichnungen für das Energie- beziehungsweise das Logistikkonzept des Unternehmens. Schürens Kunden, denen er die Entwicklungen regelmäßig im Kundenmagazin und auf den Brötchentüten kommuniziert, sind der Firma treu. „Und als aktuell die Rohstoffpreise in die Höhe gingen, machte sich die billig erzeugte Energie bemerkbar – ich musste meine Preise nicht anheben“, sagt Roland Schüren stolz.

Im Energiebereich, betont Schüren, gebe es oft Verbesserungspotenziale, die Unternehmen bei Umstellung auf regenerative Erzeugung unabhängig machen und Kostenvorteile bieten. Oft lasse sich etwa mehr Wärme zurückgewinnen, als benötigt wird. Die könne an Dritte abgegeben werden.

In Zukunft werden die ökologischen Anforderungen an unternehmerisches Handeln deutlich steigen. Auch in einem Umfeld stetig zunehmender nationaler Regelungen für Emissionen, Energieverbrauch, Recyclingquoten etc. wird der freiwillige Bereich weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Das eigene Unternehmen auf wesentlich schärfere ökologische Anforderungen einzustellen heißt nicht nur, es zukunftsfähig zu machen, sondern ist auch ein Weg, die optimierte Ressourcen- und Abfalleffizienz mittels Zertifizierung zum Wettbewerbs- und Imagefaktor zu machen.

Kay Dohnke

www.ihr-baecker-schueren.de



Technische Effizienz: Ihr Bäcker Schüren arbeitet mit einer Biomasseanlage und Solarmodulen.

WIRTSCHAFT UND UMWELT

Abfallmanagementsysteme organisieren den Umgang mit Reststoffen, reduzieren Entsorgungskosten und erzielen Erlöse aus der Wertstoffvermarktung.

Das **Carbon Disclosure Project** ist eine britische Organisation, die einmal jährlich von Unternehmen Daten zu CO₂-Emissionen sowie Reduktionszielen und -strategien erhebt.

CO₂-Bilanzierungen ermitteln den Carbon Footprint von Produkten oder Dienstleistungen und bilden die Grundlage für CO₂-Reduktion und -Kompensation. Aufgrund der fast unmöglichen Vergleichbarkeit hat die Information über den Carbon Footprint (ausgedrückt als CO₂-Äquivalent in Gramm) kaum direkten Nutzen für den Endverbraucher.

DIN EN ISO 14001 ist eine Norm für Umweltmanagement, s.u.

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) ist ein von der EG 1993 entwickeltes Instrument, das Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung zusammenfasst. ISO 14001 ist Teil vom EMAS. EMAS easy ist die für kleine und mittelständische Unternehmen vereinfachte Version.

ISO 50001 ist eine internationale Norm für Energiemanagementsysteme.

Ein **Umweltmanagement** organisiert im Unternehmen alle Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen, die Auswirkungen auf die Umwelt haben.

Tipp: Informationen zu freiwilligen Umweltleistungen und Unterstützung gibt es u. a. von Innungen, Kammern oder Zusammenschlüssen von Wirtschaftstreibern wie dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltbewusstes Management (B.A.U.M.), die über erhebliches Know-how verfügen, das den Mitgliedern zur Verfügung gestellt wird.

Chancen ERKENNEN und nutzen

Produkte und Dienstleistungen sind die wichtigste Schnittstelle zum Kunden. Mit ihrem Leistungsversprechen übernehmen Unternehmen Verantwortung, und die reicht weit über die Qualitätszusage hinaus. Ökologisch bedenkenlos und sozial einwandfrei sollen sie sein. Für verantwortungsvolle Unternehmer eine Chance.

Das Alte auf eine neue Weise tun“, so sagte es der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter, das sei Innovation. Für ihn war der Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ der Kern unternehmerischen Handelns. Für Schumpeter kamen die auslösenden Impulse aus dem Markt, heute sind globale Entwicklungen wie der Klimawandel oder die Rohstoffverknappung zusätzliche Treiber für Produktinnovationen. Auf dem Weg zur „Green Economy“ wird jedes verantwortlich handelnde Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt, einfache Qualitätsversprechen reichen nicht mehr aus, um am Markt zu bestehen. Produkte müssen einer nachhaltigen Entwicklung genügen, ausgehend von der ressourcenschonenden Produktion bis hin zur umweltgerechten Entsorgung. Vorausschauende Unternehmer berücksichtigen Nachhaltigkeitskriterien deshalb schon bei der Entwicklung und verbessern damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. Längst sehen Unternehmen aller Branchen die Herausforderung als Chance und sichern mit innovativen Lösungsansätzen die Zukunftsfähigkeit ihrer Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen. Zahlreiche Brancheninitiativen zeugen von der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und die sind längst nicht mehr nur im Konsumgütermarkt zu finden. Ende 2011 hat der Verband der Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) die Nachhaltigkeitsinitiative „Blue Competence“ ins Leben gerufen.

NACHHALTIGKEIT AUCH IM MASCHINENBAU

Mehr als 250 Unternehmen und weitere 37 Branchenverbände haben sich inzwischen der Initiative angeschlossen. Nachhaltigkeit und Maschinenbau werden selten in einem Atemzug genannt, dies will die Initiative ändern



Die verschiedenen Siegel stellen unterschiedlich hohe Qualitäts- und Transparenzanforderungen an die Produzenten.

und die Innovationsfähigkeit dieser Schlüsselbranche sichtbar machen und weiter vorantreiben. Vor allem für die Zulieferindustrie wird dies auch zur Überlebensfrage. In den Einkaufsabteilungen großer Konzerne finden Nachhaltigkeitskriterien zunehmend Einzug und auch bei Ausschreibungen der öffentlichen Hand werden ökologische und soziale Kriterien zukünftig immer öfter Berücksichtigung finden. Dann kann die bessere Ökobilanz oder die richtige Zertifizierung zum ausschlaggebenden Kriterium werden. Schließlich werden auch an die Endprodukte Nachhaltigkeitsforderungen gestellt.

