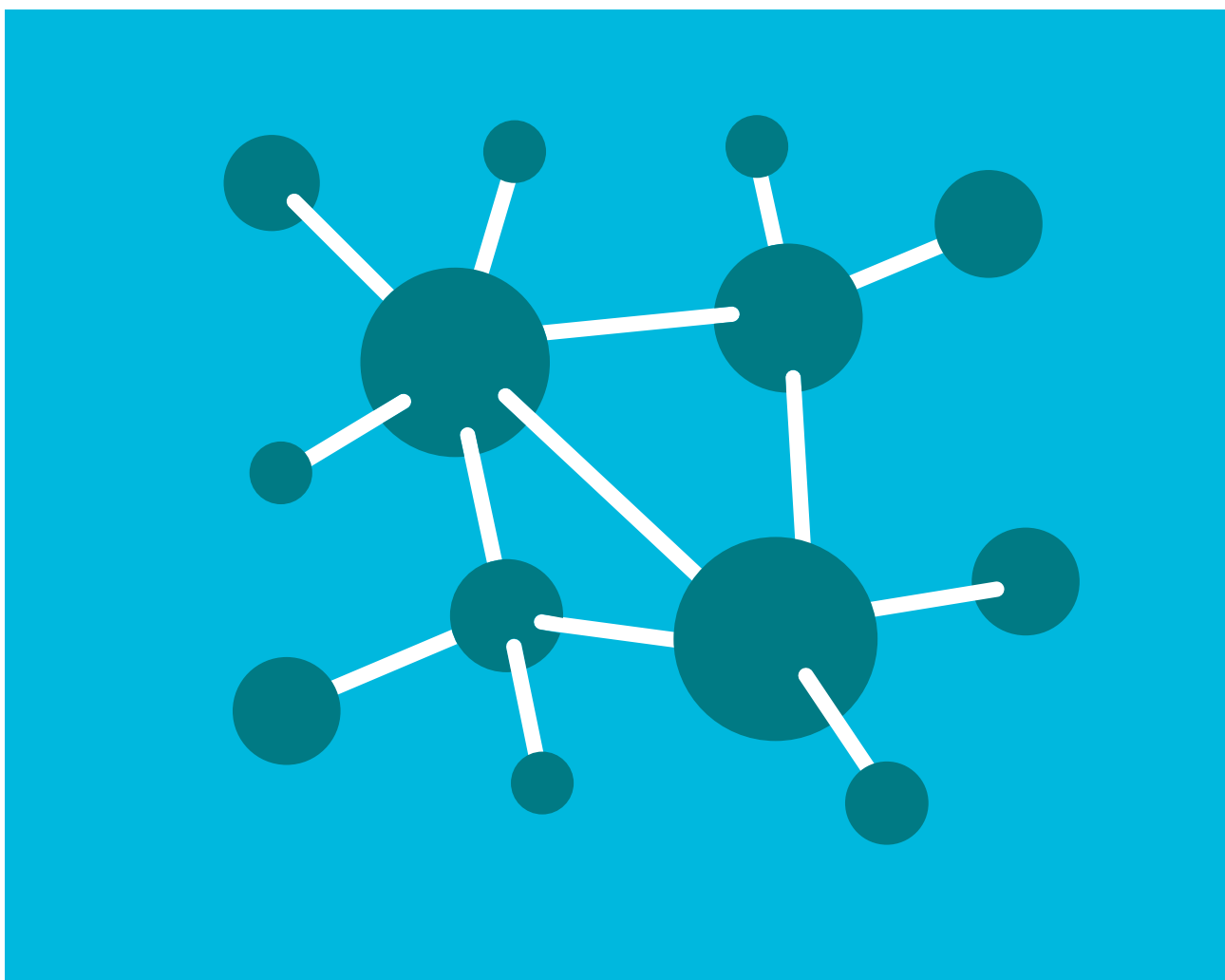


Allianzen für mehr Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten

Ein Handbuch für Unternehmen



AutorInnen

Die Studie wurde im Auftrag des CSCP von folgenden Partnern durchgeführt:

Dr. Brigitte Biermann,

triple innova - Innovationsberatungs- und Nachhaltigkeitsforschungs-Unternehmen in Wuppertal, www.triple-innova.de

Stephan Schaller,

triple innova - Innovationsberatungs- und Nachhaltigkeitsforschungs-Unternehmen in Wuppertal, www.triple-innova.de

Edition

Sebastian Philipps,

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production, www.scp-centre.org

Design

Laura Schindler,

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production, www.scp-centre.org

Projektleitung

Michael Kuhndt,

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production, www.scp-centre.org

Gefördert durch

Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Projekts Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung – Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs.

Übersicht

Allianzen für mehr Nachhaltigkeit in Wertschöpfungsketten

Übersicht	2
Abbildungsverzeichnis	2
1 Wozu dieses Handbuch? Anleitung zur Nutzung	3
2 Hintergrundinformationen: Die Rolle von Allianzen in globalen Wertschöpfungsketten	4
2.1 Ausgangspunkt: Nachhaltigkeit in Wertschöpfungsketten	4
2.2 Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten	5
2.3 Nachhaltigkeit in den verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette	6
3 Einstieg: Fokussierung auf wichtige Nachhaltigkeitsthemen und -herausforderungen	8
3.1 Das Wesentliche in den Blick nehmen	8
3.2 Die Hot Spot-Methode	9
3.3 Stakeholder: Zusätzliches Wissen und Risikoverminderung	10
3.4 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv	11
4 Nachhaltigkeit konkret: Die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen	14
4.1 Energieeffizienz und Klimaschutz	14
4.2 Materialeffizienz und Emissionsminderung (Wasser, Luft, Boden)	20
4.3 Wasser- und Landnutzung	25
4.4 Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen	31
4.5 Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft	37
5 Ihr Nutzen aus Allianzen: To do's für mehr Nachhaltigkeit entlang globaler Wertschöpfungsketten	43
5.1 Glaubwürdige Kommunikation und Information	43
5.2 Forschung, Entwicklung und nachhaltige Innovation	43
5.3 Risikovermeidung durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen	44
5.4 Eröffnung neuer Marktchancen	44
5.5 Entwicklung von Standards, Prinzipien und Regulierung(sinitiativen)	44
5.6 Wie es andere machen	45
6 Wie weiter in Sachen Allianzen? Zur Nutzung dieses Handbuchs und seiner Tools	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit	4
Abbildung 2: Chancen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette	4
Abbildung 3: Phasen und Zusammenhänge in Wertschöpfungsketten	6
Abbildung 4: Stakeholder auf unterschiedlichen Systemebenen	10
Abbildung 5: Ansatzpunkte zur Steigerung der Ressourceneffizienz	21
Abbildung 6: Komponenten einer nachhaltigen Land- und Wassernutzung	26
Abbildung 7: Strategien, Prozesse und Wirkungen von sozialen Themen	33
Abbildung 8: Dimensionen einer Sozialstrategie und ihre möglichen Ausprägungen	33
Abbildung 9: Strategiefelder für nachhaltigen Konsum	38

Verzeichnis der Fallbeispiele

Beispiel 1: Nachhaltigkeitsindikatoren für die Aluminiumindustrie	10
Beispiel 2: Selbstverpflichtung der Aluminiumindustrie zur Reduzierung von Perfluorkohlenwasserstoffen	15
Beispiel 3: Product Carbon Footprint Project Deutschland: Der Klimafußabdruck für Produkte	17
Beispiel 4: Netzwerk Ressourceneffizienz – Angebote für Unternehmen und Multiplikator(inn)en	21
Beispiel 5: BkV Benchmarking Wasserversorgung	28
Beispiel 6: Deutschlands Business and Biodiversity Initiative	29
Beispiel 7: memo: Sinnstiftende stabile Arbeitsplätze in einem transparenten Unternehmen	32
Beispiel 8: Sozialpartnerschaftlicher Branchendialog zur Ressourceneffizienz von Aluminiumprodukten	34
Beispiel 9: Cotton made in Africa	39

1 Wozu dieses Handbuch?

Anleitung zur Nutzung

Wozu dieses Handbuch?

Dieses Handbuch hat zum Ziel, Unternehmen und andere Organisationen anzuregen, das eigene Wirtschaften durch strategische Allianzen stärker auf Nachhaltigkeit auszurichten. Dies geschieht:

- durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren
- durch die Nutzung bestehender Allianzen z.B. Unternehmensverbänden

Zielgruppe

Dieses Handbuch richtet sich an Verantwortliche in den Bereichen:

- Management und Strategie
- Vertrieb
- Umwelt und Nachhaltigkeit
- Forschung und Entwicklung
- Personal
- Kommunikation
- Soziale Verantwortung in Unternehmen und anderen Organisationen (bestehende Allianzen, Nichtregierungsorganisationen, Kommunen, Verbandsorganisationen etc.), die
- in Sachen Nachhaltigkeit erfolgreich agieren möchten und
- sich von praktischen Beispielen sowie
- strukturierten zielführenden Ideen für Allianzen und Partnerschaften inspirieren lassen möchten.

Wir schreiben im Folgenden verkürzt von „Unternehmen“. Die Entwicklung von Nachhaltigkeit durch Allianzen entlang von Wertschöpfungsketten verläuft für andere Arten von Organisationen ähnlich – daher sprechen wir auch diese Organisationen mit diesem Handbuch an.

Einfache Nutzung – drei Varianten:

Anleitung zum Lesen

- Lesen Sie von vorn bis hinten und lassen Sie sich zu neuen Allianzen anregen. Oder:
- Lesen und bearbeiten Sie vorrangig einen Abschnitt aus Kapitel 4, um bei einem bestimmten Themenfeld die Nachhaltigkeit Ihrer Organisation zu verbessern. Oder:
- Studieren Sie die Fallbeispiele (dargestellt in Kästen) und entnehmen Sie der Zusammenfassung (Kapitel 5), welchen Nutzen Ihnen Allianzen bieten.

Gliederung

Nach der Einführung in das Feld Nachhaltigkeit in Wertschöpfungsketten und einem Überblick, warum das Thema Allianzen für

Nachhaltigkeit aktuell so bedeutsam ist (Kapitel 2), leiten wir Sie an, Ihre eigenen wesentlichen Handlungsschwerpunkte zu identifizieren (Kapitel 3). Wenn Sie diesen Schritt durchlaufen haben oder bereits eine genaue Vorstellung wichtiger Herausforderungen in Sachen Nachhaltigkeit haben, finden Sie wichtige Nachhaltigkeitsthemen gruppiert in fünf zentrale Bereiche, in denen Allianzen Sinn machen (Kapitel 4):

- Energieeffizienz und Klimaschutz
- Materialeffizienz und Emissionsminderung
- Wasser- und Landnutzung
- Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen
- Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft

In jedem dieser Bereiche erhalten Sie konkrete Unterstützung in Form von

- Ansatzpunkten für konkretes Handeln,
- praktischen Beispielen bestehender Allianzen,
- Schritten hin zu sinnvollen Allianzen.

Hier finden Sie Fragenkataloge, Checklisten und Tipps, die Ihnen praktische Infos zur Nutzung, Initiierung, Verbesserung (oder auch Auflösung) von strategischen Allianzen liefern, um im Ergebnis mehr Nachhaltigkeit zu erreichen.

Bitte beachten Sie:

Die Fragenkataloge, Checklisten und Tipps dienen Ihnen zur individuellen Reflexion und zur Anregung von Aktivitäten. Sie können sie jedoch auch zur Kommunikation über die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens nutzen. Tipps hierzu finden Sie in Kapitel 6.

2 Hintergrundinformationen: Die Rolle von Allianzen in globalen Wertschöpfungsketten

2.1 Ausgangspunkt: Nachhaltigkeit in Wertschöpfungs- ketten

Dimensionen
einer nachhaltigen
Entwicklung

Die Globalisierung bringt es mit sich: Kaum ein Unternehmen kommt heute noch ohne internationale Ressourcen und Arbeitsteilung aus. Die Wertschöpfungsketten werden komplexer und weniger transparent. Wenn Unternehmen ihre Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt ernst nehmen, geben sie die Kontrolle über die Kette nicht ab, sondern richten das unternehmerische Handeln an ökologischen und sozialen Kriterien aus.

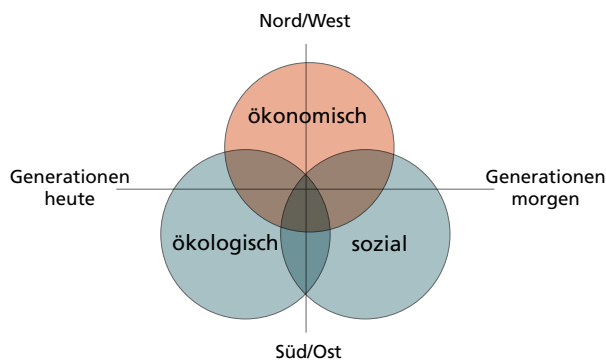


Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit¹

*Nachhaltige Entwicklung bedeutet ...
... die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigen,
ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen
ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.
(Bericht der Brundtland-Kommission 1987)*

Der Betrieb am Hauptstandort mit den zugehörigen Produktions- und Dienstleistungsprozessen und der Umgang mit den wichtigsten Lieferanten erfolgt mittlerweile von den meisten Unternehmen recht verantwortungsvoll, weil dies direkt auch ökonomisch Sinn macht: Qualität und Vertrauen sind dadurch gewährleistet.

Die Lieferanten der Lieferanten jedoch sind schon schwieriger mit einzubeziehen. Aufgrund ihrer global verteilten Standorte, aufgrund von Ausschreibungen der zu vergebenden Leistungen usw. lässt sich nicht immer garantieren, dass es in der Produktionskette nicht zu skandalträchtigen Rechtsverletzungen oder zur Nichteinhaltung von Standards

Verantwortung
in der Kette
und für die Kette

kommt. Die Verantwortung für die „Supply Chain“ wird jeweils den in der Kette dominanten Unternehmen zugeschrieben. Sie werden für Handlungen der Vorproduzenten, und auch für die Entsorgung und Wiederverwertung von Reststoffen und (Rest-) Produkten verantwortlich gemacht. Die Herausforderung besteht für Unternehmen also darin, die eigene Wertschöpfungskette auf- und abwärts zu erfassen, um mögliche Risiken zu identifizieren und Chancen zu realisieren.

Outsourcing als Chance und Risiko

Ein Branchenbeispiel von vielen: Die Elektronik- und Informations-/ Kommunikations-Industrie ist ein Pionier in der Schaffung moderner Industriestrukturen, geprägt durch Globalisierung, vertikales Out-sourcing und regionale Netzwerke. Branchengrößen haben ihre Produktion weitgehend ausgelagert und produzieren „fabriklos“. Statt ihrer organisieren transnationale Unternehmen und Konzerne die Produktion der Marken in Form von „Contract Manufacturing“, die meisten von ihnen mit einer großen Zahl von Beschäftigten in der Regel in Osteuropa, Asien und Mittelamerika. Die Arbeits- und Produktionsbedingungen dort sind oft schlechter, als dies die Standards internationaler Menschenrechts- und Umweltorganisationen verlangen oder werden weniger strikt gehandhabt.

Das empört Mitarbeiter(innen) und Konsument(inn)en gleichermaßen. Und es beschädigt das Image der Konzerne empfindlich, wie die Beispiele der versenkten Ölplattform „Brent Spar“ für Shell oder die Skandale in der Lieferkette von Textilherstellern (Kinderarbeit, Vergiftungen, Massenkündigungen) zeigen. Meist werden erst unter dem Druck der Öffentlichkeit unabhängige Beobachter(innen) zugelassen und die Situation bessert sich. Auch für das Ende des Produktlebens müssen Unternehmen vorsorgen: Die Belastung von Menschen und Umwelt durch die Entsorgung bei Verwertern, für die Umwelt- und Sozialstandards Fremdworte sind, führt zum Verlust der Glaubwürdigkeit des Produzenten.

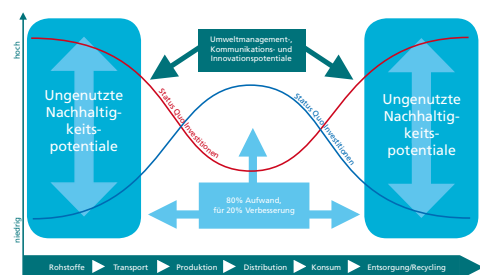


Abbildung 2: Chancen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette (aus: CSCP (2009): Partnerships for Sustainable Consumption)

¹ eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizerisches Bundesamt für Raumentwicklung ARE

2.2 Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten

Nachhaltige
Wertschöpfungsketten als
Wettbewerbsvorteil

Gutes Wertschöpfungskettenmanagement integriert viele Aspekte und bietet Chancen zur stärkeren Teilhabe an den Entwicklungen auf neuen Märkten. Mit einer nachhaltigen Wertschöpfungskette erlangen Unternehmen höhere Anerkennung für sich und die eigene Marke, verbessern die Beziehungen zu Lieferanten oder produzieren ressourceneffizienter. Steigt die Nachfrage nach nachhaltig produzierten Gütern und Dienstleistungen, sind die Veränderungen ohne die aktive Mitarbeit der Lieferanten nicht zu bewältigen. Eine stärkere Kooperation bietet zudem zahlreiche Vorteile, weil langfristige Partner Sozial- und Umweltstandards leichter und günstiger erfüllen können und, im guten Fall, zu Partnern bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen werden. Ein Imagegewinn durch verbesserte Qualität eines Vorprodukts wirkt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette positiv aus.