IN DER PRAXIS DOMINIERT ENERGIEEFFIZIENZ

„Jedes Produkt, das wir neu entwickeln, muss seinen Vorgänger ökonomisch und ökologisch

übertreffen“, heißt es deshalb beim fränkischen Anbieter von Luft- und Antriebstechnik ebm-papst, Teilnehmer der „blue competence“-Initiative. Unter der Unternehmensleitlinie „GreenTech“ fasst das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten zusammen. Schon während der Produktentwicklung werden Umweltverträglichkeit, Energiebilanz und Recyclingfähigkeit berücksichtigt, und zwar sowohl für die Produktion als auch für den späteren Einsatz beim Kunden. Lebenszykluskostenrechnung oder Produktlinienanalyse sind die Instrumente, mit denen Unternehmen die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Produkte erfassen können. In der Praxis dominieren noch ökologische Aspekte, meist wird an erster Stelle die Energieeffizienz verbessert und in der Folge der Product Carbon Footprint, der ökologische Fußabdruck eines

Produktes. Dieser berücksichtigt die Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und über den gesamten Lebenszyklus des Produktes. Tatsächlich reichen die Anforderungen an eine verantwortungsvolle Produktentwicklung viel weiter und berücksichtigen ebenso Aspekte wie Ressourcenschonung, Biodiversität, Barrierefreiheit, Langlebigkeit oder Recyclingfähigkeit. Vor allem gilt, es die Produktions- und Nutzungsphase zu berücksichtigen. Gerade dieser Teil der Lebenszyklusbetrachtung wird gerne vergessen, aber die Verantwortung endet nicht an den Werkstoren. Innovative Produktlösungen haben deshalb auch die Auswirkungen beim Kunden beziehungsweise Konsumenten im Blick. Ein nachhaltiger Mehrwert überzeugt Kunden, und so hat man bei ebm-papst nicht nur die Einsparungen bei Energie und CO₂-Ausstoß im Blick, sondern ebenso die Reduzierung von Geräuschemissionen sowie eine nachhaltige Logistik. Durch

« IN UNSEREM SEGMENT
LOHNT ES SICH EIGENTLICH
NICHT, IN DEUTSCHLAND
ZU PRODUZIEREN. »

Andreas Merkel, Geschäftsführer
Otto Garne

zahlreiche Auszeichnungen, darunter der Umweltpreis des Landes Baden-Württemberg, sieht sich das mittelständische Unternehmen bestätigt und für die Zukunft gut aufgestellt.

„Unsere Produkte müssen den Kunden einen Mehrwert bieten“, sagt auch Andreas Merkel. Er ist Geschäftsführer des mittelständischen Familienbetriebs Otto Garne. „In unserem Segment lohnt es sich eigentlich nicht, in Deutschland zu produzieren“, so Merkel, „deshalb setzen wir auf eine Premium- und Nischenstrategie.“ Seine Abnehmer kommen aus der Textilindustrie, und die kauft hauptsächlich in den Billiglohnländern Asiens ein. „Garne bieten normalerweise nur begrenztes Innovationspotenzial“, so Merkel, „und neue Produkte lassen sich schnell kopieren.“ Mit innovativen und nachhaltigen Lösungen ge-

lingt es ihm trotzdem, Hersteller wie Triumph, Lacoste, Daniel Hechter oder Brax zu überzeugen. Den entscheidenden Vorsprung sichert sich Otto Garne mit seinen „Sustainable Concepts“. Dahinter verbergen sich Produkte wie „recot“, eine Faser, die aus frischer Baumwolle und recycelten Produktionsabfällen entwickelt wurde, oder „Piumafil“, ein hochwertiges Garn aus der als nicht verspinnt geltenden Kapokfaser. Rund 20 Prozent vom Umsatz erwirtschaften diese nachhaltigen Produkte inzwischen, mit deutlichen Steigerungen, wie Merkel erklärt. So kann das Unternehmen seine Produktion am Standort Deutschland sichern und sich auch im Wettbewerb um Fachkräfte durchsetzen. „Wir gelten in der Region als attraktiver Arbeitgeber“, so Merkel, „vor allem auch durch unsere Firmenphilosophie, in der Nachhaltigkeit fest verankert ist.“ Thomas Feldhaus

www.otto-garne.de

Der Letzte seiner Art

Unternehmensporträt Gebr. Otto Baumwollfeinzwirnerei GmbH & Co. KG



Nachhaltigkeit gehört für
Geschäftsführer Andreas Merkel
zur Unternehmensphilosophie.

Vor genau 112 Jahren wurde im württembergischen Dietenheim die Firma Otto Garne gegründet. Ein Exot in einer Branche, die es in Deutschland eigentlich nicht mehr gibt, die längst ins Ausland abgewandert ist. Für Otto Garne war dies nie ein Thema, wie Geschäftsführer Andreas Merkel versichert: „Wir leben hier unsere Werte von Generation zu Generation. Dazu gehört, dass wir uns mit unserem Standort identifizieren“. Am Gründungsort Dieten-

heim und im benachbarten Unterbalzheim beschäftigt das inzwischen in vierter Generation geführte Familienunternehmen 160 Mitarbeiter. Hier werden die jährlich 3.000 Tonnen feine Baumwollgarne und 1.000 Tonnen hochwertige Garne für die Kunden aus der Textilindustrie gesponnen und gewirnt. „Nachhaltigkeit und Innovation bestimmen unser unternehmerisches Handeln“, sagt Merkel. Sichtbar wird dies in der Unternehmenssparte „Sustainable Concepts“ mit den Produktlinien Bio, Fairtrade, Piumafil und recot². Seit 1998 befasst sich das Unternehmen mit der Entwicklung nachhaltiger und ganzheitlicher Produktionskonzepte, als Reaktion auf steigende ökologische Ansprüche der Kunden. Zahlreiche Zertifikate vom Fairtrade-Siegel bis hin zum Global Organic Textile Standard (GOTS), einem Siegel für soziale und ökologische Produktionsbedingungen in der textilen Wertschöpfungskette, belegen die Anstrengungen. Bei der neuesten Produktentwicklung recot², in die das Unternehmen 300.000 Euro investiert hat, stand das Thema Recycling im Mittelpunkt. Mit einem neuen Verfahren werden Produktionsabfälle und Baumwolle zu einem Garn verarbeitet und dadurch Ressourcen ge-

schont und auch enorme Mengen Wasser eingespart. „Der weltweite Wassermangel wird das zentrale Problem der Zukunft“, erläutert Merkel die Motivation für diesen Ansatz. Entstanden ist recot² aus einer Kooperation mit der Universität Ulm. „Gerade in der Produktentwicklung sind Kooperationen und Netzwerke der Schlüssel für kleinere Unternehmen“, so Merkel.



Mit der neuesten Entwicklung recot² lassen sich pro Kilo Garn 10.000 Liter Wasser einsparen.



Garne bieten normalerweise nur begrenztes Innovationspotenzial und lassen sich schnell kopieren.

Was, woher, WIE?



Jedes für den Deerberg-Versand produzierte Kleidungsstück ist durch ein Etikett rückverfolgbar.

Transparenz in der Lieferkette wird für Unternehmen immer wichtiger – sie gewährleistet Rückverfolgbarkeit und gibt Produktsicherheit.

Lebensmittelskandale, katastrophale Arbeitsbedingungen bei Zulieferern, Rückrufaktionen: Immer wieder gehen Meldungen durch die Presse, die die Bedeutung von drei simplen Fragen unterstreichen, die sich eigentlich jeder Unternehmer stellen müsste: was, woher, wie – was steckt in den Materialien und Produkten, die ich beziehe? Woher kommen sie? Und wie werden sie hergestellt? Doch viele Unternehmen tragen dem Sinn einer nachhaltigen Lieferkette in ihrem Handeln nicht ausreichend Rechnung, sei es, weil dies bislang keine Rolle spielte oder die veränderte Außenwelt noch nicht wahrgenommen wurde.

Doch sind hier künftig grundlegende Änderungen nötig: Verbraucher, Firmen und Institutionen beginnen, unternehmerisches Handeln immer stärker im umfassenden Kontext gesellschaftlicher Verantwortung zu sehen. Und da drängen sich Fragen nach den sozio-ökologischen Aspekten von Produkten und Dienstleistungen in der Lieferkette unabwiesbar auf. Die inzwischen auf EU-Ebene vorgeschriebene Dokumentationspflicht im Lebensmittelsektor ist ein Anfang, und die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen enthalten allgemeine Grundsätze, die für die Beachtung ökosozialer Kriterien in der Lieferkette auch in anderen Produktbereichen handlungsleitend sein können. Die Lieferkette upstream – also in allen der eigenen Arbeit vorgelagerten Schritten – zu überprüfen, ist auch deshalb unabdingbar, weil die meisten

Unternehmen upstream – also im eigenen Markt- und Wettbewerbshandeln – selbst Teil einer längeren Lieferkette sind, an die nachgelagerte Partner ihrerseits hohe Anforderungen stellen.

PROBLEMFELD MENSCHENRECHTE

Ein umfassendes Lieferketten-Management kann effektiv zur Verbesserung der Produktionsbedingungen und damit auch zur Effizienzsteigerung beitragen. Aber kleine und mittelständische Unternehmen dürften sich mit der Aufgabe überfordert sehen, selbst die Zulieferfirmen und deren beteiligte Partner überprüfen zu wollen, was vor allem bei grenzüberschreitenden Beziehungen sprachliche und juristische Probleme bereiten würde. Das gilt besonders auch für die Frage nach

« WIR ARBEITEN NUR MIT FIRMEN ZUSAMMEN, DIE UNSEREN CODE OF CONDUCT IN SOZIALER UND ÖKOLOGISCHER HINSICHT BEFOLGEN. »

Stefan Deerberg

der Achtung der Menschenrechte in vielen Herstellerländern mit prekären Arbeitsbedingungen, die für die Auftraggeber beziehungsweise Abnehmer aus Deutschland zunehmend in den eigenen Verantwortungsbereich tritt. Nicht selten sehen sie sich hier angesichts staatlichen Versagens in der Pflicht, nachdrücklich auf eine Verbesserung hinzuwirken.

ten. Eine Lösung könnte sein, sich Allianzen mit anderen Unternehmen anzuschließen, um gemeinsam effektiv Einfluss auszuüben.

Wie auch mittelständische Unternehmen in ihrer Lieferkette erfolgreich Transparenz und damit Produktsicherheit erreichen können, zeigt exemplarisch der Deerberg-Versand für naturbelassene Textilien aus Velgen bei Lüneburg. In 25 Jahren wuchs das Unternehmen auf knapp 400 Mitarbeiter an und konnte allein seit 2009 den Umsatz verdoppeln. „Wir haben schon früh unsere Verantwortung gesehen und wollten wissen, wie unsere Produkte entstehen. Daraus hat sich ein Wertesystem entwickelt – Gerechtigkeit und Umweltfreundlichkeit wurden darin zentrale Aspekte“, erläutert Firmenchef Stefan Deerberg.

ÜBERPRÜFTE ANBIETER

Vor dem Hintergrund der Globalisierung von Textilproduktion und -handel mit unüberschaubaren Beziehungsgeflechten, in denen ökologische und soziale Verantwortung oft keine Rolle spielen, konzentrierte sich Deerberg immer stärker auf europäische Partnerfirmen, denn da „gibt uns schon die Gesetzgebung einen weitgehend verlässlichen Schutz vor fragwürdigen Produktionsbedingungen, Menschenrechtsverletzungen oder gar Kinderarbeit“, erklärt Chefeinkäuferin Dörte Reimers. Auch sind die Transportwege kürzer und damit weniger umweltbelastend.

Aber geben nicht auch Siegel und Zertifikate einen verlässlichen Schutz? Dörte Reimers

ist davon wenig angetan: „Es gibt inzwischen derart viele solcher Siegel und Zertifikate, dass niemand mehr die genauen Konditionen ihrer Vergabe einschätzen oder gar vergleichen kann – von einer Überprüfbarkeit ganz zu schweigen, die sich nur sehr große Unternehmen leisten könnten.“ Und vollends undurchschaubar seien mögliche Ausnahmen und Sonderregelungen nach jeweils nationalem Recht.

Stefan Deerberg setzt daher auf eine andere Strategie: „Eine Alternative kann nur die Konzentration auf möglichst wenige Anbieter sein, zu denen wir eine längerfristige Beziehung aufgebaut haben. Da spielt es für uns dann auch keine Rolle, wenn ein anderer Zulieferer das Produkt einige Cent billiger herstellen könnte“, erklärt er. „Wir fahren mit den uns vertrauten Partnern dauerhaft am besten. Wir wissen, dass sozial und ökologisch zu akzeptablen Bedingungen produziert wird. Und wir bekommen verlässliche Qualität und können diese auch preislich gegenüber unseren Kunden begründen.“

Doch mit Vertrauen allein ist es nicht getan. „Wir suchen unsere Lieferanten zweimal im Jahr auf und schauen dabei auch in die Betriebe“, berichtet Dörte Reimers. „Da kennen

wir teilweise die Mitarbeiter in der Herstellung sogar schon persönlich. Generell sieht man schnell, ob geschulte Kräfte beschäftigt werden – die produzieren eine viel höhere Qualität, die wiederum den Ruf unseres Hauses sichert.“ Und manchmal, verrät sie, hänge man sich quasi an die Großen der Branche an – „wenn die bestimmte Hersteller zertifizieren, können wir uns darauf verlassen“.

Aber wie ist die Situation bei neuen Zulieferern? Auch hier gibt es einige klare Indikatoren: „Öffnet ein Anbieter bereitwillig seine Fabrikationsräume, ist das eine erste vertrauensbildende Maßnahme“, erklärt Deerberg. „Lässt er aber die nötige Transparenz vermissen, würde ich sofort zu Vorsicht raten.“ Generell sind Offenheit, Vertrauen und Kommunikationsbereitschaft Parameter, die keinen besonderen finanziellen Aufwand erfordern und oft sogar bei sprachlichen Hürden funktionieren.