Zusammenarbeit: Obwohl Wertschöpfungsketten sowohl sektor- als auch unternehmensspezifisch sind und daher individuelle Ansätze der nachhaltigen Entwicklung verlangen, gelten einige Grundsätze allgemein: Instrumente wie Verhaltenskodizes, interne und externe Audits und Schulungen bringen in ihrer Kombination Vorteile. Der Aufwand für Lieferantenkontrollen lässt sich durch industrieweit anerkannte Instrumente reduzieren. Werden die gesetzten Anforderungen zunächst nicht erreicht, kann eine aktive Zusammenarbeit helfen, die Ursachen zu beheben und langfristige Lieferbeziehungen zu sichern.

Transparenz und Kommunikation: Fundierte Daten und Fakten auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen ermöglichen es, in einen Austausch über Verbesserungsmaßnahmen zu treten und den Hebel dort anzusetzen, wo die größten Verbesserungspotenziale bestehen. Eine einheitliche Datenerhebung ist zudem Grundlage für ganzheitliche Betrachtungen wie z.B. LCAs, ökologische Lebenszyklusanalysen. Heute wird von Marktakteuren zunehmend erwartet, dass sie Risiken und Missstände (wie z.B. Kinderarbeit und Vertreibung) in der Zulieferkette vermeiden und Rechenschaft über die Auswirkungen ihres Wirtschaftens ablegen können. Während sich die Verhandlungen zwischen Lieferanten und ihren Abnehmern in der Vergangenheit vor allem auf Preis und Qualität beschränkten, haben soziale und ökologische Basisanforderungen und Informationspflichten eine zunehmend wichtige Bedeutung oder geben sogar den Ausschlag für das (nicht-)zustande kommen einer vertraglichen Beziehung.

Nachhaltigkeitsaspekte in alle Aktivitäten zu integrieren, z.B. in das eigene Kaufverhalten, in Forschung und Entwicklung, in die Praxis interner und externer Kommunikation, ermöglicht:

- Effektive und vorausschauende Problemlösungen im Spannungsfeld zwischen ökologischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Anforderungen
- Den Erhalt bzw. die Verbesserung der Ressourcenverfügbarkeit an den effektivsten Stellen entlang der Wertschöpfungskette
- Langfristige Wettbewerbsvorteile dadurch zu schaffen, dass Transparenz und Kommunikation zum Anliegen aller Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette werden.

Die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI)²:

Indikatoren für Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten

Die GRI ist ein Multistakeholderforum, das globale Leitlinien für Nachhaltigkeitsreporting erstellt. Diese Leitlinien beinhalten, neben allgemeinen Informationsforderungen und Prinzipien zur Überprüfung von Reportinhalt und -qualität, 79 Leistungsindikatoren zur quantitativen Beschreibung von Nachhaltigkeitsleistungen.

Die GRI-Leitlinien haben sich zum Quasi-Standard etabliert: Sie finden beim Großteil der DAX-Unternehmen in irgendeiner Form Anwendung und auch der Mittelstand entdeckt zunehmend den internen und externen Nutzen einer systematischen Berichterstattung über wichtige Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens.

In diesem Dokument finden Sie mehrere Boxen, die ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren der GRI-Leitlinien enthalten. Diese Indikatoren sind ...

- praxistauglich, denn sie wurden von unterschiedlichen Stakeholdergruppen erprobt und repräsentieren so auch heterogene Interessen
- ein guter Fundus, um Leistungen Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation oder sogar der Wertschöpfungskette zu beschreiben bzw. zu messen
- nicht erschöpfend, so dass sie als anregende Auswahl, aber keinesfalls als Checkliste für alle relevanten Nachhaltigkeitsaspekte dienen kann.

² www.globalreporting.org

2.3 Nachhaltigkeit in den verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette

Im Folgenden werden Phasen der Wertschöpfungskette und jeweils passende Nachhaltigkeitsansätze thematisiert.

Design: Nachhaltiges Produktdesign kann durch Verständnis, Dialog und Kompetenzaufbau entlang der Wertschöpfungskette gefördert werden. Da in der Designphase eines Produktes bereits bis zu 70% der später anfallenden ökologischen Auswirkungen festgelegt werden³, liegen große Potenziale von Ressourceneffizienz vor allem in innovativen Produktkonzepten.

Rohmaterialbeschaffung: Technologietransfer, Transparenz und freiwillige internationale Standards helfen, den Einsatz veralteter Technologien bei der Rohstoffgewinnung insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern und soziale und ökologische Probleme in der Phase der Ressourcengewinnung zu vermeiden.

Produktion: Ressourceneffizienz in der Produktion bedeutet, eine höhere Wertschöpfung bei geringerem Ressourceneinsatz zu erzielen. Die Ressourceneffizienz in der Produktion kann durch den Einsatz moderner Mess- und Steuerungsinstrumente, vor allem aber durch die Schließung von Stoffkreisläufen erhöht werden.

Absatz: Bewusstsein und Kompetenzen für nachhaltiges Logistik- und Flottenmanagement können dabei unterstützen, dem Klimawandel zu begegnen. Der Kundenservice muss in der Regel zeitlich flexibel gehalten werden. Er kann z.B. durch Nutzung emissionsarmer Verkehrsmittel bzw. Fahrzeuge ökologisch gestaltet werden. Innovative Logistik-, Lager- und Handelskonzepte optimieren die Zuverlässigkeit und reduzieren gleichzeitig Transportkosten und -emissionen.

Marketing: Möchten Unternehmen von neuen Konsumtrends profitieren, so kommunizieren sie den Mehrwert nachhaltiger Produkte: Die Kund(inn)en sollen nicht nur in der Lage sein, zu erkennen, dass ein Produkt nachhaltiger als ein vergleichbares ist, sondern sie sollen zudem erkennen, welchen Vorteil sie selbst davon haben: Ein energieeffizienter Laptop ist auf mittlere Sicht kostensparend. Die Abwesenheit von schädlichen Substanzen ist nicht nur von Vorteil für die Umwelt, sondern auch von Vorteil für die Gesundheit der Verbraucher(innen). Und menschenwürdige Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette verbessern die soziale Stabilität der globalen Gesellschaft.

Gebrauchsphase: Nachhaltige Lebensstile der globalen Konsument(inn)en zu fördern, ist von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, die ökologischen Probleme des globalisierten Wirtschaftens anzugehen. Nicht-nachhaltige Konsumgewohnheiten verbreiten sich. Derzeit verbrauchen ca. 20% der Weltbevölkerung in den Industriestaaten ca. 75% der vorhandenen Ressourcen⁴. Die ökologische Bedeutung der Gebrauchsphase wird oft unterschätzt; beispielsweise machen CO₂-Emissionen in der Gebrauchsphase für Mittelklassewagen 81% der gesamten Emissionen aus.⁵ Zugewinne an gesteigerter Ressourceneffizienz werden oft durch erhöhten Konsum von „nachhaltigeren“ oder durch die Nutzung von mehr und mehr Produkten wieder aufgehoben.

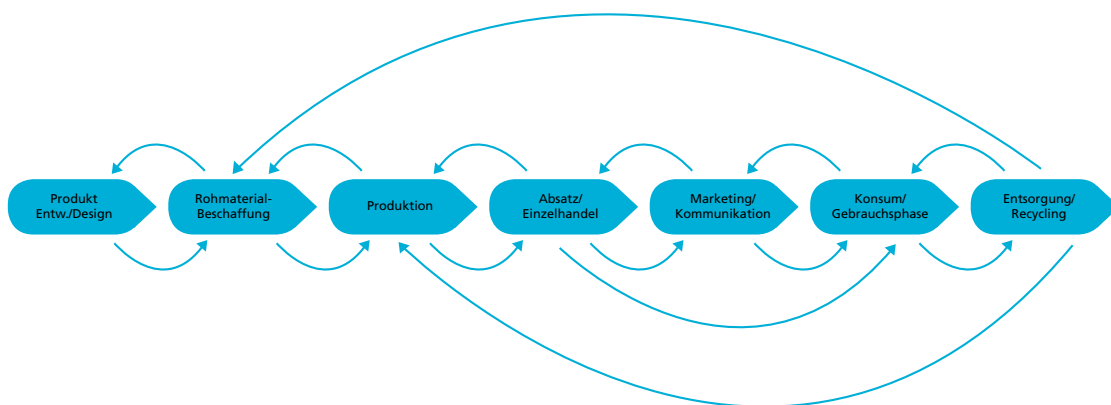


Abbildung 3: Phasen und Zusammenhänge in Wertschöpfungsketten⁶

Die Grafik zeigt die verschiedenen Phasen der Wertschöpfung. Es sind einige Zusammenhänge und Einflussfaktoren zwischen den Phasen angezeigt, für deren Nutzung im Sinne der Förderung von Nachhaltigkeit auch Allianzen unterstützend sein können.

³Vgl. Ullman, David G. (1992): The Mechanical Design Process, New York.

⁴United Nations Environment Programme (2007): Concept Paper for the Task Force on Sustainable Lifestyle.

⁵World Wildlife Fund UK (2006): Travelling light. Why the UK's biggest companies are seeking alternatives to flying, Surrey.

⁶Petruschke, T., Philipps, S. (2010): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Eine Wertschöpfungskettenanalyse am Beispiel der globalen Aluminiumindustrie. Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit NPO's. Abgerufen von www.strategische-allianzen.net

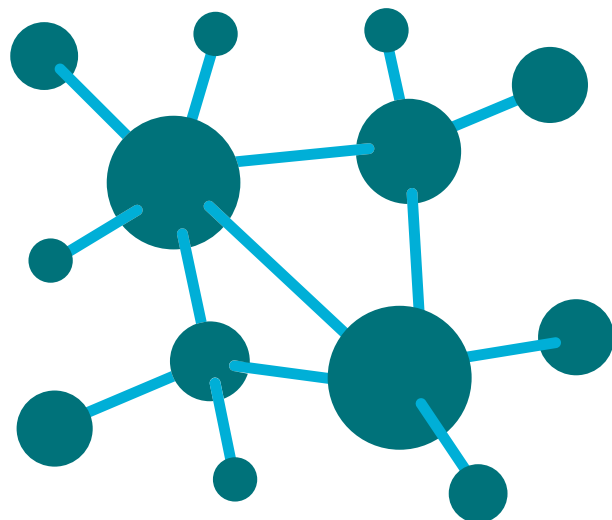
Die Beschreibung der Phasen macht deutlich, dass ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette häufig nicht von einem Unternehmen oder einer Organisation allein gelöst werden können. Zudem können gemeinsame Lösungen effektiver und effizienter erreicht werden.

Probleme, die gelöst werden müssen, sind u.a. die Folgenden:

- Produkte sind häufig nur für den Gebrauch gestaltet, nicht aber unbedingt auch für Entsorgung und Wiederverwendung
- Einzelaktivitäten von Unternehmen lösen Umweltprobleme nur unzureichend bzw. verlagern Umweltprobleme in die nachfolgende Wertschöpfungsphase
- Innovationen und Ressourcen werden häufig nur von einzelnen Unternehmen genutzt, nicht gemeinsam in einer Branche effektiv verwertet
- Es herrscht vielerorts „Betriebsblindheit“, d.h. eine eingeschränkte Sicht auf den eigenen Betrieb bzw. die eigene Branche, wo durch Nachhaltigkeitslösungen verhindert werden
- Die Vergleichbarkeit von Leistungen in Sachen Nachhaltigkeit ist häufig noch nicht gegeben.

Um den Zusammenhang zwischen Herausforderungen, Problemlösungen und die Rolle von Allianzen für Sie konkret nutzbar zu machen, bietet Ihnen dieses Handbuch zwei Schritte an:

1. schauen Sie, wo Sie stehen und welchen wichtigen Herausforderungen Sie sich zuerst stellen sollten („Einstieg“, Kapitel 3)
2. wählen Sie Nachhaltigkeitsthemen aus, die Sie konkret behandeln möchten („Nachhaltigkeit konkret“, Kapitel 4).



3 Einstieg: Fokussierung auf wichtige Nachhaltigkeitsthemen und -herausforderungen

Kapitel 3 unterstützt Sie dabei, die für Ihr Unternehmen zentralen Themen und Herausforderungen zu identifizieren. In Kapitel 4 werden fünf zentrale Nachhaltigkeitsthemen bearbeitet und mit konkreten Handlungsanleitungen unterlegt, die Ihnen bei der Bildung und Nutzung von Allianzen helfen sollen. Sicherlich sind nicht alle fünf Themenblöcke gleichermaßen wichtig für Sie. Darum bietet Ihnen dieses Kapitel 3 eine erste – und schöne – Herausforderung in Sachen Nachhaltigkeit:

Entscheiden Sie, an welchen Stellen Sie ansetzen müssen und möchten.

Nicht jedes Thema können und sollten Sie bearbeiten. Dieses Kapitel dient der Orientierung, wie Sie die für Sie wichtigen Themen auswählen können.

3.1 Das Wesentliche in den Blick nehmen

Es klingt leicht: Das Wesentliche in den Blick zu nehmen und sich nicht in Kleinigkeiten oder Nebensächlichkeiten zu verlieren ist eine Kernanforderung effizienten Wirtschaftens. Die Fülle möglicher Themen und Anforderungen in der Wertschöpfungskette sind hier eine große Herausforderung.

In diesem Kapitel bieten wir Ihnen Hilfestellung bei der Identifizierung der wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen in der Wertschöpfungskette, damit Sie in den folgenden Kapiteln die Themen bearbeiten können, die neben der ökonomischen Lage sehr wahrscheinlich zu den wichtigsten für Ihr Unternehmen gehören – sei es aktuell oder zukünftig:

Ökologische und soziale Kerntemen

Ökologische Nachhaltigkeit

- *Energieeffizienz und Klimaschutz (Kapitel 4.1)*
- *Materialeffizienz und Emissionsreduktion (Kapitel 4.2)*
- *Land- und Wassernutzung (Kapitel 4.3)*

Gesellschaftliche Nachhaltigkeit

- *Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen (Kapitel 4.4)*
- *Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft (Kapitel 4.5)*

Diese Grunddefinition kann Ihnen helfen, die wesentlichen Themen zu fokussieren:

Das Prinzip der Wesentlichkeit⁷

Themen sind wesentlich, wenn sie „entweder bedeutende ökonomische, ökologische und gesellschaftlich-soziale Einflüsse der Organisation widerspiegeln oder maßgeblichen Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen von Stakeholdern haben können.“

„Wesentlichkeit“ als Prinzip von Nachhaltigkeitsmanagement und -kommunikation

Die Suche nach wesentlichen Themen sollte dabei nicht auf den eigenen Standort beschränkt sein. Im Gegenteil: Viele Unternehmen stellen fest, dass ihre zentralen Nachhaltigkeitschancen und -risiken in der Wertschöpfungskette zu finden sind. Dies gilt z.B. für Branchen mit hohem Outsourcing-Anteil, Handelsunternehmen oder Hersteller von Produkten, die in der Nutzenphase wesentliche Umwelt- bzw. Sozialimplikationen haben.

Sie sollten die wesentlichen Themen nicht allein festlegen, denn Ihr Unternehmen ist Teil der Gesellschaft. Wichtig sind Megatrends, die uns und unser Wirtschaften in naher Zukunft betreffen werden. Eine Liste sei hier beispielhaft aufgeführt:

- Klimawandel
- Schwankende Ressourcenverfügbarkeit und -preise
- Demografische Entwicklung
- Globalisierung
- Mehr „grün“ und ethisch/„fair“ ausgerichtete Konsument(inn)en
- Glaubwürdigkeitsverluste der Unternehmen
- Finanzkrise
- Wachsende soziale Ungleichheit (global und in einzelnen Ländern)

An dieser Stelle können wir nicht die Herausforderungen für Ihre spezifische Branche beschreiben; Sie finden diese in Branchenreports und branchenspezifischen Indikatorenlisten. Um herauszufinden, bei welchen Themen und welcher Phase der Wertschöpfungskette der wichtigste Handlungsbedarf besteht, bietet die Hot Spot-Methode eine hilfreiche und praxisorientierte Analysemöglichkeit.

Wesentlichkeit als Thema der Wertschöpfungskette

⁷Vgl. Global Reporting Initiative 2000-2006: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, www.globalreporting.org

3.2 Die Hot Spot-Methode

In der nachfolgend dargestellten Matrix kreuzen sich wichtige Umweltaspekte (und unten wichtige gesellschaftliche Aspekte) mit verschiedenen Stufen der Wertschöpfung. Als „Hot Spots“ werden die Felder bezeichnet werden, in denen die größten Probleme zu finden sind.⁸

Umweltaspekte in der Wertschöpfungskette		Rohstoffgewinnung / Landwirtschaft	Herstellung / Produktion	Transport / Handel	Konsum / Entsorgung / Recycling
Abschnitt 4.1	Energie				
	Treibhausemissionen				
Abschnitt 4.2	Material/ Ressourcen				
	Emissionen (Luft, Wasser, Boden)				
	Abfall				
Abschnitt 4.3	Wasser				
	Landnutzung				
	Biodiversität				

Gesellschaftliche Aspekte in der Wertschöpfungskette		Rohstoffgewinnung / Landwirtschaft	Herstellung / Produktion	Transport / Handel	Konsum / Entsorgung / Recycling
Abschnitt 4.4	Arbeitsbedingungen und Arbeitergesundheit				
	Soziale Sicherheit				
	Training & Weiterbildung				
	Menschenrechte				
Abschnitt 4.5	Gesundheit & Sicherheit von Konsument(inn)en				
	Produkt- / Dienstleistungsnutzen und -qualität				

Um herauszufinden, auf welcher Wertschöpfungsstufe welche Umweltaspekte besonders betroffen sind, gibt es verschiedene Bewertungsstufen.⁹ Bereits in der ersten Bewertung durch interne Expert(inn)en kommt man mit geringem Aufwand zu einem tragfähigen Ergebnis:

3.2.1 Bewertung durch interne Expert(inn)en

Mitglieder des eigenen Unternehmens und möglichst auch der Partner entlang der Wertschöpfungskette bewerten auf Grundlage eigenen Wissens und eigener Erfahrungen die Kreuzungsfelder mit Werten von 1 (unproblematisches Thema) bis 3 (sehr problematisches Thema = Hot Spot). Bei fehlenden Informationen wird eine 0 vergeben. Die Einzelbewertungen werden addiert und am Ende unter den Bewerter(inne)n diskutiert und ggf. noch angepasst.

Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass das unterschiedliche Wissen der Beteiligten in die Bewertung und Diskussion einfließt. Jedoch können „blinde Flecken“ bleiben, die durch den kritischen Blick externer Stakeholder gefüllt werden können.

3.2.2 Bewertung durch externe Stakeholder

Stakeholder und externe Expert(inn)en können ebenfalls eine Bewertung der Hot Spots vornehmen. Sie können sich hierbei auf existierende Studien (z.B. Lebenszyklusanalysen) und eigene Erfahrungen stützen. Sie bestimmen, wo die signifikantesten Herausforderungen eines Produktes oder einer Produktgruppe im Allgemeinen liegen (können).

Was unter dem Begriff „Stakeholder“ zu verstehen ist, ob sie als Informations- und Austauschpartner einbezogen werden sollten oder ob sie darüber hinaus auch als Partner in Allianzen die Arbeit Ihres Unternehmens bereichern könnten, erfahren Sie im folgenden Abschnitt.

⁸Wuppertal Team (2009): „Hot Spot“-Methode, entwickelt durch CSCP, triple innova und Wuppertal Institut, Weiterentwicklung auf Basis von Wallbaum, H. und Kummer, N. (2006): Entwicklung einer Hot Spot-Analyse zur Identifizierung der Ressourcenintensitäten in Produktketten und ihre exemplarische Anwendung. Forschungsbericht im Rahmen des Projektes Steigerung der Ressourcenproduktivität als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Deutschland, S. 71.

⁹Eine prozessuale Sicht auf eine Hot Spots-basierte Wertschöpfungskettenanalyse für strategische Allianzen skizzieren auch Kuhndt, M. und Philipps, S. (2010): Nachhaltige Innovation durch strategische Allianzen in Wertschöpfungsketten. In T. Lemken, M. Helfert, M. Kuhndt, F. Lange, & T. Merten (Hrsg.), Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs. Wuppertal. Abrufbar unter www.strategische-allianzen.net

3.3 Stakeholder: Zusätzliches Wissen und Risikoverminderung

Ebenen, auf denen Allianzen zustande kommen können, sind aus der Rahmung der Unternehmen durch Gesellschaft und Ökosystem ersichtlich. Informationen und Wissen können Unternehmen auch von Stakeholdern gewinnen, also von Anspruchsgruppen (z.B. Umweltverbände, Wissenschaft, Gewerkschaften, Politik, Anwohnende, Kapitalgeber). Mit Stakeholdern arbeiten Unternehmen oft, aber nicht immer direkt zusammen, sie berücksichtigen in jedem Fall deren Sichtweisen und Informationsbedarfe – auch um zusätzliches Wissen zu nutzen und dadurch Risiken zu mindern.

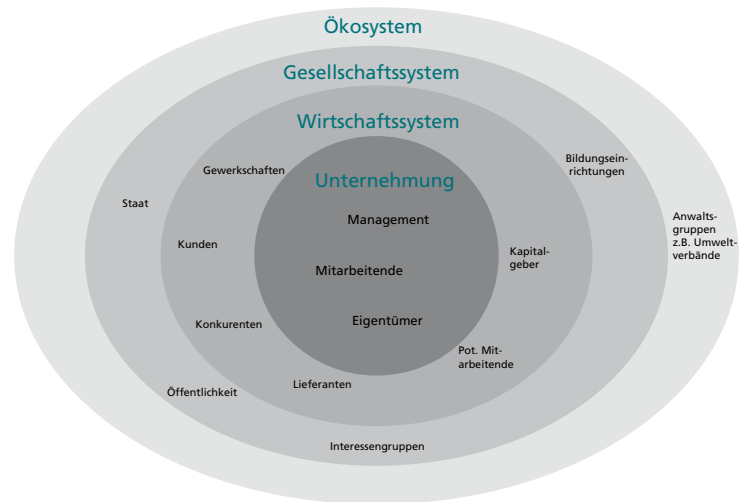


Abbildung 4: Stakeholder auf unterschiedlichen Systemebenen¹⁰

Das Fallbeispiel der Aluminiumindustrie zeigt, welche Rolle Stakeholder aus Gesellschaft und Wissenschaft bei Entwicklung von (Branchen-) Prioritäten spielen können.

BEISPIEL 1: NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN FÜR DIE ALUMINIUMINDUSTRIE

ALLIANZ

Allianzpartner: Gesamtverband der Deutschen Aluminiumindustrie (GDA); European Aluminium Association (EEA); Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie; diverse Stakeholder

VORGEHENSWEISE

Im Rahmen der paneuropäischen Stakeholderinitiative „aluminium for future generations“ wurde auf Initiative der Aluminiumindustrie in Kooperation mit dem Wuppertal Institut ein branchenspezifisches Nachhaltigkeitsindikatoren-System als Basis für eine harmonisierte Informationsgrundlage für die Aluminiumbranche erstellt. Der vierjährige Erarbeitungsprozess des Indikatorensystems enthielt eine breite Stakeholderumfrage. Neben Akteuren aus der Aluminiumindustrie wurden auch Vertreter(innen) von Industrieverbänden, Verbraucher- und Nichtregierungsorganisationen etc. befragt. Ziel war die zentralen Aspekte und Anforderungen nachhaltiger Entwicklung für die Aluminiumbranche zu identifizieren. Nachdem der Fokus zu Beginn auf Rohstoffen und Produktionsprozessen lag, wurde der Fokus später um Indikatoren für die Nutzenphase erweitert.

VORTEILE

- Klarer Blick auf die Nachhaltigkeitsprioritäten der Branche, abgesichert durch wissenschaftliche und gesellschaftliche Perspektiven
- Neuer Blick auf Verbesserungs- und Innovationspotenziale durch Stakeholderdialog
- Schaffung von Grundlagen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung und ihrer externen Kommunikation
- Förderung einer Dialogkultur mit externen Stakeholdern
- Potenzial zur Reputationssteigerung einer ganzen Branche

www.Alufuture.org/laffg/02/02.htm

¹⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an Sachs, W., Rühli, E., Kern, L. (2007): Lizenz zum Managen. Mit Stakeholdern zum Erfolg.

3.4 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv

Auf dieser und den folgenden drei Seiten haben Sie die Möglichkeit zu überlegen und zu notieren, wie es allgemein um Ihre Allianzen zu Herausforderungen der Nachhaltigkeit steht. Themenspezifische Versionen dieses Fragebogens finden Sie jeweils am Ende der Themenabschnitte (4.1-4.5).

Allianzen – mit wem?

Mögliche Akteure, mit denen Sie Allianzen eingehen können, sind (bitte ankreuzen):

- Branchen- und Industrieverbände
- Universitäten, Fachhochschulen und (halb-)öffentliche Forschungseinrichtungen
- Forschungsprojekte von Unternehmen mit öffentlicher (Teil-)Förderung (z.B. EU-Projekte)
- Industrie-Forschungskonsortien
- Politik / Regulierungsbehörden
- Standardisierungsgremien
- Gewerkschaften und Sozialverbände
- Umwelt- und Naturschutzverbände
- Verbraucherschutzverbände
- Kunden – Weiterverarbeitung
- Kunden – Endkonsument(inn)en
- Kapitalgeber
- Unternehmen – Konkurrenten
- Unternehmen – Zulieferer
- Mitarbeitende
- Sonstige _____

Analyse bestehender Allianzen

1. Im Feld Nachhaltigkeit arbeiten wir bereits zusammen mit:

Akteuer	Aktivität(en)

2. Was bringen Ihnen die bestehenden Allianzen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch) zu Teilthemen, und zwar zu:
 - Lebenszyklusauswirkungen von Produkten/Dienstleistungen
 - Ermittlung (Erhebung, Messung, Berechnung) von nachhaltigkeitsrelevanten Daten
 - Sonstiges: _____
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen), und zwar zu:
 - Veränderungen von Betriebsabläufen,
 - Vorgaben und Kontrollen für Prozessveränderungen oder Innovationen
 - Sonstiges: _____
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen) z.B. durch Austausch mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Region ausüben, die spezifisches Wissen einbringen über:
 - Lebenszyklusauswirkungen von Produkten/Dienstleistungen / Hot Spots
 - Regionale Auswirkungen der Geschäftstätigkeit
 - Förderungsmöglichkeiten für Nachhaltigkeit
 - Übertragung von Techniken und Prozessen aus anderen Branchen
 - Sonstiges: _____

3. Wie bewerten Sie den Nutzen der bestehenden Allianzen?

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

4. Wie kann der Nutzen gesteigert werden?

Mögliche neue Allianzen

1. Benennen Sie konkret, welche Teilthemen im Bereich Nachhaltigkeit angegangen werden müssen:

- Produktions- oder produktbezogene Umweltthemen, z.B. _____
- Soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen, z.B. _____
- Verhaltensweisen der Mitarbeitenden verändern und ermöglichen (Know-how nutzen, durch Anreize und ggf. auch Kontrollen verbessern), z.B. _____
- Herausforderungen in der Wertschöpfungskette angehen, z.B. _____
- Sonstiges: _____

2. Was sollen Ihnen die neuen Allianzen bringen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch)
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen)
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen)
- Sonstiges: _____

3. Mögliche neue Allianzen, um diese Themen zu bearbeiten:

Möglicher Allianzpartner	Themen für die Zusammenarbeit

Ausgeschlossene Allianzen

1. Mit welchen Akteuren werden Sie nicht zusammenarbeiten, um Ihre Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit zu verbessern und warum?

Akteur	Begründung

Erste Schritte zu neuen Allianzen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

Bitte kreuzen Sie an, welche Schritte Sie gehen möchten, um neue Allianzen zu schaffen bzw. zu verbessern:

1. Zieldefinition

- Wir haben konkrete inhaltliche Ansatzpunkte für eine strategische Zusammenarbeit
- Die potenziellen Partner haben ein großes Eigeninteresse an der Zusammenarbeit
- Die Partnerinteressen sind kompatibel mit Ihren Anliegen
- Es gibt eine gemeinsame Definition von „Erfolg“

2. Steuerung

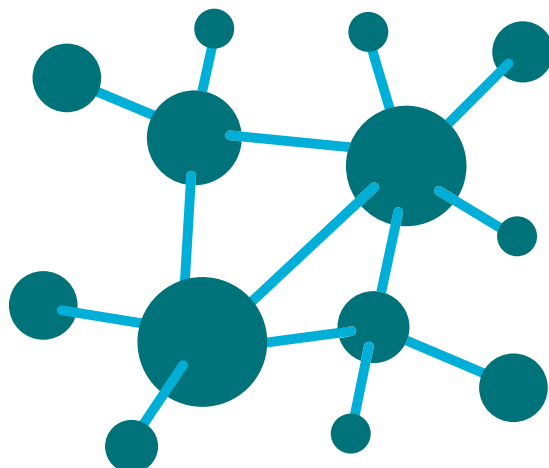
- Es gibt Möglichkeiten zur Sanktionierung unerwünschten Verhaltens
- Es gibt Möglichkeiten zur Unterstützung erwünschten Verhaltens
- Die anteilig einzubringenden Ressourcen je Partner sind festgelegt (finanzielles Kapital, Produktionsfaktoren, Produkte, Wissen oder Know-how)

3. Erfolgsmessung und Monitoring

- Geeignete Indikatoren sind formuliert, um Veränderungen/Verbesserungen zu messen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren
- Die gewählten Indikatoren sind wichtig für das Management der Allianz und die Informationsbedarfe relevanter Stakeholder
- Benötigte Daten werden bei allen relevanten Partnern einheitlich erhoben und dokumentiert

4. Kommunikation

- Alle Mitglieder der Allianz werden kontinuierlich über den Fortgang und die Ergebnisse der Zusammenarbeit informiert
- Alle relevanten Stakeholder werden über Fortgang und Ergebnisse



4 Nachhaltigkeit konkret: Die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen

Die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen werden hier zu fünf großen Themenblöcken zusammengefasst. Die ersten drei davon betreffen vor allem die Ökologie und heißen

- Energieeffizienz und Klimaschutz
- Materialeffizienz und Emissionsminderung
- Wasser- und Landnutzung

Die Themenblöcke vier und fünf umfassen wichtige Bereiche sozialer bzw. gesellschaftlicher Nachhaltigkeit:

- Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen
- Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft

Diese Themen bilden das Spektrum möglicher Nachhaltigkeitsthemen ab; darüber hinaus gibt es eine Menge weiterer Themen, deren Darstellung den Umfang dieses Handbuchs sprengen würde.

Weitere Themen können Sie nach der Arbeit mit diesem Handbuch ergänzen und somit für sich selbst weitere Möglichkeiten für Allianzen schaffen.

4.1 Energieeffizienz und Klimaschutz

Energieeffizienz als Säule einer nachhaltigen Energiewirtschaft

Der **effiziente Einsatz von Energie** auf allen Wertschöpfungsstufen ist eine zentrale Herausforderung globaler Wertschöpfungsketten. Unsere Energiegewinnung basiert noch überwiegend auf der Verbrennung fossiler Energieressourcen. Sie ist daher die zentrale Ursache für die Steigerung der klimawirksamen Emissionen in der Atmosphäre. Zudem geht die Erschließung der endlichen Vorkommen häufig mit einer gravierenden Bedrohung für Mensch und Umwelt einher, wie der Abbau von Ölsanden im kanadischen Alberta, der jüngst in die Schlagzeilen geriet. Inzwischen ist es wissenschaftlicher und politischer Konsens, dass es neben der umweltfreundlichen Erzeugung von Energie aus regenerativen Quellen auch einer „Effizienzrevolution“¹¹ auf der Nutzenseite bedarf.

14

Kosten, Risiken und Ressourcenabhängigkeiten reduzieren

Neben der Übernahme von Verantwortung für Umwelt- und Klimaschutz gibt es für Unternehmen weitere gute Gründe die Energieeffizienz in der Wertschöpfungskette zu steigern:

- Reduzierung von Energiekosten
- Verringerung der Abhängigkeit von endlichen Energieressourcen
- Wirkungsmilderung der Energiepreisvolatilität (2008 schwankte der Preis für ein Barrel Rohöl zwischen 40 und 145 US-Dollar)
- Vorbereitende Risiko- und Kostenvermeidung bezogen auf zukünftige Mehrbelastungen durch Emissionshandel und Energiesteuern

Was ist CO₂?

Klimaschutz ist zu einer zentralen gesellschaftlichen Herausforderung geworden. CO₂ (Kohlendioxid) zählt zu den wichtigsten Treibhausgasen, die Ursache für die Erwärmung der Erdatmosphäre (Treibhauseffekt) sind und Einfluss auf die Entwicklung des Weltklimas haben.

Was heißt CO₂e?

Um den Einfluss verschiedener Treibhausgase auf das Klima vergleichen zu können, wird deren Klimawirksamkeit mit der von Kohlendioxid ins Verhältnis gesetzt und in CO₂-Äquivalenten ausgedrückt. CO₂e ist die englische Abkürzung für CO₂ equivalent: CO₂e-Emissionen sind häufig direkt an die Nutzung von (fossil erzeugter) Energie gekoppelt. Zusätzlich klimawirksam sind Methangase (z.B. in der Landwirtschaft) oder teilfluorierte Kohlenwasserstoffe (z.B. als Kältemittel in Kühlanlagen).

In der Aluminiumindustrie waren es die produktionsbedingten Treibhausgas-Emissionen von Perfluorkohlenwasserstoffen (PFC), die die Industrie zu einer weitgehenden Selbstverpflichtung veranlassten:

¹¹ Vgl. Ernst U. von Weizsäcker, Amory B. Lovins, L. H. Lovins (1995): Faktor vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Naturverbrauchen, München.

BEISPIEL 2: SELBSTVERPFLICHTUNG DER ALUMINIUMINDUSTRIE ZUR REDUZIERUNG VON PERFLUOR-KOHLLENWASSERSTOFFEN

ALLIANZ

Allianzpartner: International Aluminium Institute und Mitgliedsunternehmen

VORGEHENSWEISE

Die Aluminiumindustrie hat sich angesichts steigenden politischen und öffentlichen Drucks Ende der 1990er Jahre dazu verpflichtet, die hochklimawirksamen Perfluorkohlenwasserstoff (PFC)–Emissionen bis 2010 um 80% zu senken. Diese Selbstverpflichtung wurde durch den internationalen Aluminium-Dachverband IAI (International Aluminium Institute) koordiniert. Die Mitglieder des IAI repräsentieren zusammen 80% der Welt-Aluminium-Produktion. Der PFC-Reduktionsprozess, der wesentlich durch Prozessoptimierung bestimmt wird, wurde durch ohnehin ablaufende Modernisierungsprozesse in der Aluminiumbranche begünstigt. So konnten die Zielwerte bereits 2006 realisiert werden. Weitere Reduktionsziele wurden bis 2020 (Senkung der Emissionen um 93%) formuliert.

VORTEILE

Eine solche Allianz unter Wettbewerbern (hier unter Federführung der Branchenverbände) hat für alle Beteiligten Vorteile:

- Investitionen für Umrüstungen etc. fallen bei allen Unternehmen gleichermaßen an
- Regulierung kann ggf. abgewendet und
- der Ruf der Branche verbessert werden,
- das Lernen und Übertragen guter Ansätze auf Andere wird gefördert.

15

Bedeutung für die Wertschöpfungskette

Es wird zunehmend zu einem ökonomischen Faktor neben den eigenen Prozessen und Kosten auch den Blick auf die Wertschöpfungskette und den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen zu richten. Die Risiken auf anderen Wertschöpfungsstufen können schnell zu eigenen werden.