MIT DEM NAMEN EINSTEHEN

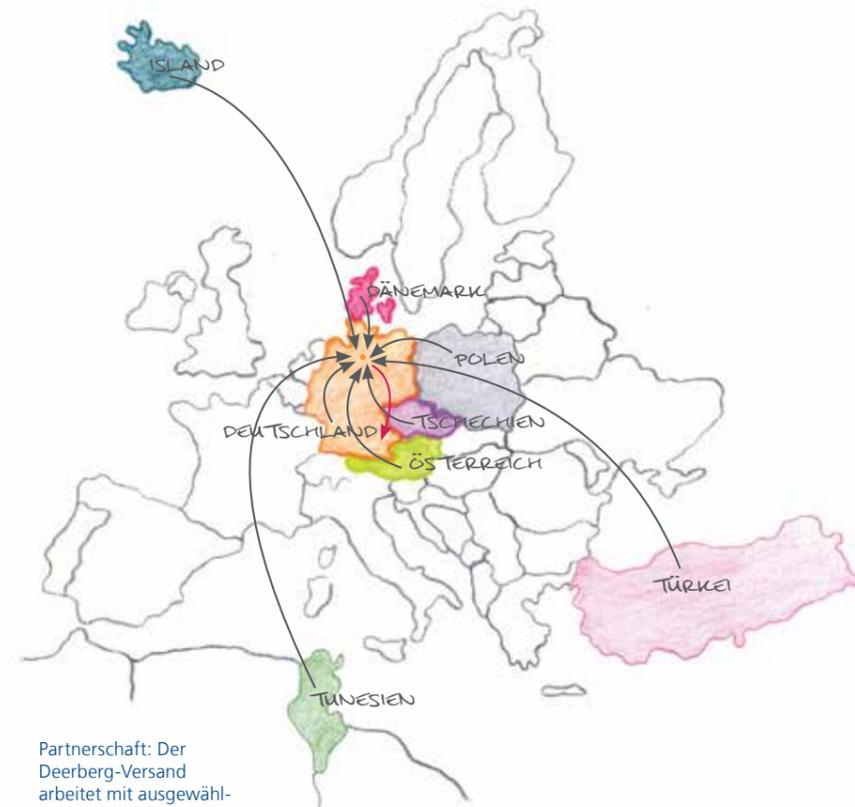
Deerberg ist sich der funktionierenden Kommunikation und Transparenz in seiner Lieferkette so sicher, dass künftig in alle Textilien ein Etikett mit der Adresse des Versands eingnäht wird: „Wir können unsere Produkte

lückenlos rückverfolgen, und wir arbeiten nur mit Firmen, die unseren Code of Conduct in sozialer und ökologischer Hinsicht befolgen. Darum stehen wir selbst mit unserem Namen für unsere Produkte ein und gewährleisten eine umfassende Garantie.“ Und das hat sich für das Unternehmen an der Schnittstelle zwischen Hersteller- beziehungsweise Lieferantenkette und dem Markt bislang in jeglicher Hinsicht bewährt. Kay Dohnke

www.deerberg.info

OPTIMIERUNGEN IN DER LIEFERKETTE – TIPPS FÜR DIE PRAXIS

- Konzentrieren Sie sich auf Partnerfirmen, die offen und kooperativ sind und deren Werte Ihnen entsprechen.
- Überprüfen Sie die Einhaltung arbeitsschutzrechtlicher Vorschriften, ggf. in Kooperation mit Behörden oder Gewerkschaften. Das gilt vor allem auch für die Einhaltung von Menschenrechten in zahlreichen Produktionsländern.
- Orientieren Sie sich an den in Ihrer Branche existierenden Standards.
- Wenn Zielvereinbarungen geschlossen werden, fordern Sie ein umfassendes Reporting, nehmen Sie nach Möglichkeit eigene Audits vor und forcieren Sie so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- Auf Ihre Branche spezialisierte Agenturen im Zielland können Sie bei der Auswahl geeigneter Partner unterstützen.
- Wo Unternehmen ihre Forderungen allein nicht umsetzen können, helfen Allianzen – gemeinsam mit anderen Firmen aus Ihrer Branche verbessert sich die Verhandlungsposition. Finanzielle Konditionen können trotzdem individuell vereinbart werden.
- Auch für Zulieferer ist die Verbesserung sozioökonomischer Bedingungen oft eine kostspielige Umstellung. Längerfristig bindende Abnahmevereinbarungen können diesen Prozess begünstigen.



Partnerschaft: Der Deerberg-Versand arbeitet mit ausgewählten Herstellern eng zusammen.



GEMEINSAM mehr erreichen

Nachhaltig erfolgreich wirtschaften können Unternehmen nur, wenn ihre Beziehungen zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld von Vertrauen geprägt sind. Um dies zu fördern, bieten sich Kooperationen mit „Gemeinnützigen“ an.

Los geht es mit einem lauten Gong! Danach haben die jeweils 35 Vertreter von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, die sich Ende September 2012 im Foyer des Bonner Kameha Grand Hotels trafen, anderthalb Stunden Zeit, „Gute Geschäfte“ abzuschließen. Wer zu welcher Gruppe gehört, ist nicht nur an den unterschiedlich gefärbten Namensschildern zu erkennen: Die „Gemeinnützigen“ haben sich einiges einfallen lassen, um für ihre oft zahlreichen Anliegen auf dem Marktplatz schnell mit Firmenvertretern ins Gespräch zu kommen. Die mit Pinsel und Farbe verzierte Kachel etwa, die sich Birgit Donath vom Diakonischen Werk Bonn umgehängt hat, soll zeigen, dass sie Unterstützung bei Renovierungsarbeiten in einer Ganztags-Grundschule sucht. Andere tragen bunte Regenschirme, Schulranzen oder mit Gesuchen und Angeboten gepflasterte Umhänge.

Um die Begegnungen zwischen Firmen und Gemeinnützigen zu vereinfachen, werden die Teilnehmer durch „Makler“ unterstützt. Als solcher hat Riccardo Wagner, Inhaber der Kölner CSR-Beratung Better Relations, am Bonner Marktplatz teilgenommen. Er hat festgestellt, dass viele Unternehmensvertreter zu dieser Veranstaltung mit einer recht konkreten Vorstellung kommen – und rät ihnen, offen in die Gespräche zu gehen, den anderen wahrzunehmen und erst einmal zu fragen: „Was brauchst du eigentlich, was von dem, was ich anbiete, kann ich für dich tun?“ Da komme manchmal eine ganz andere Vereinbarung heraus, berichtet er.