4.1.1 Zentrale Ansatzpunkte

Wo soll ich ansetzen?

Energieverbrauchs- und Emissionsschwerpunkte in der eigenen Wertschöpfungskette zu identifizieren ist ein wichtiger Ausgangspunkt für zielgerichtete Maßnahmen. Grundsätzlich finden sich Ansatzpunkte für Energie- und Klimaschutz in jeder Lebenszyklusphase von Produkten. Bei komplexen Prozessen kann ein Benchmarking z.B. zwischen Fertigungsstandorten oder konkurrierenden Unternehmen Aufschluss über die Größenordnung maximal erreichbarer Effizienz geben.

Wie gehe ich vor?

Bei der Verringerung von Energiebedarf und Treibhausgasen gilt folgende Hierarchie der Maßnahmen:

- **Vermeiden** von Energieeinsatz/Emissionen durch alternative Ansätze und Prozesse
- **Reduzieren** von Energieeinsatz/Emissionen durch Effizienzsteigerungen
- **Kompensieren** von unvermeidbaren Emissionen

INFOBOX:

Treibhausgase nur nach (Gold-)Standards kompensieren

Unvermeidbare Emissionen können kompensiert werden, indem an anderer Stelle die Einsparung klimarelevanter Emissionen finanziert wird. Auf der internationalen Klimakonferenz in Kioto wurden hierzu **Kriterien und Verfahrensabläufe für Projekte des „Clean Development Mechanism“**, kurz: CDM, vereinbart:

- **Zusätzlichkeit:** Mit den eingesetzten Finanzmitteln muss das Klimaschutzprojekt überhaupt erst möglich werden
- **Emissionsvermeidung:** Das Projekt muss tatsächlich gegenüber dem Fall ohne Projekt Emissionen einsparen. Für die Berechnung gelten detaillierte Vorschriften und Prozeduren.
- **Kontrolle in allen Phasen:** Die eingesparten Emissionen werden sowohl zu Anfang als auch nach Fertigstellung jedes einzelnen Projekts von unabhängigen akkreditierten Organisationen (z.B. TÜV) bewertet und zertifiziert.
- **Einspar-Zertifikate:** Für die erreichten Emissionseinsparungen werden Zertifikate ausgegeben, die im Emissionshandel gekauft werden und im Idealfall als Gegenleistung für eigene Emissionen dauerhaft stillgelegt werden.

Darüber hinaus haben sich viele Umweltorganisationen im Climate Action Network (CAN) zusammengeschlossen, um neben dem sicheren Ablauf auch Umwelt- und Sozialanforderungen festzuschreiben. Projekte nach dem CDM-Gold-Standard setzen entweder ausschließlich auf erneuerbare Energien – Energie aus Sonne, Wind, Biomasse oder Wasserkraft – oder sie sorgen dafür, dass die eingesetzte Energie effektiver genutzt werden kann, zum Beispiel durch Wärmedämmung.

Außerdem müssen die Beeinträchtigungen auf die lokale Umwelt, biologische Vielfalt und den Boden gering sein – und sie müssen gut abschneiden in puncto Arbeitsplätze, Gesundheit, Einkommen, Gleichstellung und technische Signalwirkung. Um das zu garantieren, wird die Bevölkerung bei der Projektplanung umfassend beteiligt. (Quelle: www.atmosfair.de)

16

Stellschrauben

Relevante Stellschrauben für Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen sind z.B.:

- **Energieeffizienz: direkt**
(Gas- und Ölverbrauch für Maschinen und Kraftfahrzeuge, Heizungen und Lüftungen),
- **Energieeffizienz indirekt**
(über genutzte Produkte und Dienstleistungen, z.B. Flüge, Bahnfahrten etc.)
- **Effiziente Verhaltensweisen der Mitarbeitenden aktiv unterstützen**, indem ihr Know-how genutzt wird, zudem wird es durch Anreize und ggf. auch Kontrollen verbessert
- **Den verwendeten Energiemix von fossil Richtung erneuerbar verändern**

Diese Bereiche werden in den folgenden Umweltindikatoren auch von der Global Reporting Initiative (GRI) abgedeckt:

Energienutzung und
Klimaauswirkungen in der
Wertschöpfungskette
messen

Energie- und Klimaindikatoren der Global Reporting Initiative (GRI)

ENERGIE

Energieverbrauch bestimmen ...

- | | |
|-----|---|
| EN3 | Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen |
| EN4 | Indirekter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen |

... und steuern

- | | |
|-----|--|
| EN5 | Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewusstem Einsatz und Effizienzsteigerungen |
| EN6 | Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs |
| EN7 | Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen |

KLIMA

Treibhausgasemissionen bestimmen (aus EN3/EN4 errechnen) ...

- | | |
|------|---|
| EN16 | Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht |
| EN17 | Andere relevante Treibhausgasemissionen nach Gewicht |

... und steuern

- | | |
|------|---|
| EN18 | Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen und erzielte Ergebnisse |
|------|---|

Die Quantifizierung von Klimaauswirkungen wird häufig als probates Mittel und Voraussetzung für unternehmerische Klimaschutzmaßnahmen gesehen. Die Generierung einheitlicher und zuverlässiger Daten bedarf jedoch einer Standardisierung, um die Folgen klimafreundlichen Handelns transparent und vergleichbar zu machen. Das Product Carbon Footprint Project Deutschland hat es sich zur Aufgabe gemacht, diesen Prozess für Standardisierung und Produktkennzeichnungen mitzugestalten.

17

„You Can't Manage What
You Don't Measure“

BEISPIEL 3: PRODUCT CARBON FOOTPRINT PROJECT DEUTSCHLAND: DER KLIMAFUSSABDRUCK FÜR PRODUKTE

ALLIANZ

Allianzpartner: Öko-Institut, Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK), Thema1, WWF und 10 Partnerunternehmen

VORGEHENSWEISE

Individueller Konsum ist eines der zentralen Themen der Klimadebatte. Um wirkungsvoll zu sein, müssen sich Konsumententscheidungen aber an einer verlässlichen Klimakennzeichnung auf Produkten orientieren können. 2008 formierten sich Organisationen und Unternehmen aus Wissenschaft und Wirtschaft zum Product Carbon Footprint Pilot Project Germany mit drei wesentlichen Zielsetzungen:

- Praktische Erprobung sich entwickelnder Standards durch lebenszyklusweite Klimaberechnungen für Beispielprodukte und -dienstleistungen
- Formulierung von Empfehlungen für die internationale Diskussion um verlässliche und transparente Standards
- Diskussion von Kommunikationsansätzen zur Förderung von klimafreundlichen Konsumententscheidungen

VORTEILE

- Bündelung verschiedener Energieverbräuche und Emissionen in einem gemeinsamen Indikator
- Aufzeigen von Emissionsschwerpunkten entlang beispielhafter Wertschöpfungsketten
- Beteiligung an der internationalen Debatte mit fundierten Praxiserfahrungen unter wissenschaftlicher Begleitung
- Mögliche Steigerung der Unternehmensreputation durch Unterstützung klimafreundlicher Konsumententscheidungen

4.1.2 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv.

Auf dieser und den folgenden beiden Seiten haben Sie die Möglichkeit zu überlegen und zu notieren, wie es um Ihre Allianzen im Feld Energieeffizienz und Klimaschutz steht.

Analyse bestehender Allianzen

1. Im Feld Energieeffizienz und Klimaschutz arbeiten wir bereits zusammen mit:

Akteur	Aktivität(en)

2. Was bringen Ihnen die bestehenden Allianzen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch) zu Teilthemen, und zwar zu:
 - Energieeffizienz einzelner Maschinen oder Anwendungen
 - Ermittlung (Erhebung, Messung, Berechnung) von Klimarelevanten Emissionen
 - Sonstiges: _____
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen), und zwar zu:
 - Veränderungen von Betriebsabläufen,
 - Vorgaben und Kontrollen für Prozessveränderungen oder Innovationen
 - Sonstiges: _____
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen) z.B. durch Austausch mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Region ausüben, die spezifisches Wissen einbringen über:
 - Regionale Klimaschutzprogramme
 - Internationale Klimaschutzprogramme
 - Förderungsmöglichkeiten von Energieeffizienz und Klimaschutz
 - Übertragung von Techniken und Prozessen aus anderen Branchen
 - Sonstiges: _____

18

3. Wie bewerten Sie den Nutzen der bestehenden Allianzen?

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

4. Wie kann der Nutzen gesteigert werden?

Mögliche neue Allianzen

1. Benennen Sie konkret, welche Teilthemen im Feld Energieeffizienz und Klimaschutz angegangen werden müssen:

- Energieeffizienz: direkt (Gas- und Ölverbrauch für Maschinen und Kraftfahrzeuge, Heizungen und Lüftungen)
- Energieeffizienz indirekt (über genutzte Produkte/ Dienstleistungen), z.B. _____
- Verhaltensweisen der Mitarbeitenden verändern und ermöglichen (Know-how nutzen, durch Anreize und ggf. auch Kontrollen verbessern)
- Den verwendeten Energiemix von fossil Richtung erneuerbar verändern
- Sonstiges: _____

2. Was sollen Ihnen die neuen Allianzen bringen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch)
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen)
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen)
- Sonstiges: _____

3. Mögliche neue Allianzen, um diese Themen zu bearbeiten:

Möglicher Allianzpartner	Themen für die Zusammenarbeit

Ausgeschlossene Allianzen

1. Mit welchen Akteuren werden Sie nicht zusammenarbeiten, um Ihre Leistungen im Feld Energieeffizienz und Klimaschutz zu verbessern und warum?

Akteur	Begründung

Erste Schritte zu neuen Allianzen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

Bitte kreuzen Sie an, welche Schritte Sie gehen möchten, um neue Allianzen zu schaffen bzw. zu verbessern:

1. Zieldefinition

- Wir haben konkrete inhaltliche Ansatzpunkte für eine strategische Zusammenarbeit
- Die potenziellen Partner haben ein großes Eigeninteresse an der Zusammenarbeit
- Die Partnerinteressen sind kompatibel mit Ihren Anliegen
- Es gibt eine gemeinsame Definition von „Erfolg“

2. Steuerung

- Es gibt Möglichkeiten zur Sanktionierung ungewünschten Verhaltens
- Es gibt Möglichkeiten zur Unterstützung erwünschten Verhaltens
- Die anteilig einzubringenden Ressourcen je Partner sind festgelegt (finanzielles Kapital, Produktionsfaktoren, Produkte, Wissen oder Know-how)

3. Erfolgsmessung und Monitoring

- Geeignete Indikatoren sind formuliert, um Veränderungen/Verbesserungen zu messen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren
- Die gewählten Indikatoren sind wichtig für das Management der Allianz und die Informationsbedarfe relevanter Stakeholder
- Benötigte Daten werden bei allen relevanten Partnern einheitlich erhoben und dokumentiert

4. Kommunikation

- Alle Mitglieder der Allianz werden kontinuierlich über den Fortgang und die Ergebnisse der Zusammenarbeit informiert
- Alle relevanten Stakeholder werden über Fortgang und Ergebnisse der Allianz informiert

4.2 Materialeffizienz und Emissionsminderung (Wasser, Luft, Boden)

Entkopplung von
Wirtschaftswachstum und
Ressourcenverbrauch

In der Steigerung der Materialeffizienz besteht eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung. Angesichts des steigenden Ressourcenverbrauchs in den letzten 30 Jahren aufgrund von Industrialisierungsprozessen in Schwellenländern und einer steigenden Weltbevölkerung machen erste Engpässe und stark schwankende Rohstoffpreise deutlich, dass ein Umdenken notwendig ist. Ziel einer nachhaltigen Produktionsweise wird es sein, durch eine drastische Steigerung der Materialeffizienz den Ressourcenverbrauch zunehmend vom Wirtschaftswachstum abzukoppeln.

Der optimierte Einsatz von Ressourcen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette wird von jeher als fester Bestandteil eines guten Managements angesehen. Trotzdem sind in der Praxis häufig noch große Effizienzpotenziale zu heben: Für die deutsche Wirtschaft wird das jährliche Materialeinsparpotenzial auf 5,3-11,3 Mrd. Euro bzw. 9-18% geschätzt.¹² Materialkosten stellen im Produzierenden Gewerbe mit ca. 42% noch vor den Personalkosten (19,1%) den mit Abstand größten Kostenblock dar.¹³ Der intelligente Umgang mit Materialien bietet folglich erhebliches Potenzial zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition.

Was ist
Materialeffizienz?

Materialeffizienz oder Materialproduktivität beschreibt das Verhältnis der Materialmenge in erzeugten Produkten zu der für die Herstellung eingesetzten Materialmenge. Dabei wird eine höhere Materialeffizienz nicht nur durch weniger Materialeinsatz, sondern auch durch die Reduzierung unerwünschter Beiprodukte wie Abfälle, Luftemissionen oder Abwasserfrachten erreicht.

Wettbewerbsvorteile
sichern und
Innovationen
anstoßen

Betriebswirtschaftlich bringt die Steigerung der Materialproduktivität in der Wertschöpfungskette eine Reihe von Vorteilen:

- Reduzierung von Kosten in den Bereichen Materialeinkauf, Abfallentsorgung, Abwasserbehandlung etc.
- Versorgungssicherheit und Reduzierung von Rohstoffabhängigkeiten und -preisvolatilitäten
- Anregung von Produkt- und Prozessinnovationen
- Erschließung neuer Märkte für Produkte mit weniger Ressourceneinsatz und mit Kundengruppen, die Wert auf umweltfreundlich erzeugte Produkte und Dienstleistungen legen

Bedeutung für die
Wertschöpfungskette

Der Überblick über die Wertschöpfungskette und den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen wird zunehmend wichtig. Die Risiken auf anderen Wertschöpfungsstufen können schnell zu den eigenen werden. Nicht optimal abgestimmte Produktionsprozesse und Materialeinsätze machen ggf. eigene Produkte deutlich teurer.

4.2.1 Zentrale Ansatzpunkte

Wo soll ich
ansetzen?

Ansatzpunkte zur Steigerung der Materialeffizienz finden sich in jeder Lebenszyklusphase von Produkten. **Lebenszyklusbetrachtungen** sind auch hier ein wichtiger Ausgangspunkt, um zu klären, auf welchen Wertschöpfungsstufen Ressourcenverbräuche in relevanter Menge oder Qualität (z.B. toxisch) stattfinden. Der Vorteil unternehmensübergreifender Ansätze liegt darin, dass Ressourceneffizienzpotenziale oft schneller und effektiver gehoben werden können, da Synergieeffekte erschlossen und Reibungsverluste vermieden werden.

¹² Baron et al (2005): Studie zur Konzeption eines Programms für die Steigerung der Materialeffizienz in mittelständischen Unternehmen. Abschlussbericht, <http://www.materialeffizienz.de/dateien/fachartikel/studie.pdf>.

¹³ Statistisches Bundesamt 2007.

Wesentliche Voraussetzung um hier Potenziale zu heben ist der **regelmäßige und strukturierte Austausch** innerhalb der Wertschöpfungskette. Material- und Gestaltungsvorgaben aus der Designphase bestimmen die Materialeffizienz anderer Stufen maßgeblich mit. Dies bedeutet auch, dass bestehende Erfahrungen zu Produktionsprozessen und Materialien in den Designprozess einfließen müssen.

Wissens- und Know-how-Allianzen sind hier eine gute Quelle für praktische Ansatzpunkte und Möglichkeiten der Umsetzung:

BEISPIEL 4: NETZWERK RESSOURCENEFFIZIENZ – ANGEBOTE FÜR UNTERNEHMEN UND MULTIPLIKATOR(INN)EN

ALLIANZ

Allianzpartner: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie; Deutsche Materialeffizienzagentur (demea); Effizienz-Agentur NRW; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Umweltbundesamt; Unternehmen und Multiplikator(inn)en

VORGEHENSWEISE

Vorgehensweise Auf Initiative des Bundesumweltministeriums wurde ein Wissensnetzwerk zum Thema Ressourceneffizienz im Jahr 2007 gegründet. Unter wissenschaftlicher Begleitung durch das Wuppertal Institut wurde das Netzwerk als Austausch- & Ideenplattform ausgerichtet und ist offen und flexibel konzipiert; Unternehmen können sich anschließen.

Wesentliche Angebote des Netzwerkes sind die Ausrichtung von Konferenzen (nebst Dokumentation auf der Internetseite) zur Verbreitung von Good Practice-Beispielen, die Initiierung von Dialogprozessen mit Stakeholdergruppen und die Verbreitung von Qualifizierungs- und Förderangeboten. Auf der Internetseite werden Praxisbeispiele mit Ausrichtung auf Materialeffizienzsteigerung, u.a. zum Management von Wertschöpfungsketten, vorgestellt.

VORTEILE

Vorteile Durch die Teilnahme an (offenen) Know-how-Netzwerken können Unternehmen Wissen erschließen und Lernpotenziale nutzen. Das Lernen mit- und voneinander ist hier ein wichtiger Erfolgsfaktor.

www.netzwerk-ressourceneffizienz.de/

21

Relevante Stellschrauben zur Steigerung der Materialeffizienz und zur Reduzierung von Emissionen, Abfall und Abwasser im Rahmen von Allianzen lassen sich in technologische bzw. organisatorische und institutionelle Ansatzpunkte mit unterschiedlichem Optimierungspotenzial einteilen¹⁴:

Ansatzpunkte	Potenzial zur Ressourceneffizienzsteigerung
Ressourceneffizienzsteigerungspotential technologischer Ansatzpunkte	
Rohstoffauswahl	0 bis +++
Werkstoffauswahl, neue Werkstoffe und werkstoffgerechte Konstruktion	+ bis ++
Recycling und langlebige Produkte	0 bis +
Kaskadennutzung	0 bis +
Produktion und Fertigung	++
Produktgestaltung: Produktdesign und Produkt-Dienstleistungs-Systeme	+++
Querschnittstechnologien <i>(für neue Hightech-Querschnittstechnologien, da Folgewirkungen derzeit nur unzureichend abschätzbar)</i>	+ bis +++ (-- bis ++)

¹⁴ Wuppertal Institut (2008): Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Ressourcenpolitik: Kostensenkung, Rohstoffsicherheit, Arbeitsplätze und Umweltschutz, http://www.netzwerk-ressourceneffizienz.de/fileadmin/user_shares/downloads/Downloads_to_KNOW/MaRes_Policy_Paper_8_1_Erfolgsfaktoren.pdf

Forschung und Entwicklung / Forschungstransfer	+++
Errichtung und Erneuerung von Infrastrukturen und Export von Infrastrukturlösungen	++ bis +++
Ressourceneffizienzsteigerungspotential organisatorischer und institutioneller Ansatzpunkte	
Handlungsorientierte Status-Quo-Analyse	0 bis ++
Kontinuierliches datenbasiertes Informationsmanagement	+ bis ++
Zielausrichtung	0 bis ++
Kontinuierliche Produkt- / Dienstleistungsbewertung und daraus abgeleitete Weiterentwicklung	+ bis +++
Qualitätsmanagement	0 bis +
Unternehmensübergreifende und interne Lernprozesse	+ bis ++
Nachhaltigkeitsorientierte ganzheitliche Managementsysteme	0 bis +++
Skalierung: +++ = stark positiver Effekt, ++ = positiver Effekt, + = leicht positiver Effekt, 0 = kein Effekt, - = leicht negativer Effekt, -- = negativer Effekt, --- = stark negativer Effekt	

Abbildung 5: Ansatzpunkte zur Steigerung der Ressourceneffizienz

Die Indikatoren der Global Reporting Initiative bilden einige Aspekte von Materialnutzung und Effizienz ab. Absolute Inputgrößen dienen dann als aussagekräftige Indikatoren für Management und Kommunikation, wenn sie mit einem geeigneten Maßstab ins Verhältnis gesetzt werden (z.B. Emissionen / Abfall pro t produzierter Produkte oder eingesetzte Materialien in kg pro 1000 EUR Umsatz).

Indikatoren zu Materialeffizienz und Emissionsminderung der Global Reporting Initiative (GRI)

MATERIALIEN

Wichtige Ressourcenmengen erheben ...

- EN1 Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen
- EN2 Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz

EMISSIONEN, ABWASSER UND ABFALL

... ebenso wie unerwünschte Outputs in den Bereichen Emissionen

- EN19 Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht.
- EN20 NOX, SOX und andere wesentliche Luftemissionen

... und feste / flüssige Abfälle

- EN21 Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort
- EN22 Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode
- EN23 Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzungen
- EN24 Gewicht transportierter, importierter, exportierter oder behandelter gefährlicher Abfälle

PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Verbesserte Ressourcenproduktivität bei Produkten und Dienstleistungen

- EN26 Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren
- EN27 Anteil verkaufter Produkte, bei denen das Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde

Materialeffizienz, Emissionen, Abfall und Abwasser in der Wertschöpfungskette messen

4.2.2 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv.

Auf dieser und den folgenden Seiten haben Sie die Möglichkeit zu überlegen und zu notieren, wie es um Ihre Allianzen im Feld Materialeffizienz und Emissionsminderungen steht.

Analyse bestehender Allianzen

1. Im Feld Materialeffizienz und Emissionen arbeiten wir bereits zusammen mit:

Akteur	Aktivität(en)

2. Was bringen Ihnen die bestehenden Allianzen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch) zu Teilthemen, und zwar zu:
- Materialeffizienz und wichtigen Stoffflüssen
- Ermittlung (Erhebung, Messung, Berechnung) von Emissionen in Wasser, Luft und Boden
- Sonstiges: _____
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen), und zwar zu:
- Veränderungen von Betriebsabläufen,
- Vorgaben und Kontrollen für Prozessveränderungen oder Innovationen
- Sonstiges: _____
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen) z.B. durch Austausch mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Region ausüben, die spezifisches Wissen einbringen über:
- Materialkosten, -haltbarkeit, -substituierbarkeit
- Internationale Regulierung
- Subventionierung von Ressourcenabbau und Preisvolatilität
- Förderungsmöglichkeiten von Materialeffizienz
- Förderungsmöglichkeiten für Emissionsminderungsmaßnahmen
- Sonstiges: _____

3. Wie bewerten Sie den Nutzen der bestehenden Allianzen?

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

4. Wie kann der Nutzen gesteigert werden?

Mögliche neue Allianzen

1. Benennen Sie konkret, welche Teilthemen im Feld Materialeffizienz und Emissionsminderung angegangen werden müssen:

- Materialeffizienz: bezogen auf die von Ihnen hauptsächlich verwendeten Materialien
- Emissionsminderung, insbesondere bezogen auf _____
- Verhaltensweisen der Mitarbeitenden verändern und ermöglichen (Know-how nutzen, durch Anreize und ggf. auch Kontrollen verbessern)
- Knappe Ressourcen durch andere Ressourcen / Materialien ersetzen
- Sonstiges: _____

2. Was sollen Ihnen die neuen Allianzen bringen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch)
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen)
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen)
- Sonstiges: _____

3. Mögliche neue Allianzen, um diese Themen zu bearbeiten:

Möglicher Allianzpartner	Themen für die Zusammenarbeit

Ausgeschlossene Allianzen

1. Mit welchen Akteuren werden Sie nicht zusammenarbeiten, um Ihre Leistungen im Feld Materialeffizienz und Emissionsminderung zu verbessern und warum?

Akteur	Begründung

Erste Schritte zu neuen Allianzen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

Bitte kreuzen Sie an, welche Schritte Sie gehen möchten, um neue Allianzen zu schaffen bzw. zu verbessern:

1. Zieldefinition

- Wir haben konkrete inhaltliche Ansatzpunkte für eine strategische Zusammenarbeit
- Die potenziellen Partner haben ein großes Eigeninteresse an der Zusammenarbeit
- Die Partnerinteressen sind kompatibel mit Ihren Anliegen
- Es gibt eine gemeinsame Definition von „Erfolg“

2. Steuerung

- Es gibt Möglichkeiten zur Sanktionierung ungewünschten Verhaltens
- Es gibt Möglichkeiten zur Unterstützung erwünschten Verhaltens
- Die anteilig einzubringenden Ressourcen je Partner sind festgelegt (finanzielles Kapital, Produktionsfaktoren, Produkte, Wissen oder Know-how)

3. Erfolgsmessung und Monitoring

- Geeignete Indikatoren sind formuliert, um Veränderungen/Verbesserungen zu messen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren
- Die gewählten Indikatoren sind wichtig für das Management der Allianz und die Informationsbedarfe relevanter Stakeholder
- Benötigte Daten werden bei allen relevanten Partnern einheitlich erhoben und dokumentiert

4. Kommunikation

- Alle Mitglieder der Allianz werden kontinuierlich über den Fortgang und die Ergebnisse der Zusammenarbeit informiert
- Alle relevanten Stakeholder werden über Fortgang und Ergebnisse der Allianz informiert

4.3 Wasser- und Landnutzung

Wasser- und
Landnutzung
haben komplexe
Auswirkungen

Art und Umfang der Wasser- und Landnutzung haben häufig unmittelbare Auswirkungen auf natürliche Ressourcen, Ökosysteme und die biologische Vielfalt (Biodiversität). Während zusätzlicher Anpassungsdruck durch die Auswirkungen des Klimawandels entsteht, beeinflussen Entscheidungen über Landnutzungen und Eingriffe in den Wasserhaushalt ihrerseits das lokale und globale Klima. Art und Umfang der Wasser- und Landnutzung wirken zudem auf die Qualität von Grundwasser und Gewässern, auf die Erhaltung von Biodiversität sowie auf eine Reihe weiterer Ökosystemdienstleistungen.

Sicherung menschlicher
Lebensgrundlagen und
ökonomisches Kalkül

Der Schutz der Biodiversität stellt eine wesentliche Herausforderung bei der Gestaltung globaler Wertschöpfungsketten dar. Gleichzeitig ist die Biodiversität ein wichtiger Indikator, um Wasser- und Landnutzungspraktiken zu hinterfragen: Wird das langfristige Funktionieren von Ökosystemen und ihre Fähigkeit, Menschen und andere lebende Organismen zu versorgen, durch Eingriffe gefährdet, muss gegengesteuert werden. Dies besonders, da die Folgen einer abnehmenden Biodiversität oft als erstes die Landbevölkerung in armen Regionen betrifft, die auf die aus der Natur gewonnenen Erzeugnisse angewiesen ist.¹⁵

Täglich gehen fruchtbare Bodenflächen durch Übernutzung bzw. Überbelastung von Land- und Wasserressourcen, Rohstoffgewinnung oder Versiegelung verloren. Globale erosionsbedingte Bodenverluste belaufen sich auf ca. 10 Mio. ha pro Jahr bei gleichzeitigem globalen Bevölkerungswachstum.

Bedeutung für die
Wertschöpfungskette

Vor diesem Hintergrund gibt es für Unternehmen und ihre Wertschöpfungskette gute Gründe auf ein aktives Management natürlicher Ressourcen zu setzen:

- Langfristige Stabilität durch die Sicherung wichtiger natürlicher Grundlagen für die Gewinnung landwirtschaftlicher Roherzeugnisse in benötigter Menge und Qualität
- Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen, die Wert auf umweltfreundlich erzeugte Produkte und Dienstleistungen legen
- Erhalt bzw. Steigerung der Gesundheit und Lebensqualität aller Mitarbeitenden und Partner in der Wertschöpfungskette
- Stärkung der „Licence to operate“, da die nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung ein wichtiger Aspekt für die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen wie Behörden, Kunden, Geldgebern oder Umweltverbänden sein kann

4.3.1 Zentrale Ansatzpunkte

Wo soll ich ansetzen?

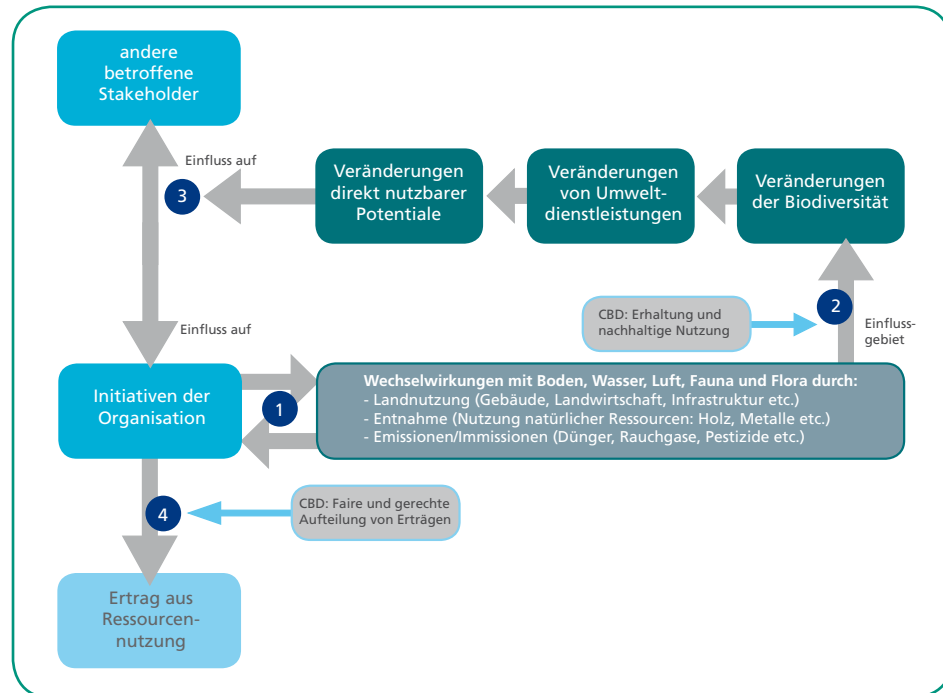


Abbildung 6: Komponenten einer nachhaltigen Land- und Wassernutzung¹⁶

Einflüsse auf Umweltmedien und Ressourcen finden immer lokal statt und erfordern deshalb lokale Lösungsansätze. Hierfür gibt es vier grundlegende Perspektiven, die eingenommen werden sollten:

Wie gehe ich vor?

1 Einflüsse auf Boden, Wasser, Luft, Flora und Fauna feststellen:

Zunächst gilt es festzustellen, welche Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette die genannten Umweltmedien beeinflussen. Die Nutzungsschwerpunkte lassen sich in drei Kategorien gliedern:

- Landnutzung durch Flächenversiegelung, Bautätigkeit etc.
- Gewinnung von Agrarprodukten und weiteren natürlichen Ressourcen: Holz, Erze etc.
- Einträge und Emissionen: Düngemittel, Pestizide, Abwasser etc. (siehe auch Kapitel 4.2)

2 Umfang und Auswirkung der Umweltnutzung erheben:

Jede Form der Umweltnutzung sollte auf ökologische Auswirkungen hin untersucht werden. Die vier häufigsten Negativauswirkungen sind dabei:

- Umnutzung/Umwidmung von Boden, z.B. durch Gebäude und Infrastruktur
- Zerstörung von Lebensräumen durch Ressourcengewinnung, Emissionen etc.
- Einschleppung neuer Tier- und Pflanzenarten (intendiert oder versehentlich)
- Übernutzung von Ressourcen

Warnsignale für negative Veränderungen sind Veränderungen in der biologischen Vielfalt oder den Ökosystemdienstleistungen. Gravierend sind die Auswirkungen, wenn ein abnehmendes Nutzenpotenzial erkennbar wird, z.B. in Form abnehmender Ernteerträge durch verminderte Fruchtbarkeit und Erosion der Böden.

¹⁶ Basierend auf Global Reporting Initiative (2007): Biodiversity – a GRI Reporting Resource, <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/07301B96-DCF0-48D3-8F85-8B638C045D6B/0/BiodiversityResourceDocument.pdf>

INFOBOX

Ökosystemdienstleistungen

Ökosysteme nehmen eine Reihe essentieller Dienstleistungen für Mensch, Tier- und Pflanzenwelt wahr:

- Unterstützende Dienstleistungen, z.B. Bodenbildung, Nährstoffkreislauf
- Bereitstellende Dienstleistungen, z.B. Nahrung, Wasser, Holz, genetische Ressourcen
- Regulierende Dienstleistungen, z.B. Regulierung von Klima, Überflutungen, Krankheiten, Wasserqualität, Abfallbeseitigung
- Kulturelle Dienstleistungen, z.B. Erholung, ästhetisches Vergnügen

3 Aktive Auseinandersetzung mit den Stakeholdern beanspruchter Gebiete:

Die Verminderung des ökologischen Nutzenpotenzials wirkt sich nicht nur auf die eigene Ertragslage und betroffene Ökosysteme aus. Häufig sind weitere Anspruchsgruppen direkt oder indirekt latent oder existentiell betroffen. Hier gilt es die Bedürfnisse aufeinander abzustimmen und durch konsistentes Vorgehen bei Schutzmaßnahmen und nachhaltiger Nutzung einen langfristigen Ertrag für alle Beteiligten zu sichern. Während Bodenrechte beispielsweise meist eindeutig geregelt sind, bieten Wasserressourcen ein häufiges Konfliktpotenzial. Die Gefahr besteht, das Wasser als „freies Gut“ übernutzt wird, so dass absinkende Grundwasserspiegel und Versalzung von Quellen die Folge sein können. Anderenorts dienen vor allem Fließgewässer zur Beseitigung problematischer Abwässer und Abfälle.

4 Faire Verteilung der Erträge aus Naturkapital:

Ein gemeinsames Interesse am Schutz der lokalen Umweltressourcen wird vor allem durch die faire Verteilung der hierdurch erwirtschafteten Erträge erreicht.

Die GRI-Leitlinien umfassen Indikatoren, die die Folgen der Organisation auf Biodiversität sowie Veränderungen der Biodiversität verbunden mit Landnutzung erfassen:

Wasser- und Landnutzung sowie Einfluss auf die Biodiversität in der Wertschöpfungskette messen

Wasser- und Landnutzungsindikatoren der Global Reporting Initiative (GRI)

WASSER

Wasserverbrauch, -quelle und interne -nutzungseffizienz bestimmen

EN8 Gesamtwasserentnahme aufgeteilt nach Quellen

... und analysieren

EN9 Wasserquellen, die wesentlich von der Entnahme von Wasser betroffen sind

EN10 Anteil und Gesamtvolumen an rückgewonnenem und wiederverwendetem Wasser

BIODIVERSITÄT

Von der Geschäftstätigkeit betroffene Schutzgebiete erfassen ...

EN11 Ort und Größe betroffener Schutzgebiete und Gebieten mit hohem Biodiversitätswert

... und Auswirkungen analysieren

EN12 Wesentliche Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und Gebieten mit hohem Biodiversitätswert

EN13 Geschützte oder wiederhergestellte natürliche Lebensräume

EN14 Management der Auswirkungen auf die Biodiversität

EN15 Anzahl bedrohter Arten mit Lebensräumen in Gebieten, die von der Geschäftstätigkeit betroffen sind

EN25 Gewässer und damit verbundenen natürlichen Lebensräume, die von Abwassereinträgen und Oberflächenabfluss erheblich betroffen sind

Leistungsindikatoren bieten häufig auch dann aufschlussreiche Informationen, wenn sie einen Vergleich mit anderen Unternehmen, Standorten etc. erlauben. Dieses, in der Managementliteratur als „Benchmarking“ bezeichnete Instrument, bietet Unternehmen Informationen darüber, in welchen Bereichen die größten Verbesserungspotenziale bestehen. Die Partner des BkV Benchmarking Wasserversorgung haben sich dieses Prinzip zur Effizienzsteigerung für eine ganze Branche zunutze gemacht und vergleichen sich – anonym und jeweils mit dem Besten.