GELDLOSE TAUSCHGESCHÄFTE

Eine Gemeinsamkeit haben die Engagement-Vereinbarungen: „Es darf auf einem Markt-



Das Bremer Projekt „Mahlzeit“ bietet sonntags Hilfsbedürftigen eine warme Mahlzeit.

platz nicht über Geld gesprochen werden“, erläutert Birgit Riess, Direktorin der Bertelsmann Stiftung. Das ist ein zentrales Gestaltungsmerkmal der Veranstaltung. Das Kalkül: Wo Geld fließt, erschwert dies nach dem Motto „Wer zahlt, der bestimmt!“ die Kooperation auf Augenhöhe. „Über solche nicht-monetären Kooperationen können wir mehr gesellschaftlichen Zusammenhalt herstellen“, ist sie überzeugt. Auch aus diesem Grund hat die Stiftung das Marktplatz-Modell aus Holland adaptiert und 2006 nach Deutschland gebracht.

BEDARF AN NEUARTIGEN KOOPERATIONSFORMEN

Ob via Marktplatz-Methode oder ohne: „Die Vorreiter zeichnen sich dadurch aus, dass sie gesellschaftliches Engagement intelligent mit ihrem Kerngeschäft und ihren Unternehmenszielen verbinden. Ihnen gelingt es, un-

ternehmerisches Know-how und Kreativität für gesellschaftliche Herausforderungen einzusetzen, zum Wohle der Gesellschaft und des Unternehmens“, erläutert Stiftungsdirektorin Birgit Riess. Die Stärke der Marktplatz-Methode liege darin, neue Partner zusammenzubringen, ergänzt sie. Bei vielen komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen können Kooperationen aber ihre volle Wirkung erst dann entfalten, wenn die Partner langfristig zusammenarbeiten.

Dies ist der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen gelungen. Sie hat 2007 ihre Probenräume in die Aula der Gesamtschule Bremen-Ost verlegt, die im sozial benachteiligten Stadtteil Osterholz-Tenever liegt. Die Konzerte des Orchesters finden seither auch an diesem außergewöhnlichen Ort statt und führen Menschen in den Stadtteil, die ihn sonst wohl nie betreten hätten. Für die Anwohner hält die Kammerphilharmonie stets ein Kontingent an



Ein „Marktplatz Gute Geschäfte“ bringt Unternehmen mit Gemeinnützigen zusammen.

ermäßigten Karten parat. Im Alltag ermöglicht das „Zukunftslabor“ einen intensiven Austausch zwischen Schülern und Musikern über musikalische und kulturelle Grenzen hinweg: Schüler musizieren mit den Profis, die wiederum stellen ihre Instrumente im Musikunterricht vor. Dafür erhielt das Projekt unter anderem den „Zukunftaward“ als „beste soziale Innovation“.

Ebenfalls in Bremen, im Stadtteil Neue Vahr, engagieren sich drei Partner für benachteiligte Kinder: Mit ihrer Initiative „Mahlzeit“ bieten das balladins SUPERIOR Hotel Bremen, die Heilig-Geist-Kirche und das Sozialzentrum Neue Vahr/Schwachhausen/Horn-Lehe Hilfsbedürftigen seit Anfang 2008 jeden Sonntag ein kostenloses warmes Mittagessen, kostenlose Kleidung, kostenloses Spielzeug sowie eine Bücherei, Ausflüge und Sport. „Die soziale Benachteiligung bei Familien mit Kindern ist gerade in unserem Stadt-



Mitarbeiter der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen musizieren mit Schülern.

teil gravierend“, sagt Hotelchef Marc Cantauw, einer der Organisatoren des Projekts. Für ihn sind „die strahlenden Augen der Kinder und der Dank der Eltern der schönste Beweis, dass wir mit unserem Projekt das erreichen, was wir uns vorgestellt haben“.

Von diesem Engagement profitieren nicht nur die Zielgruppen der Projekte. Die Mitarbeiter der Kammerphilharmonie und des Hotels treten bei ihrem sozialen Arbeitseinsatz auch als Firmen- oder Markenbotschafter auf, ebenso wie die „Budnianer“ der Hamburger Drogeriemarktkette Budnikowsky (lesen Sie hierzu den Artikel auf Seite 21).

EIN NETZWERK AUFBAUEN

Ein soziales Engagement bietet sich auch an, um Kontakte mit innovativen gemeinnützigen Organisationen aufzubauen und zu vertiefen und so das eigene Netzwerk durch Partner aus anderen Bereichen zu vergrößern. Im

nordrhein-westfälischen Telgte etwa hat die Maschinenbau-Firma Bernd Münstermann mit sieben weiteren Unternehmen sowie einer Hauptschule das „Telgte Modell“ ins Leben gerufen. Idee ist, dass Schüler praktische Einblicke in den Berufsalltag erhalten. Mittlerweile machen Dutzende Unternehmen mit. Das macht sowohl die Unternehmen als auch die Region attraktiver. „Für gut ausgebildete Fachkräfte spielen bei der Wahl des Arbeitgebers nicht mehr nur unternehmensinterne Kriterien eine Rolle, erläutert Birgit Riess. Auch die Lebensqualität vor Ort, Verkehrsverbindungen, Freizeit-, Kultur- und Bildungsangebote oder Betreuungsmöglichkeiten – wie sie die „Kinderbunt“-Partner in Heilbronn schaffen (lesen Sie hierzu den Artikel auf Seite 20) – können einen Unterschied im Wettbewerb machen. Hans-Dieter Sohn

www.gute-geschaefte.org

Flexible Betreuung HILFT GEGEN Fluktuation

Familienfreundliche Firmen können sich entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern. Doch Betreuungsplätze für Kinder sind oft rar. In Heilbronn haben sich Partner zusammgefunden und eine bemerkenswerte Einrichtung auf die Beine gestellt.

Morgens, wenn Stefanie Wahl ihren Arbeitstag als Sportchefin der „Heilbronner Stimme“ beginnt, weiß sie nicht nur, dass ihr Sohn Niklas in der Kita Kinderbunt Heilbronn e.V. in guten Händen ist. Sie profitiert auch von einem Betreuungsangebot, das es in anderen deutschen Kitas bislang nur selten gibt: Öffnungszeiten von 7 bis 19 Uhr, nach Bedarf auch samstags; die Kinder werden in kleinen Gruppen betreut, lernen Fremdsprachen und nutzen ein Atelier. Wenn Stefanie Wahl es möchte, kann sie Niklas morgens von ihrer Arbeitsstelle abholen und am Ende des Kita-Tages wieder zu sich bringen lassen. „Die Einrichtung bietet mir die Flexibilität, die ich bei meinem Job brauche“, betont sie.