BEISPIEL 5: BKV BENCHMARKING WASSERVERSORGUNG

ALLIANZ

Allianzpartner: Verband kommunaler Unternehmen (VKU), kommunale Unternehmen der Wasserwirtschaft

VORGEHENSWEISE

Im Rahmen des Benchmarking werden prozessbezogene Kennzahlen erhoben und (anonymisiert) miteinander verglichen. Jedes beteiligte Unternehmen erhält dadurch eine Rückmeldung, wie sich die eigene Leistung und Effizienz im Branchenvergleich darstellt – und wo es die größten Verbesserungspotenziale gibt.

Am BkV Benchmarking des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) nehmen deutschlandweit 200 kleine und mittlere Versorgungsunternehmen auf freiwilliger Basis teil. Durch die Weiterentwicklung 2004 wurden im Bereich Wasserversorgung Nachhaltigkeitsaspekte der Versorgung aufgenommen.

VORTEILE

- Teilnahme am Benchmarking bietet den Unternehmen eine Erfassung ihrer Leistungsfähigkeit anhand eines vertrauenswürdigen Vergleichsmaßstabs
- Regulierung (z.B. ein Wasser-Benchmarking nach niederländischem Vorbild) kann evtl. vermieden werden
- Die Branche, die sich aufgrund ihrer natürlichen Monopolstellung und dem damit beeinträchtigten Wettbewerb einem Ineffizienzverdacht ausgesetzt sieht, kann aktiv daran arbeiten, ihren Ruf zu verbessern.
- Das Lernen und Übertragen guter Ansätze auf Andere wird gefördert.

Biodiversität wird von der Politik als wichtiges Handlungsfeld erkannt und gelangt zunehmend auf die Agenden von Entscheidungsträger(inne)n in Wirtschaft und Gesellschaft. In diesem Rahmen wurde in Deutschland die Business and Biodiversity Initiative ins Leben gerufen, die Unternehmen in die Umsetzung der Ziele der UN-Biodiversitätskonvention (insbes. 9. UN-Vertragsstaatenkonferenz) einbezieht und hierfür praktische Hilfestellung, Vernetzung und Erfahrungsaustausch bietet.

BEISPIEL 6: DEUTSCHLANDS BUSINESS AND BIODIVERSITY INITIATIVE

ALLIANZ

Allianzpartner: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), rund 40 Unternehmen

VORGEHENSWEISE

Zur Einbindung der Wirtschaft bei der Erfüllung der Konventionsziele der 9. UN-Vertragsstaatenkonferenz zur Biodiversitätskonvention wurde durch das BMU und die GTZ eine Leadership-Erklärung für (deutsche) Unternehmen verbreitet, der sich mittlerweile 40 Konzerne unterschiedlicher Branchen angeschlossen haben. Diese haben sich durch eine Selbstverpflichtung an die Erfüllung von Biodiversitätszielen gebunden.

Zur Beseitigung von Informationsdefiziten bei der Ausrichtung von Unternehmensstrategien auf Biodiversitätsziele finden im Rahmen der Initiative die Entwicklung eines Handbuchs, die Organisation von Workshops und die Einrichtung einer Internetplattform (Expert(inn)endatenbank sowie Dokumentation von Fallbeispielen statt. Weiterhin dient die Initiative der Beratung, Vermittlung von Expert(inn)en und dem Zugang zu internationalen Organisationen, Verbänden sowie Netzwerken).

Diese Arbeitsschritte sollen die Entwicklung von - bisher seltenen - pragmatischen Konzepten, Methoden, Instrumenten und dokumentierten Erfahrungen als Basis zur Anpassung der Leadership-Erklärung an die jeweilige Unternehmensstrategie ermöglichen.

VORTEILE

Eine solche Allianz unter Unternehmen und staatlichen Institutionen hat für alle Beteiligten Vorteile:

- Staatliche Stellen unterstützen Unternehmen durch praktische Hilfestellungen.
- Die teilnehmenden Unternehmen verbessern sich in ihrer Außendarstellung.
- Das Lernen und Übertragen guter Ansätze auf Andere wird gefördert.

www.business-and-biodiversity.de/

4.3.2 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv

Auf dieser und den folgenden beiden Seiten haben Sie die Möglichkeit zu überlegen und zu notieren, wie es um Ihre Allianzen im Feld Wasser- und Landnutzung steht.

Analyse bestehender Allianzen

1. Im Feld Wasser- und Landnutzung arbeiten wir bereits zusammen mit:

Akteur	Aktivität(en)

2. Was bringen Ihnen die bestehenden Allianzen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch) zu Teilthemen, und zwar zu:
- Verminderung des Wasserverbrauchs in Vorprodukten
- Verminderung des Wasser- und Landverbrauchs durch unsere Produktion
- Sonstiges: _____
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen), und zwar zu:
- Veränderungen von Betriebsabläufen,
- Vorgaben und Kontrollen für Prozessveränderungen oder Innovationen
- Sonstiges: _____

- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen) z.B. durch Austausch mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Region ausüben, die spezifisches Wissen einbringen über:
- Regionale Wasserverfügbarkeit (inkl. Schutzgebiete)
- Regionale bis internationale Biodiversitätsinitiativen
- Förderungsmöglichkeiten von Biodiversitätsmaßnahmen
- Zusammenhänge zwischen Wasser- und Landnutzung (bzw. Biodiversität)
- Sonstiges: _____

3. Wie bewerten Sie den Nutzen der bestehenden Allianzen?

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

4. Wie kann der Nutzen gesteigert werden?

Mögliche neue Allianzen

1. Benennen Sie konkret, welche Teilthemen im Feld Wasser- und Landnutzung angegangen werden müssen:

- Wasserverbrauch senken / Wasserquelle wechseln / Regenerationsfähigkeit der Quelle verbessern
- Biodiversitätsauswirkungen ermitteln
- Dialog mit konkurrierenden Land- und Wasserressourcennutzern suchen
- Verhaltensweisen der Mitarbeitenden verändern und ermöglichen (Know-how nutzen, durch Anreize und ggf. auch Kontrollen verbessern)
- Sonstiges: _____

2. Was sollen Ihnen die neuen Allianzen bringen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch)
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen)
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen)
- Sonstiges: _____

3. Mögliche neue Allianzen, um diese Themen zu bearbeiten:

Möglicher Allianzpartner	Themen für die Zusammenarbeit

Ausgeschlossene Allianzen

1. Mit welchen Akteuren werden Sie nicht zusammenarbeiten, um Ihre Leistungen im Feld Wasser- und Landnutzung zu verbessern und warum?

Akteur	Begründung

Erste Schritte zu neuen Allianzen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

Bitte kreuzen Sie an, welche Schritte Sie gehen möchten, um neue Allianzen zu schaffen bzw. zu verbessern:

1. Zieldefinition

- Wir haben konkrete inhaltliche Ansatzpunkte für eine strategische Zusammenarbeit
- Die potenziellen Partner haben ein großes Eigeninteresse an der Zusammenarbeit
- Die Partnerinteressen sind kompatibel mit Ihren Anliegen
- Es gibt eine gemeinsame Definition von „Erfolg“

2. Steuerung

- Es gibt Möglichkeiten zur Sanktionierung ungewünschten Verhaltens
- Es gibt Möglichkeiten zur Unterstützung erwünschten Verhaltens
- Die anteilig einzubringenden Ressourcen je Partner sind festgelegt (finanzielles Kapital, Produktionsfaktoren, Produkte, Wissen oder Know-how)

3. Erfolgsmessung und Monitoring

- Geeignete Indikatoren sind formuliert, um Veränderungen/Verbesserungen zu messen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren
- Die gewählten Indikatoren sind wichtig für das Management der Allianz und die Informationsbedarfe relevanter Stakeholder
- Benötigte Daten werden bei allen relevanten Partnern einheitlich erhoben und dokumentiert

4. Kommunikation

- Alle Mitglieder der Allianz werden kontinuierlich über den Fortgang und die Ergebnisse der Zusammenarbeit informiert
- Alle relevanten Stakeholder werden über Fortgang und Ergebnisse der Allianz informiert

4.4 Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen

Soziale
Nachhaltigkeit und
wirtschaftliche
Leistungsfähigkeit

Die Qualität der Unternehmensleistungen hängt von den Beschäftigten ab. Die aktive Berücksichtigung von Persönlichkeiten, Interessen und Ideen der Mitarbeitenden kann nicht nur das Arbeitsklima, ihre Motivation, Identifikation und Leistungsfähigkeit positiv unterstützen, sondern hilft dem Unternehmen als soziales Gebilde auch wirtschaftlich leistungsfähig zu sein. Unternehmen, die sich dem Wohlbefinden ihrer Belegschaft stark widmen, schaffen damit ein Differenzierungsmerkmal und haben bei potenziellen Arbeitskräften bessere Chancen als zukünftiger Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Faire Behandlung und
„Sinn“ motivieren

Die Ausrichtung eines Unternehmens und seiner Partner in der Wertschöpfungskette auf Nachhaltigkeit bietet hohes Identifikationspotenzial für die Mitarbeitenden – dies ist umso wichtiger als besonders gut ausgebildete Fachkräfte neben einer fairen Entlohnung zunehmend nach sinnstiftenden Elementen in ihrer Arbeit suchen.

Authentizität Ob diese Ausrichtung authentisch ist, gelebt wird und Folgen zeigt, wird maßgeblich durch die Einheit von Reden und Handeln bestimmt: Die Mitarbeitenden beurteilen aus erster Hand, ob sich die kommunizierten Nachhaltigkeitsleitbilder und -ziele in konkreten Programmen wiederfinden – besonders wenn es um die eigenen Belange geht.

BEISPIEL 7: MEMO: SINNSTIFTENDE STABILE ARBEITSPLÄTZE IN EINEM TRANSPARENTEN UNTERNEHMEN

ALLIANZ

Allianzpartner: Unternehmensleitung, Mitarbeitende

VORGEHENSWEISE

Die Firma memo, ein Versand von nachhaltigen Produkten für Büro und Haushalt, legt in der Unternehmensstrategie besonderen Wert auf die soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Dies beinhaltet u.a.:

- Transparenz der Geschäftsprozesse, inkl. Planungen und Ziele des Unternehmens sowie Maßnahmen und Kennzahlen der Geschäftsentwicklung
- Flache Hierarchien, Mitbestimmung und Eigenverantwortung
- Ein angenehmes und ergonomisches Arbeitsumfeld
- Ferienbetreuung für 3-13-jährige Kinder der Beschäftigten
- gerechte Entlohnung und umfassende Kapitalbeteiligung für Mitarbeitende
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
- Schulungsprogramme

VORTEILE

- Lange Betriebszugehörigkeiten, niedrige Fluktuation, wenig krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Hohe und weiter steigende Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Starke Nachhaltigkeitsmotivation der Mitarbeitenden
- Mehrfache Auszeichnung von memo für Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation

32

Weiche Faktoren
mit viel Gewicht

Neben der Mitarbeiterzufriedenheit als Grundlage für Leistungsbereitschaft und Produktivität gibt es aus wirtschaftlicher Sicht viele indirekte, „weiche“ Faktoren, die durch eine Kultur der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit im Unternehmen gestärkt werden können:

- Vermindertes Abteilungsdenken: Besonders die Entwicklung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien verlangt nach interdisziplinärer und abteilungs- und unternehmensübergreifender Zusammenarbeit
- Offenheit und Innovationsbereitschaft: Die aktive Einbindung von Mitarbeiterideen liefert nicht nur Verbesserungs- und Innovationspotenzial, sondern motiviert und inspiriert die Mitarbeitenden
- Mitarbeitergewinnung und -bindung: Das Gewinnen und Halten besonders qualifizierter Beschäftigter wird mit steigendem Mangel an Fachkräften zu einem relevanten Wettbewerbsfaktor; hier spielen Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle

Soziale
Nachhaltigkeit in
unternehmens-
übergreifenden
Allianzen

Während es in Wertschöpfungsketten primär um die Sicherstellung wichtiger Sozialmindeststandards geht, gehen Unternehmen zunehmend Allianzen zur Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein (z.B. im Bereich der Kinderbetreuung, Angehörigenpflege etc.). Ein weiteres Feld sind Allianzen im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Hier werden häufig Kapazitäten und Ressourcen effizient gebündelt und allen Beteiligten zugänglich gemacht.

4.4.1 Zentrale Ansatzpunkte

Wo soll ich ansetzen?

Den Ausgangspunkt für ein strategisches Sozialmanagement bietet die Identifizierung wichtiger Themen und Handlungsschwerpunkte. Sie sollten unter Einbeziehung relevanter Stakeholdergruppen – zu denen auch interne Gruppen wie die Mitarbeitenden zählen – identifiziert und nach Relevanz geordnet werden.

Bei der Entwicklung geeigneter Strategien spielt die explizite Entscheidung für spezifische Handlungsweisen eine große Rolle. Häufig gibt es im Unternehmen nicht nur Handlungsmuster, die bewusst verfolgt werden, sondern auch solche, die sich mehr oder weniger unbemerkt über die Zeit herausgebildet haben. Alle diese Handlungsmuster haben Auswirkungen auf der operativen Ebene¹⁷:

Wie gehe ich vor? **Strategien, Prozesse und Wirkungen von sozialen Themen**

Kategorie	Antwort auf die Frage	Beispiel zum Thema Kinderarbeit in der Teppichproduktion	
Strategie	Motivation	Warum tun wir etwas?	Wir wollen nicht dazu beitragen, dass Kinder zu ausbeuterischer Arbeit gezwungen werden. Wir wollen nicht Kunden verlieren, für die soziale Verantwortung wichtig ist.
	Zielsetzungen	Wozu tun wir etwas? Was wollen wir erreichen	Keiner der bei uns verkauften Teppiche wurde unter Einsatz von Kinderarbeit hergestellt.
	Handlungsmuster	Was tun wir?	Wir gehen mit unserer sozialen Leistung bewusst über das gesetzlich geforderte Minimum hinaus, indem wir der Initiative „care & fair“ gegen ausbeuterische Kinderarbeit in der Teppichproduktion beitreten.
Prozesse	Wie tun wir es? (Abläufe, Strukturen, Werkzeuge)	Systematische Durchführung von Lieferantenaudits zum Alter der Arbeitenden und zur Einhaltung von Existenz sichernden Löhnen in der Teppichproduktion.	
Wirkungen	Was bewirken wir?	Reduktion der Fälle von Kinderarbeit in den Regionen der Produzenten.	

Abbildung 7: Strategien, Prozesse und Wirkungen von sozialen Themen

Die genaue Ausprägung einer Sozialstrategie kann anhand von neun Dimensionen und Leitfragen überprüft werden¹⁸:

Dimensionen einer Sozialstrategie und ihre möglichen Ausprägungen

Dimension	Leitfrage	Ausprägungen
Wirtschaftlichkeitsorientierung	Inwiefern sind Investitionen in die soziale Leistung (direkt oder indirekt) wirtschaftlich motiviert?	Gar nicht / Intuitiv / Systematisch leistungseffizient / Systematisch wirkungseffizient
Werteorientierung	Inwiefern sind Investitionen in die soziale Leistung ethisch motiviert?	Gar nicht / Intuitiv / Systematisch
Wertschöpfungskette	In welchen Teilen der Wertschöpfungskette werden soziale Wirkungen bewusst gestaltet?	Gar nicht / In den Vorstufen (bei Lieferanten) / In den eigenen Prozessen / In nachgelagerten Produktionsstufen / In der Nutzenphase / In der Nachnutzungsphase
Stakeholderansprüche	Wie ist das Verhalten gegenüber den Erwartungen von Anspruchsgruppen an die soziale Leistung?	Unwissend / Bewusst inaktiv / Abwehrend / Erfüllend / Übererfüllend / Gestaltend
Compliance	Wie ist das Verhalten gegenüber gesetzlichen und anderen Normen / Standards?	Vernachlässigend / Bewusst nicht erfüllend / Minimal erfüllend / Systematisch erfüllend / Übererfüllend / Normgestaltend
Kommunikation	Inwiefern wird bewusst über die soziale Leistung kommuniziert?	Gar nicht / Intuitiv reaktiv / Systematisch reaktiv / Intuitiv proaktiv / Systematisch proaktiv
Marktbezug	Inwiefern wird die soziale Leistung auf die Position im (Absatz-)Markt bezogen?	Gar nicht / Intuitiv gefahrenorientiert (Marktabsicherung) / Systematisch gefahrenorientiert (Marktabsicherung) / Intuitiv chancenorientiert (Marktentwicklung) / Systematisch chancenorientiert (Marktentwicklung)
Effizienzbezug	Inwiefern wird die soziale Leistung auf die Effizienz der Leistungserbringung bezogen?	Gar nicht / Intuitiv gefahrenorientiert (effizienzerhaltend) / Systematisch gefahrenorientiert (effizienzerhaltend) / Intuitiv chancenorientiert (effizienzsteigernd) / Systematisch chancenorientiert (effizienzsteigernd)
Kooperationen	Inwiefern wird die soziale Leistung in echter Kooperation mit öffentlichen oder privaten Partnern erbracht?	Gar nicht / „Einfache Kooperationen“ / Partnerschaften

Abbildung 8: Dimensionen einer Sozialstrategie und ihre möglichen Ausprägungen

¹⁷ Vgl. Winistörfer, H; Teuscher, P; Dubielzig, F. (2006): Sozialmanagement im Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis, INE-Reihe: Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 5/2006, Zürcher Hochschule Winterthur.

¹⁸ Vgl. ebd.