ERGEBNIS EINER KOOPERATION

Der ideelle Grundstein für diese außergewöhnliche Kita wurde im Juni 2008 gelegt. Damals trafen sich Unternehmen aus der Region Heilbronn-Franken bei der IHK in Heilbronn auf der Kick-off-Veranstaltung der Initiative „Unternehmen für die Region“ der

Bertelsmann Stiftung. Projektgruppen bildeten sich und sammelten Ideen zu verschiedenen demografischen Problemen in der Region. Ein Ziel war, Fach- und Führungskräften einen schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen. „Damals wurde sehr schnell klar, wie wichtig es auch für kleine mittelständische Unternehmen ist, einen Betreuungsplatz anbieten zu können“, erinnert sich Alexandra Fronius, Mitinitiatorin des Projekts. Doch in Baden-Württemberg fehlen Kita-Plätze.

FAMILIENFREUNDLICHKEIT RECHNET SICH

In Zeiten des beginnenden Fachkräftemangels sollten Unternehmen nicht auf das Potenzial der sehr gut ausgebildeten jungen Mütter und Väter verzichten. Das Institut Prognos hat 2010 im Auftrag des Bundesfamilienministeriums nachgewiesen, „dass sich die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen betriebswirtschaftlich grundsätzlich rechnet“.

Doch jede Firma für sich steht immer vor demselben Problem: Alleine kann ein mittel-

ständisches Unternehmen keine Kita bauen. „Deshalb haben sich mehrere Unternehmen zusammengetan und das Projekt vorangetrieben“, erzählt Alexandra Fronius. „Ihnen war schnell klar, welchen Betreuungsbedarf ihre jungen Mitarbeiter haben.“ Sie wollten eine Kinderbetreuung anbieten, die nicht nur aus pädagogischer Sicht qualitativ hochwertig ist, sondern gleichzeitig ihren Mitarbeitern eine zeitliche Flexibilität ermöglicht, die Führungskräfte mitbringen müssen. „Doch was sie nicht wussten, war, wie man so etwas umsetzt“, fügt Alexandra Fronius hinzu.

DAS KONZEPT SOLL SCHULE MACHEN

Da kam Dora Koch ins Spiel, die ein passendes Konzept schon in der Tasche hatte. „Ich war als freiberuflich tätige Mutter mit der Qualität und Flexibilität herkömmlicher Betreuungsmodelle unzufrieden und habe nach einer Alternative gesucht – keine gefunden und selbst ein Modell entwickelt“, berichtet sie. Gemeinsam gründeten die Partner einen Förderverein, fanden im Arbeiter- und Samariterbund einen Träger für die geplante Einrichtung und überzeugten weitere Unternehmen, zum Preis von 4.500 Euro pro Jahr feste Betreuungsplätze für die Kinder ihrer Mitarbeiter zu buchen.

So konnte Kinderbunt im April 2012 die Türen für die ersten Kinder öffnen. Und für Alexandra Fronius und Dora Koch öffnete sich eine weitere Tür. Sie haben ein Unternehmen gegründet, das anderen Kommunen und Unternehmen helfen soll, das Kinderbunt-Konzept umzusetzen. Erste Interessenten haben bereits angeklopft. So können sie dazu beitragen, das Kinderbetreuungsangebot auch andernorts zu verbessern und damit auch die Lebensqualität in diesen Regionen zu erhöhen. *Hans-Dieter Sohn*

Eine gute Kinderbetreuung kann sich für Unternehmen auch betriebswirtschaftlich rechnen.



Fotos: iStockphoto (1)

DEN KUNDEN etwas zurückgeben

Die Hamburger Drogeriemarktkette Budnikowsky will ein guter Nachbar sein und unterstützt Projekte für Kinder und Jugendliche in der Region – über den von ihren Mitarbeitern gegründeten Verein „Budnianer Hilfe“.

Wenn Nepomuk Derksen mit Lehm baut, braucht er viele helfende Hände: Bis zu 40 Tonnen des Baustoffes schleppt der Projektleiter des Vereins Bunte Kuh e.V. mit seinen Helfern an, damit Kinder und Erwachsene zwei Wochen lang nach ihren eigenen Vorstellungen eine neue Stadtlandschaft bauen können. So entstehen Labyrinth, Höhlen, reich verzierte Türme und von Drachen bewachte Tore. Derksen besucht mit seiner „Stolzproduktionsanlage“ vor allem Menschen in sozial benachteiligten, bildungsfernen Schichten und Migranten. Alle sind eingeladen, mitmachen kostet nichts.

Für dieses Engagement wurde der Verein im Oktober 2012 als eine von drei Initiativen mit dem jährlich vergebenen Preis der Budnianer Hilfe e.V. ausgezeichnet. Mit ihrem mit insgesamt 15.000 Euro für drei Preisträger dotierten Preis will die Budnianer Hilfe kleineren Projekten eine Anschubfinanzierung geben oder die Öffentlichkeit auf gute und ambitionierte Projekte aufmerksam machen.

WIE DIE BUDNIANER HILFE HILFT

Die Budnianer Hilfe fördert Projekte und Institutionen aus dem Kinder- und Jugendbereich in der Metropolregion Hamburg auf drei Wegen:

- Jede Budni-Filiale betreut ein soziales Patenprojekt durch Spenden und andere Hilfsleistungen
- Projekte und Institutionen können sich auch direkt an die Budnianer Hilfe wenden
- Vereine und Projekte können sich jeweils im Frühjahr um den mit 15.000 Euro dotierten Budnianer-Hilfe-Preis bewerben

Seit 15 Jahren engagieren sich die Drogeriemarktkette Budnikowsky und ihre Mitarbeiter mit der Budnianer Hilfe für Kinder und Jugendliche, die aus familiären oder gesundheitlichen Gründen benachteiligt sind. „Die Budnianer Hilfe ist 1997 aus dem spontanen Einfall einer Mitarbeiterin entstanden“, erzählt Johanna Eisenschmidt, Budnis Beauftragte für die Budnianer Hilfe.