Das Beispiel des Sozialpartnerschaftlichen Branchendialogs zeigt zudem, wie man die stärkere Einbindung von Mitarbeitenden und Gewerkschaften sinnvoll mit ökologischen und wirtschaftlichen Zielen verknüpfen kann:

BEISPIEL 8: SOZIALPARTNERSCHAFTLICHER BRANCHENDIALOG ZUR RESSOURCENEFFIZIENZ VON ALUMINIUMPRODUKTEN

ALLIANZ

Allianzpartner: Gesamtverband der Deutschen Aluminiumindustrie (GDA), IG Metall, Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Hans Böckler Stiftung, Sustain Consult, Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)

VORGEHENSWEISE

Der Sozialpartnerschaftliche Branchendialog verfolgt das Ziel eine ganzheitliche Sicht auf Ressourceneffizienz von Aluminiumprodukten über die betriebliche Perspektive hinaus zu fördern. Die Einbindung von Gewerkschaft und Mitarbeitenden soll die Ressourceneffizienz von Aluminiumprodukten fördern durch Innovation und Verhalten am Arbeitsplatz. Darüber hinaus sollen die Mitarbeitenden aber auch in ihrer weiteren Funktion als Konsument(inn)en von Aluminiumprodukten angesprochen und sensibilisiert werden.

Über Dialogworkshops wurden Potenziale zur Ressourceneffizienzsteigerung bei Produktion und Konsum von Aluminiumprodukten identifiziert. Dabei diskutierten und vermittelten Betriebsräte und Führungskräfte „ihr“ Wissen und definierten Kernaussagen und Handlungsfelder. Im Rahmen von Befragungen wurde die Wahrnehmung der Mitarbeitenden hierzu eingefangen und um konkrete Optimierungsideen ergänzt. Im Ergebnis wurden konkrete Umsetzungsprojekte und Inhalte für eine unternehmensinterne und -übergreifende Kommunikation des Ressourceneffizienzgedankens definiert.

VORTEILE

- Standortsicherung als gemeinsame Motivation von Industrieverband (GDA) und Gewerkschaft (IG Metall)
- Ausweitung des Ressourceneffizienzgedankens durch Bewusstsein für Möglichkeiten des Werkstoffs Aluminium (z.B. Gewichtsreduzierung, Recyclebarkeit etc.) im Lebenszyklus
- Mitarbeitende als Multiplikator(inn)en in der Kommunikation – innerhalb und außerhalb ihres Arbeitsplatzes („die Verantwortung endet nicht am Werktor“)
- Einbindung der Mitarbeitenden und ihrer Ideen und Erfahrungen für die Verbesserung der Ressourceneffizienz der Produktionsphase
- Pragmatischer Ansatz der Initiative

34

Personalmanagement verlangt heute weit mehr als die Verwaltung und Planung des Personaleinsatzes; dazu geben die Indikatoren der Global Reporting Initiative ausgewählte Hinweise. Weitere Aspekte finden Sie in der nachfolgenden Checkliste und zudem bei Ihren Mitarbeitenden selber. Befragen Sie sie regelmäßig zu dem, was aus ihrer Sicht wichtig ist, was sie motiviert und welchen Verbesserungsbedarf sie sehen.

Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) für gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen

ARBEITNEHMER-ARBEITGEBER-VERHÄLTNIS

- LA2 Mitarbeiterfluktuation
- LA4 Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen
- LA5 Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen

AUS- UND WEITERBILDUNG

- LA10 Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter(in) und Mitarbeiterkategorie, die die Mitarbeitenden aus- oder weitergebildet wurden
- LA11 Programme für Wissensmanagement und lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsausstieg helfen
- LA12 Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten

VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT

- LA13 Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt
- LA14 Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen

4.4.2 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv.

Auf dieser und den folgenden Seiten haben Sie die Möglichkeit zu überlegen und zu notieren, wie es um die Allianzen Ihres Unternehmens im Feld sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen steht.

Analyse bestehender Allianzen

1. Im Feld sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen arbeiten wir bereits zusammen mit:

Akteur	Aktivität(en)

2. Was bringen Ihnen die bestehenden Allianzen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch) zu Teilthemen, und zwar zu:
- Mitarbeiterthemen (z.B. Führung, Aus- und Weiterbildung, Unternehmenskultur etc.)
- Ermittlung (Erhebung, Messung, Berechnung) mitarbeiterrelevanter Themen und Leistungen
- Sonstiges: _____
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen), und zwar zu:
- Mitarbeiterthemen (z.B. Führung, Aus- und Weiterbildung, Unternehmenskultur etc.)
- Leitlinien und Kontrollmöglichkeiten für Prozessveränderungen
- Sonstiges: _____
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen) z.B. durch Austausch mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Region ausüben, die spezifisches Wissen einbringen über:
- Aus- und Weiterbildung in der Region
- Mitarbeitergewinnung und -bindung durch ein attraktives regionales Umfeld
- Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation
- Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Übertragung von Aktivitäten und Projekterfahrungen aus anderen Branchen
- Sonstiges: _____

3. Wie bewerten Sie den Nutzen der bestehenden Allianzen?

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

4. Wie kann der Nutzen gesteigert werden?

Mögliche neue Allianzen

1. Benennen Sie konkret, welche Teilthemen im Feld sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen angegangen werden müssen:

- Belange der Mitarbeitenden fördern (Work-Life-Balance, Aus- und Weiterbildung etc.)
- Verhaltensweisen der Mitarbeitenden verändern und ermöglichen (z.B. Unternehmenskultur)
- Soziale Belange in der Wertschöpfungskette stärken
- Sonstiges: _____

2. Was sollen Ihnen die neuen Allianzen bringen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch)
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen)
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen)
- Sonstiges: _____

3. Mögliche neue Allianzen, um diese Themen zu bearbeiten:

Möglicher Allianzpartner	Themen für die Zusammenarbeit

Ausgeschlossene Allianzen

1. Mit welchen Akteuren werden Sie nicht zusammenarbeiten, um Ihre Leistungen im Feld sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verbessern und warum?

Akteur	Begründung

Erste Schritte zu neuen Allianzen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

Bitte kreuzen Sie an, welche Schritte Sie gehen möchten, um neue Allianzen zu schaffen bzw. zu verbessern:

1. Zieldefinition

- Wir haben konkrete inhaltliche Ansatzpunkte für eine strategische Zusammenarbeit
- Die potenziellen Partner haben ein großes Eigeninteresse an der Zusammenarbeit
- Die Partnerinteressen sind kompatibel mit Ihren Anliegen
- Es gibt eine gemeinsame Definition von „Erfolg“

2. Steuerung

- Es gibt Möglichkeiten zur Sanktionierung ungewünschten Verhaltens
- Es gibt Möglichkeiten zur Unterstützung erwünschten Verhaltens
- Die anteilig einzubringenden Ressourcen je Partner sind festgelegt (finanzielles Kapital, Produktionsfaktoren, Produkte, Wissen oder Know-how)

3. Erfolgsmessung und Monitoring

- Geeignete Indikatoren sind formuliert, um Veränderungen/Verbesserungen zu messen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren
- Die gewählten Indikatoren sind wichtig für das Management der Allianz und die Informationsbedarfe relevanter Stakeholder
- Benötigte Daten werden bei allen relevanten Partnern einheitlich erhoben und dokumentiert

4. Kommunikation

- Alle Mitglieder der Allianz werden kontinuierlich über den Fortgang und die Ergebnisse der Zusammenarbeit informiert
- Alle relevanten Stakeholder werden über Fortgang und Ergebnisse der Allianz informiert

4.5 Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft

Wie weit reicht die Unternehmensverantwortung?

Die Einhaltung der geltenden Gesetze ist das Fundament verantwortungsvollen Wirtschaftens. Unternehmerische Verantwortung umfasst aber viel mehr, nämlich die Ausrichtung des Unternehmens mit seinen Produkten und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Gesellschaft, auf Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit, und auch zusätzliche Leistungen von Unternehmen wie Spenden und unentgeltliches Engagement.

An dieser Stelle fokussieren wir verantwortungsvolles Wirtschaften und legen den Schwerpunkt auf den Wert, den die Unternehmensaktivität bei den Endkonsument(inn)en erzielt. Fakt ist: In Bezug auf den Schutz und die Information von Konsument(inn)en wird der rechtliche Rahmen häufig als (zu) weitgehend kritisiert. Dabei sprechen Forschung, Politik, Verbraucherschützer(innen) und auch immer mehr engagierte Unternehmen längst von einer neuen Unternehmensaufgabe: Der Förderung von nachhaltigen Konsum- und Lebensstilen.

INFOBOX

Nachhaltiger Konsum fokussiert auf...

- die Nutzenphase von Produkten und Dienstleistungen,
- die Entkopplung von Konsum und Ressourcenverbrauch,
- effizienteren und ressourcenärmeren, aber nicht notwendigerweise geringeren, Konsum,
- alternative Konsummuster und Werte und
- die Steigerung der Lebensqualität, die nicht unweigerlich vom individuellen Konsumniveau abhängt

Schaut man auf die wichtigsten Herausforderungen der Menschheit und ihre Ursachen, so wird deutlich, dass viele soziale und ökologische Probleme durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen effektiv bekämpft werden können: Der Erstellungsprozess solcher Produkte und Dienstleistungen erfolgt zum Nutzen aller Beteiligten und bürdet auch der Gesellschaft keine Kosten auf (z.B. durch eine Beeinträchtigung bzw. Verminderung des Naturkapitals). Nach einer Untersuchung von PwC gaben 2008 bereits 41% der befragten Vorstandmitglieder an, dass die Anforderungen an „grüne“ Beschaffung eine signifikante (9%) bzw. moderate (32%) Auswirkung auf die strategische Ausrichtung des Wertschöpfungskettenmanagements hat. Damals wurde jedoch schon innerhalb von zwei Jahren ein Anstieg auf 55% erwartet (15% signifikant bzw. 40% moderat).¹⁹

Produkte und Dienstleistungen sind aber nur dann wirklich „nachhaltig“, wenn am Ende einer umweltfreundlichen und fairen Produktion auch ein hoher Konsumentennutzen steht, der auf die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse und eine Steigerung der Lebensqualität abzielt. Eine weitere Herausforderung ist dabei die erfolgreiche Vermarktung. Zwar ersparen „grün und fair“ produzierte Waren der Gesellschaft häufig signifikante externe Kosten und können den Konsument(inn)en einen wirklichen Mehrwert bringen (z.B. pestizidfreie Bio-Lebensmittel). Der teils höhere Produktionsaufwand schlägt sich jedoch häufig in – erklärungsbedürftigen – Mehrkosten nieder. Unterstützend wirken hier die zunehmend informierten Konsument(inn)en und die seit einigen Jahren deutlich überdurchschnittlich wachsende Nachfrage nach entsprechend gekennzeichneten Produkten.

4.5.1 Zentrale Ansatzpunkte

Wo soll ich ansetzen?

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch nachhaltige Produktionsformen und die Förderung von nachhaltigen Konsum- und Lebensstilen kann als eine ultimative Herausforderung für Unternehmen und Wertschöpfungsketten betrachtet werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass dies nur durch radikale Strategiewechsel herbeigeführt werden kann. Im Gegenteil: Mit vielen kleinen, aber wirksamen Maßnahmen kann bereits viel erreicht werden, vor allem aber können Mitarbeitende, Partner(innen) und Kund(innen) zunehmend sensibilisiert und damit für größere Veränderungen vorbereitet werden. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über Strategiefelder ihre mögliche Entwicklung von kleineren Maßnahmen für bestehende

Produkte und Dienstleistungen hin zu grundlegend neuen Ausrichtungen, neuen Angeboten oder sogar Lebensstilen.

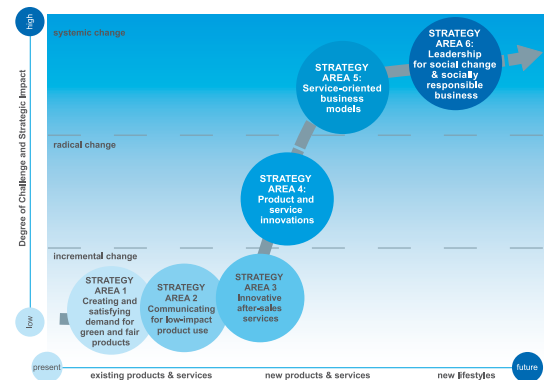


Abbildung 9: Strategiefelder für nachhaltigen Konsum (aus: CSCP (2009): Partnerships for sustainable Consumption)

Für Unternehmen und Wertschöpfungsketten tun sich folgende Ansatzpunkte auf:

- **Die Nachfrage nach grünen und fairen Produkten schaffen und bedienen:**
Hierfür ist es wichtig zu wissen, wo in der Kette die „Hot Spots“ liegen (vgl. Abschnitt 3.2) und welche Anforderungen von Kund(inn)en und anderen Stakeholdern formuliert werden. Für die Kommunikation ist häufig die Verwendung unabhängiger Siegel glaubwürdigkeitssteigernd.
- **Über eine nachhaltige Produktnutzung informieren:**
Besonders wenn die Konsumphase großes ökologisches und soziales Nutzen- oder Gefahrenpotenzial birgt, ist es wichtig, auf nachhaltige Verhaltensmöglichkeiten hinzuweisen, die im Einklang mit aktuellen Lebensstilen der Konsument(inn)en stehen.
- **Innovative Kundendienstleistungen anbieten:**
Qualität, Langlebigkeit und Design sind u.a. entscheidende Faktoren um die Nutzung von Produkten (und damit ihre Ressourceneffizienz) deutlich zu verbessern. Hier gilt es, Dienstleistungen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu ermitteln und in profitable ergänzende Dienstleistungen zu übertragen.
- **Produkt- und Dienstleistungsinnovationen entwickeln:**
Die Grundfragen lauten hier: Wie können die Kundenbedürfnisse in unserer Branche möglichst nachhaltig bedient werden? Und welche Anforderungen an zukünftige Produkte und Dienstleistungen resultieren daraus? Ist dieses Fernziel definiert können geeignete Zwischenschritte, benötigte Allianzpartner etc. festgelegt werden.

¹⁹ PricewaterhouseCoopers (2008): Going green: Sustainable growth strategies. Technology Executive Connections Volume 5, URL: www.pwc.com/images/techconnect/TEC5.pdf

- **Übergang zu dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen einleiten:**

Dienstleistungen können auch so weit ausgeweitet werden, dass nicht mehr das Produkt (z.B. eine Heizung) verkauft, sondern nur noch der Produktnutzen (Wärme) angeboten wird. Damit bleiben die Fragen der technischen Optimierung, Qualität und Effizienz beim Anbieter. Gleichzeitig bietet dies Potenziale zur langfristigen Kundenbindung und zur Schließung von Ressourcenkreisläufen. Zunächst gilt es aber zu klären, welche Vorteile für die Kund(inn)en entstehen und ob ein Dienstleistungssystem kompatibel mit aktuellen und zukünftigen Lebensstilen ist.

- **Führungsrolle für gesellschaftlichen Wandel und verantwortliches Unternehmertum übernehmen:**

Hier gilt es, die Fernziele eines nachhaltigen Lebenswandels anzusteuern, die mit aktuellen Verhaltensweisen und Konsummustern noch nicht realisierbar sind, so dass auch diese mitbeeinflusst werden müssen. Mehr denn je kann sich ein einzelnes Unternehmen dieser Aufgabe nur sinnvoll widmen, wenn es Allianzen mit den wichtigsten Gruppen und Personen der Branche bzw. des Bedarfes schließt. Benötigt werden z.B. Allianzpartner aus den Bereichen Regulierung/Politik, gesellschaftliche Werte und Lebensstile oder technische Entwicklungen und Lösungen.

Was macht ein Produkt nachhaltig(er)? Und wie kann ein Geschäftsmodell aussehen, das für Erzeuger(innen), Händler(innen) und Endverbraucher(innen) gleichermaßen „gewinnbringend“ ist? Die von Michael Otto gegründete Aid by Trade Foundation will es richtig machen – und bindet daher viele erfahrene Allianzpartner ein:

BEISPIEL 9: COTTON MADE IN AFRICA

ALLIANZ

Allianzpartner: Aid by Trade Foundation, landwirtschaftliche Kleinbetriebe in Afrika, diverse Textilproduzenten und -händler, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), World Wildlife Fund (WWF), Naturschutzbund Deutschland (NABU), Deutsche Welthungerhilfe, Bill & Melinda Gates Foundation

VORGEHENSWEISE

Das Projekt „Cotton made in Africa“ unterstützt Kleinbetriebe in Benin, Burkina Faso, Sambia, and Mosambik beim nachhaltigen Anbau von Baumwolle und schafft Handelsverbindungen zu großen Unternehmenspartnern in Industrienationen und damit Zugang zu Märkten. Neben ökologischen sind auch soziale Vorgaben umzusetzen, die die Schulbildung von Kindern und die Gesundheit der Farmer(innen) beinhalten. Die Schulung der Farmer(innen) in neuen Anbau-techniken hilft die Erträge zu erhöhen, ohne den Boden auszulaugen. So konnten beispielsweise 2009 die Erträge der Farmer(innen) in Sambia um 60-185% gesteigert werden. Neben der Rohproduktion ist eine weitere Säule zur Förderung nachhaltigen Konsums die Kommunikation an die Endkund(inn)en: Ein Produktsiegel und eine Internetseite informieren über die Herkunft der Baumwolle und Hintergründe des Projekts.

VORTEILE

- Die Farmer(innen) profitieren von Schulungen und stabilen Handelspartnerschaften, die auch ökologische und soziale Fortschritte zur Verbesserung der Lebensqualität einfordern und fördern.
- Die beteiligten Stiftungen, Entwicklungs- und Nichtregierungsorganisation machen wichtige Erfahrungen zur integrierten und marktbasieren Entwicklungshilfe, die auch auf andere Projekte übertragbar sind.
- Die Handelsunternehmen erhalten hochwertige Rohstoffe, die ihren Anforderungen und denen ihrer Kund(inn)en gerecht werden. Die Projektbeteiligung kann zudem zu einer generellen Reputationssteigerung beitragen.