KUNDEN IM MITTELPUNKT

Budni ist ein Hamburger Familienunternehmen und Nahversorger, der den Gedanken des Miteinander- und Füreinander-Daseins in der Nachbarschaft fördern will. „Wir leben von unseren Kunden und möchten ihnen mit unserem Engagement etwas zurückgeben“, erklärt Gabriele Wöhlke, Budni-Mitinhaberin und Erste Vorsitzende der Budnianer Hilfe. Durch Spendenboxen, die in den Filialen stehen, und die Möglichkeit, ihre Bonuspunkte-Gutscheine zu spenden, unterstützen Kunden das Engagement der Budnianer Hilfe. „Jeder Cent der Spenden kommt in den Projekten an, denn Budni finanziert unsere Stellen und stellt Zeit und Geld zur Verfügung, damit wir uns engagieren können“, betont Johanna Eisenschmidt. Zudem betreut jede der aktuell 160 Budni-Filialen ein Patenprojekt. So sind die Mitarbeiter gut vernetzt in ihrer Umgebung, schauen über ihren beruflichen Tellerand hinaus und treten bei ihrem gesellschaftlichen Engagement gleichfalls als „Markenbotschafter“ auf. Und Budni als Unternehmen kann sich als verantwortungsvoller Partner sozialer Projekte positionieren.

ENGAGEMENT SICHTBAR MACHEN

Bei der Auswahl ihrer Projekte legt die Budnianer Hilfe Wert darauf, Initiativen zu unter-



Die Budnianer Hilfe veranstaltet seit elf Jahren ein großes Kinderfest im Stadtteil Harburg, wo auch Clown Salvatore immer wieder für Vergnügen bei den Kindern sorgt.

stützen, die nicht so sehr im Fokus stehen und bei Spendenanfragen oft abgelehnt werden. Dazu gehören Programme in Kitas und Schulen sowie andere Bildungs-, Gesundheits-, Kultur- und Integrationsprojekte.

In den letzten Jahren konnte der Verein Fördermittel in Höhe von rund 250.000 Euro pro Jahr verteilen. Seit seiner Gründung 1997 kamen so mehr als zwei Millionen Euro zusammen. Um den Verein Budnianer Hilfe langfristig abzusichern, haben die Budni-Eigentümer Cord und Gabriele Wöhlke jüngst eine Stiftung gegründet.

ZUKUNFTSPLÄNE DES VEREINS

„Künftig wollen wir die sozialen Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit, mit denen wir in Kontakt stehen, stärker vernetzen, um Synergieeffekte zu erzielen“, verrät Eisenschmidt. Kommunen in der Region sparen und fahren ihre Unterstützung für viele Initiativen zurück. „Das verpflichtet uns als regionales Unternehmen, noch stärker Verantwortung für die Menschen hier vor Ort zu übernehmen“, erklärt sie. *Hans-Dieter Sohn*

DAS ERSTE gemeinsame Jahr der NETZWERKPARTNER

Genau ein Jahr lang moderiert die Bertelsmann Stiftung den Prozess regionaler Verantwortungspartner. Dies sind Unternehmer, die gemeinsam Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen an ihrem Standort suchen, um als Arbeitgeber ihre Rahmenbedingungen zu verbessern.

Welche Herausforderungen die Partner wählen und mit wem sie dafür zusammenarbeiten, das bestimmt jede Region für sich selbst“, erklärt Birgit Riess, Direktorin der Bertelsmann Stiftung. Die 2007 von der Stiftung erarbeitete Verantwortungspartner-Methode richtet sich nach den Bedürfnissen und Interessen der Unternehmen, die sich vor Ort vernetzen. „Sie ist vor allem ein Moderations- und Coachinginstrument“, fügt Birgit Riess hinzu.

Vor allem zur Förderung der Motivation aller Beteiligten – aber auch, damit zügige Entscheidungen getroffen und Ergebnisse gesehen werden können – ist die Partnerschaft zunächst auf ein Jahr beschränkt. „Alle Beteiligten können in dieser Zeit auch herausfinden, ob ihnen diese Art des Engagements auf Dauer liegt“, erläutert Birgit Riess. Der Pro-

zess regionaler Verantwortungspartner ist in drei Phasen eingeteilt.

VORBEREITUNGSPHASE

„In der ersten Phase legen die Partner das Fundament für ihre Zusammenarbeit“, erklärt die Stiftungsdirektorin. „Sie prüfen, an welchen Themen sie arbeiten wollen und welche Akteure der Prozess benötigt. Wie sie ihre Aufgaben verteilen. Erfahren voneinander, mit welcher Motivation sie an den Start gehen. Und sie suchen gemeinsam nach Initiativen in der Region, die bereits etabliert sind und an die das Netzwerk anknüpfen kann.“ Sie klären zudem, wie die Initiative nach außen kommuniziert.

Der Arbeitsprozess der Verantwortungspartner-Methode beginnt im „regionalen Initiativkreis“, dem Herzen der Initiative. „Dieser Kreis besteht aus engagierten Unternehmen und ihren Partnern, die hinter der Idee dieser Methode stehen und in einer offiziellen Auftaktveranstaltung mit ihrem Projekt an die Öffentlichkeit treten“, berichtet Birgit Riess.

DURCHFÜHRUNGSPHASE

Nach der Vorbereitungsphase folgen drei Arbeitstreffen, die moderierten „Meilensteintreffen“. Dort tauschen sich alle Teilnehmenden aus, besprechen ihre allgemeinen Ziele und klären, wie sie weiter

vorgehen wollen. Parallel dazu arbeiten kleinere „Projektteams“ an einzelnen Themen und verwirklichen sie. „Hier findet die eigentliche Arbeit statt: Die Teams entwickeln eine Strategie, Ideen für konkrete Projekte und setzen diese um. Die Verantwortungspartner Heilbronn-Franken haben mithilfe der Methode eine Kita eröffnet. Das Konzept ist nicht nur durch die flexiblen Betreuungszeiten durchdacht und innovativ.“, erklärt Birgit Riess. Ein regionaler Sprecher, ein Unternehmer aus der Region, koordiniert die Initiative nach innen und repräsentiert sie nach außen. „Es hat sich zudem als sinnvoll erwiesen, den Prozess moderieren zu lassen“, fügt Birgit Riess hinzu.

Abgeschlossen wird diese Phase mit einer weiteren öffentlichen Veranstaltung, auf der die Partner ihre bisherigen Arbeitsergebnisse und die zukünftigen Pläne zur Verstetigung der Projekte präsentieren.

VERSTETIGUNGSPHASE

In der dritten Phase beginnt die Erntezeit! Die Netzwerkpartner haben Verantwortung für gesellschaftliche Herausforderungen gezeigt und eine Vorreiterrolle zu deren Bewältigung übernommen. „Darauf können sie stolz sein, und sie sollten die Öffentlichkeit an ihren Ergebnissen teilhaben lassen“, sagt die Direktorin der Bertelsmann Stiftung.

Nach dem ersten Jahr gibt es mehrere Möglichkeiten für die Initiativen: Entweder sie schließen ihr Projekt ab oder sie führen es vorübergehend oder dauerhaft weiter. Die im Netzwerk entstandenen Strukturen wie der Initiativkreis und die Sprecher bleiben bestehen. „Die Erfahrungen aus den Pilotregionen haben gezeigt, dass das in den vorangegangenen Phasen entstandene Netzwerk dauerhaft in der Region weiterwirkt“, berichtet Birgit Riess. *Hans-Dieter Sohn*

www.verantwortungspartner.de



KONTAKT

Bertelsmann Stiftung
Programm Unternehmen in der
Gesellschaft
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
Tel: +49 5241 81-81275
www.bertelsmann-stiftung.de/csr

Verein Unternehmen für die Region e.V.
Leipziger Str. 124
10117 Berlin
www.ufdr.de

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN IM INTERNET

Die Initiative Unternehmen für die Region: www.unternehmen-fuer-die-region.de

Informationen zum Engagement deutscher Unternehmen im Ausland: www.csr-weltweit.de

Der Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige: www.gute-geschaeft.de

Projekte der Bertelsmann Stiftung zum Thema Lebenswerte Arbeitswelten: www.work-life-competence.com

ESF-Projekt zur Unterstützung des regionalen Unternehmensengagements.
Projekträger: Bertelsmann Stiftung und :response: www.verantwortungspartner.de

Das ESF-Programm des BMAS zur Gesellschaftlichen Verantwortung im Mittelstand: www.csr-vernetzung.de

Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zum Thema CSR: www.csr-in-deutschland.de

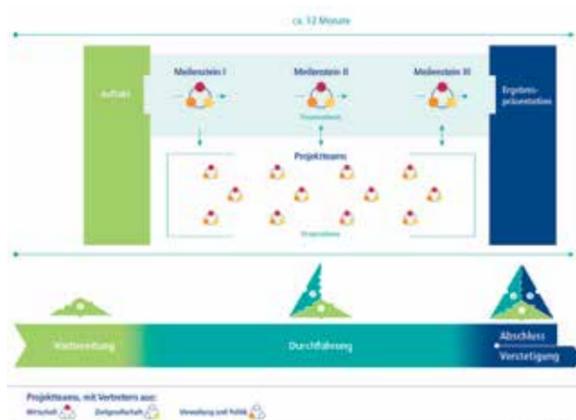
Initiative der Deutschen Wirtschaft zu CSR: www.csrgermany.de

Netzwerk der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend e.V.“: www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de

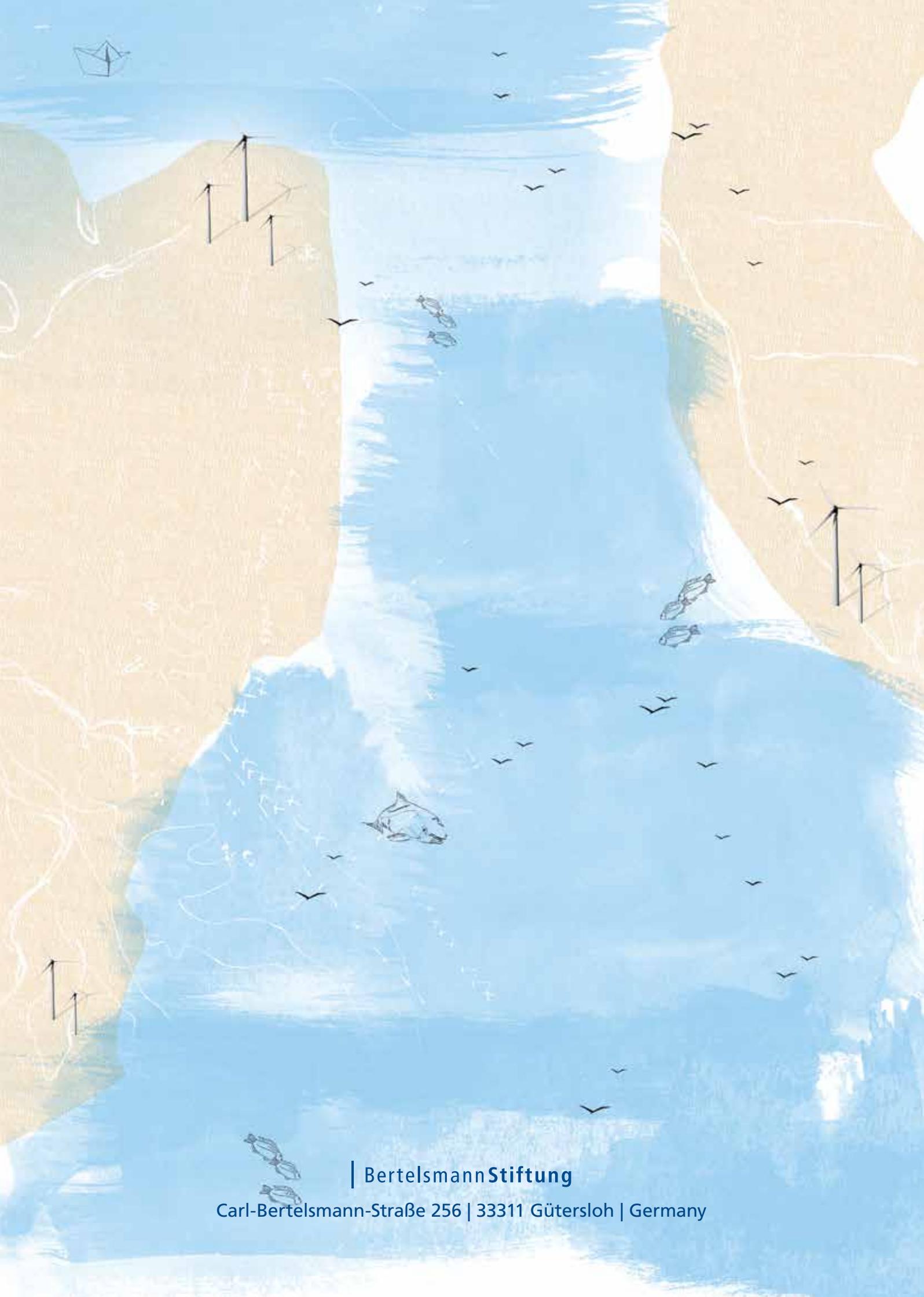
Nachrichtenseite zum Thema CSR: www.csr-news.net

Das Deutsche Netzwerk des UN Global Compact: www.globalcompact.de

DER PROZESSABLAUF DER VERANTWORTUNGSPARTNER-METHODE



Das Jahr der Verantwortungspartner ist in drei Phasen gegliedert, die Durchführungsphase strukturieren mehrere „Meilensteintreffen“.



| BertelsmannStiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh | Germany