Die Verantwortung von Unternehmen als Teil der Gesellschaft in Kennzahlen abzubilden, ist keine leichte Aufgabe, schon aufgrund der vielfältigen Interaktionen. Lassen Sie sich vom nachfolgenden Auszug aus den GRI-Indikatoren anregen.

Indikatoren der GRI für Verantwortung von Unternehmen als Teil der Gesellschaft

MITTELBARE WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN

Regionale Auswirkungen der Geschäftstätigkeit (positiv wie negativ)

- EC8 Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch pro bono-Arbeit.
- EC9 Verständnis und Beschreibung der Art und des Umfangs wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen
- SO1 Art, Umfang und Wirksamkeit jedweder Programme und Verfahrensweisen; welche die Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen bewerten

AUSWIRKUNGEN VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN

Umweltauswirkungen ...

- EN26 Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren
- EN27 Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde

... soziale Auswirkungen bei Investitionen und Beschaffung ...

- HR1 Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden
- HR2 Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden und ergriffene Maßnahmen

... und Auswirkungen auf die Kundengesundheit und -sicherheit

- PR1 Lebenszyklusphasen eines Produkts oder einer Dienstleistung, in denen untersucht wird, ob die Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit der Kunden verbessert werden können
- PR3 Gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen, und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen
- PR5 Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit und Ergebnisse von Umfragen

EINHALTUNG GELTENDER GESETZE

EN28 (Umwelt), SO8 (Allgemeines Recht), PR2 (Kundengesundheit und -sicherheit), PR4 (Kennzeichnung), PR6 (Werbung), PR9 (Produkte und Dienstleistungen)

4.5.2 Bewerten Sie Ihre Allianzen. Nutzen Sie Allianzen effektiv

Auf dieser und den folgenden beiden Seiten haben Sie die Möglichkeit zu überlegen und zu notieren, wie es um Ihre Allianzen im Feld „Unternehmen als Teil der Gesellschaft“ und nachhaltiger Konsum steht.

Analyse bestehender Allianzen

1. Im Feld „Unternehmen als Teil der Gesellschaft“ und nachhaltiger Konsum arbeiten wir bereits zusammen mit:

Akteur	Aktivität(en)

2. Was bringen Ihnen die bestehenden Allianzen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch) zu Teilthemen, und zwar zu:
- Sozialen und ökologischen Auswirkungen von Produkten/ Dienstl. in der Nutzenphase
- Soziale / ökologische Optimierungsmöglichkeiten von Produkten/ Dienstleistungen
- Ermittlung (Erhebung, Messung, Berechnung) nutzenrelevanter Themen & Leistungen
- Sonstiges: _____
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen), und zwar zu:
- Soziale / ökologische Optimierungsmöglichkeiten von Produkten/ Dienstleistungen
- Konsumenteninformation und -kommunikation
- Sonstiges: _____
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen) z.B. durch Austausch mit Anspruchsgruppen, die Einfluss auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Region ausüben, die spezifisches Wissen einbringen über:
- Förderung nachhaltiger Konsum- und Lebensstile
- Soziale / ökologische Optimierungsmöglichkeiten von Produkten/ Dienstleistungen
- Übertragung von Aktivitäten und Projekterfahrungen aus anderen Branchen
- Sonstiges: _____

3. Wie bewerten Sie den Nutzen der bestehenden Allianzen?

- Hoch
- Mittel
- Niedrig

4. Wie kann der Nutzen gesteigert werden?

Mögliche neue Allianzen

1. Benennen Sie konkret, welche Teilthemen im Feld „Unternehmen als Teil der Gesellschaft“ bzw. nachhaltiger Konsum angegangen werden müssen:

- Ökologische Auswirkungen von Produkten/ Dienstleistungen
- Soziale Auswirkungen von Produkten/ Dienstleistungen
- Konsum- und Lebensstile von Konsument(inn)en, Information und Kommunikation
- Sonstiges: _____

2. Was sollen Ihnen die neuen Allianzen bringen?

- Expert(inn)enwissen (wissenschaftlich / technisch)
- Know-how (Erfahrungswissen / Prozesswissen)
- Wissenstransfer (fachverwandtes, „ganzheitliches“ Wissen)
- Sonstiges: _____

3. Mögliche neue Allianzen, um diese Themen zu bearbeiten:

Möglicher Allianzpartner	Themen für die Zusammenarbeit

Ausgeschlossene Allianzen

1. Mit welchen Akteuren werden Sie nicht zusammenarbeiten, um Ihre Leistungen im Feld „Unternehmen als Teil der Gesellschaft“ bzw. nachhaltiger Konsum zu verbessern und warum?

Akteur	Begründung

Erste Schritte zu neuen Allianzen für Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette

Bitte kreuzen Sie an, welche Schritte Sie gehen möchten, um neue Allianzen zu schaffen bzw. zu verbessern:

1. Zieldefinition

- Wir haben konkrete inhaltliche Ansatzpunkte für eine strategische Zusammenarbeit
- Die potenziellen Partner haben ein großes Eigeninteresse an der Zusammenarbeit
- Die Partnerinteressen sind kompatibel mit Ihren Anliegen
- Es gibt eine gemeinsame Definition von „Erfolg“

2. Steuerung

- Es gibt Möglichkeiten zur Sanktionierung ungewünschten Verhaltens
- Es gibt Möglichkeiten zur Unterstützung erwünschten Verhaltens
- Die anteilig einzubringenden Ressourcen je Partner sind festgelegt (finanzielles Kapital, Produktionsfaktoren, Produkte, Wissen oder Know-how)

3. Erfolgsmessung und Monitoring

- Geeignete Indikatoren sind formuliert, um Veränderungen/Verbesserungen zu messen und den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren
- Die gewählten Indikatoren sind wichtig für das Management der Allianz und die Informationsbedarfe relevanter Stakeholder
- Benötigte Daten werden bei allen relevanten Partnern einheitlich erhoben und dokumentiert

4. Kommunikation

- Alle Mitglieder der Allianz werden kontinuierlich über den Fortgang und die Ergebnisse der Zusammenarbeit informiert
- Alle relevanten Stakeholder werden über Fortgang und Ergebnisse der Allianz informiert

5 Ihr Nutzen aus Allianzen: To do's für mehr Nachhaltigkeit entlang globaler Wertschöpfungs- ketten

An dieser Stelle finden Sie eine kurze Zusammenfassung der Nutzenpotenziale, die Sie aus der Zusammenarbeit in Allianzen ziehen können. Diese sind NICHT geordnet bezüglich Charakteristika von Allianzen, wie insbesondere

- Größe oder Organisationsform
- Beteiligung von bestimmten Institutionen z.B. Wissenschaft oder staatliche Akteure
- Ausrichtung auf eine bestimmte Phase der Wertschöpfungskette

Nutzendimensionen
von Allianzen

Vielmehr beziehen sich die to do's konkret darauf, was Sie mit Allianzen bezwecken – und erreichen – können, nämlich:

- Glaubwürdig kommunizieren und informieren
- Forschung, Entwicklung und nachhaltige Innovationen voranbringen
- Durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen Risiken minimieren
- Neue Marktchancen eröffnen
- Regulierung, Standards und Prinzipien für Nachhaltigkeit (mit-)entwickeln und sich daran ausrichten

Kreuzen Sie unten jeweils an, wie Sie für sich den genannten Nutzen realisieren können. Zu jedem Nutzenfeld werden Ihnen mehrere Optionen vorgestellt.

5.1 Glaubwürdige Kommunikation und Information

Unternehmenskommunikation wird häufig als wenig glaubwürdig eingestuft. Nachhaltiges Handeln in Unternehmen und globalen Wertschöpfungsketten ist jedoch häufig erklärungsbedürftig und braucht verlässliche Signale, die deutlich machen, dass an den zentralen Herausforderungen gearbeitet wird und dass substantielle Erfolge erzielt werden. Für beide Aspekte haben sich transparente und aktuelle Informationsmechanismen und punktuelle Stakeholderkonsultationen, vor allem aber auf Dauer angelegte Allianzen mit kritischen unabhängigen – und daher häufig glaubwürdigen – Partnern als wichtige Erfolgsfaktoren erwiesen: Ein kritischer Blick von außen schärft in der Regel das interne Problembewusstsein für die Prioritäten der eigenen Nachhaltigkeitsagenda und stellt sicher, dass keine relevanten Aspekte vernachlässigt werden. Der so

stattfindende Dialog liefert häufig auch Ideen für eine pragmatische Herangehensweise. Für die Überprüfung ökologischer und sozialer Anforderungen in der Wertschöpfungskette, die Kommunikation wichtiger Meilensteine oder andere Kommunikationsherausforderungen kann die kritische Begleitung durch externe Partner einen deutlichen Gewinn an Glaubwürdigkeit bedeuten. Zusätzlich können weitere Zielgruppen angesprochen werden.

Nutzen Sie Allianzen für glaubwürdige Kommunikation und Information um ...

- auf Grundlage breit abgesicherter Nachhaltigkeitsprioritäten zu handeln und zu kommunizieren
- wichtige Akteure mit für sie relevanten Informationen aktiv zu versorgen
- Ihre Glaubwürdigkeit und Reputation gegenüber Kund(innen), Partner(inne)n vor allem aber auch intern zu erhöhen

5.2 Forschung, Entwicklung und nachhaltige Innovation

Für Forschung und Entwicklung in neuen bzw. kapitalintensiven Technologiefeldern sind Allianzen (z.B. als Joint Ventures) seit jeher ein geeignetes Mittel, um Zugang zu komplementären technischen, personellen, physischen, finanziellen oder Wissensressourcen zu erlangen und sich Kosten und Risiken zu teilen. Nachhaltigkeit als kontinuierlicher Lern- und Suchprozess für die tragfähigste Lösung ist auf Zusammenarbeit und Dialog angewiesen: Nachhaltiges Design für die gesamte Wertschöpfungskette und alle Lebenszyklusphasen kann nicht von einer Person am Reißbrett erdacht werden; zu komplex sind die Anforderungen und Auswirkungen.

Nutzen Sie Allianzen für Forschung, Entwicklung und nachhaltige Innovation um ...

- Zugang zu „grünen“ und sozialverträglichen Technologien zu bekommen bzw. Ihre Produkte und Dienstleistungen stärker hieran auszurichten
- einen neuen Blick auf Verbesserungs- und Innovationspotenziale in Ihrer Branche und Wertschöpfungskette zu erhalten
- das Lernen voneinander und das Übertragen guter Ansätze zu fördern
- Mitarbeitende mit ihren Ideen, Erfahrungen und Problemlösungskompetenzen stärker für nachhaltige Innovationen einzubinden

5.3 Risikovermeidung durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Durch gutes Wertschöpfungskettenmanagement kann ein Unternehmen Anerkennung für sich und die eigene Marke erlangen bzw. Reputationsrisiken vorbeugen, die Beziehungen zu Lieferanten verbessern oder ressourceneffizienter produzieren. Lieferanten spielen eine zentrale Rolle dabei, auf die steigende Nachfrage nach nachhaltig produzierten Gütern und Dienstleistungen zu reagieren. Veränderungen der Organisationsstruktur hin zu einer stärkeren Kooperation mit Lieferanten bieten zahlreiche Vorteile: Langfristige Partner erfüllen Sozial- und Umweltstandards leichter und günstiger oder werden möglicherweise zu aktiven Partnern in Forschung und Entwicklung. Sie können ein wesentliches Element bei der Sicherung langfristiger Ressourcenverfügbarkeit durch nachhaltige Bewirtschaftung werden.

Nutzen Sie Allianzen für Risikovermeidung durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen um ...

- eine zunehmend nachhaltige Produktion durch enge (und langfristige) Zusammenarbeit mit anderen Wertschöpfungsstufen zu erreichen*
- die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards zu gewährleisten*
- eine dauerhafte Ressourcenverfügbarkeit durch nachhaltige Bewirtschaftung sicherzustellen*

5.4 Eröffnung neuer Marktchancen

Die Fokussierung auf Nachhaltigkeit bietet neben den Aspekten zur Risikovermeidung vor allem auch große Chancenpotenziale. Längst haben sich Käufergruppen herausgebildet, die neben finanziellen auch soziale und ökologische Kriterien bei ihren Konsumententscheidungen zugrunde legen. Die Anzahl solcher Käufer(innen) wächst häufig deutlich über dem Durchschnitt – und vor allem: Nachhaltigkeit ist kein kurzweiliger Modetrend, sondern wird von einem wachsenden Bewusstsein in der Bevölkerung und auch in Politik und Wirtschaft mitgetragen.

Nutzen Sie Allianzen zur Eröffnung neuer Marktchancen um ...

- Ihre Wettbewerbsfähigkeit durch ein einzigartiges Netzwerk aus führenden Partnern unternehmen zu steigern*
- Nachhaltigkeitsanforderungen an Ihr Produkt-/ Dienstleistungsportfolio kennenzulernen und sich entsprechend neu auszurichten*

- neue Käufergruppen und Märkte anzusprechen*
- akzeptierte und praktikable Marktmechanismen einzusetzen, um verantwortungsvolle Konsumententscheidungen in Ihrer Branche zu ermöglichen und zu fördern*

5.5 Entwicklung von Standards, Prinzipien und Regulierung (s-initiativen)

Auch Nachhaltigkeit braucht Standards. Standards, um die Anforderungen an eine sozial und ökologisch ausgerichtete Produktion klar zu umreißen – und vor allem kontrollierbar zu machen. Verlässliche Standards werden immer dann benötigt, wenn den Käufer(innen) in dem kurzen Zeitfenster einer Kaufentscheidung die ökologischen und sozialen Produktvorteile kompakt und glaubwürdig kommuniziert werden sollen. Dies gelingt in der Praxis vor allem mit Siegeln („Labeln“), die von unabhängigen Organisationen auf Grundlage transparenter Kriterien vergeben und kontrolliert werden. Wie in Abschnitt 5.1 dargestellt ist es für den Erfolg und die Reputation eines Standards grundlegend, wer ihn (mit-)entwickelt hat und wie die konforme Anwendung gewährleistet wird. Ebenso ist das Spektrum der Mitwirkenden häufig für die Qualität der Standards, Prinzipien oder Regulierung(sinitiativen) maßgeblich. Die Leitlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten der Global Reporting Initiative sind deshalb so erfolgreich (und haben den Rang eines Quasi-Standards eingenommen), weil sie unter Beteiligung aller relevanten Stakeholdergruppen erstellt werden und dabei die Erfahrungen aus der Praxis einfließen. Das Ergebnis ist eine gute Balance aus inhaltlichem Anspruch und Praktikabilität in der Umsetzung.

Nutzen Sie Allianzen zur Entwicklung von Standards, Prinzipien und Regulierung(sinitiativen) um ...

- kritische Hindernisse zur Erstellung und Vermarktung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in Ihrer Branche zu beseitigen*
- Ihre Marktposition durch eine frühe Erprobung und Anwendung neuer Anforderungen kontinuierlich auszubauen*
- um vom Input und Dialog von und mit kritischen Stakeholdern bei der Entwicklung zu profitieren*
- um eigene Erfahrungen und Vorstellungen in neue Standards o.ä. einfließen zu lassen*

5.6 Wie es andere machen

Haben Sie sich für geeignete Allianzziele und -formen entschieden? In der Tabelle haben wir die Allianzziele übersichtlich mit den im Handbuch dargestellten Praxis-Beispielen verknüpft. Hier können Sie noch einmal nachschlagen und lesen, wie es andere gemacht haben.

Allianzen für ...	Vorteile durch Allianzen	Wichtige Allianzpartner
Glaubwürdige Kommunikation und Information	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation auf Grundlage extern abgesicherter Nachhaltigkeitsprioritäten (Beispiel 1) • Mitwirkung glaubwürdiger und unabhängiger Allianzpartner steigert Qualität und Glaubwürdigkeit der Ergebnisse und ihrer Kommunikation (Beispiele 1, 3, 9) • Steigerung der Reputation (Beispiele 2, 6, 7) • Mitarbeitende als Multiplikator(inn)en in der Kommunikation nach innen und außen (Beispiel 7, 8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchen- und Industrieverbände • Standardisierungsgremien • Gewerkschaften/ Sozialverbände • Umwelt-/ Naturschutzverbände • Verbraucherschutzverbände
Forschung, Entwicklung und nachhaltige Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Neuer Blick auf Verbesserungs- und Innovationspotenziale (Beispiele 1, 6, 9) • Das Lernen und Übertragen guter Ansätze auf Andere wird gefördert (Beispiele 3-6, 9) • Einbindung der Mitarbeitenden und ihrer Ideen und Erfahrungen (Beispiele 7, 8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitäten, Fachhochschulen und (halb-)öffentliche Forschungseinrichtungen • Forschungsprojekte von Unternehmen mit öffentlicher (Teil-) Förderung (z.B. EU-Projekte) • Industrie-Forschungskonsortien • Mitarbeitende
Risikovermeidung durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Teilung von Wissen und Ressourcen zur Realisierung gesellschaftlich erwünschter Ziele (Beispiele 4, 6, 9) • Nachhaltigere Produktion durch enge Zusammenarbeit mit anderen Wertschöpfungsstufen (Beispiel 9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchen- und Industrieverbände • Standardisierungsgremien • Gewerkschaften/ Sozialverbände • Umwelt-/ Naturschutzverbände • Verbraucherschutzverbände • Politik/ Regulierungsbehörden
Neue Marktchancen	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Reputation (Beispiele 3, 8, 9) • Starke Nachhaltigkeitsmotivation der Mitarbeitenden (Beispiel 7, 8) • Erschließung neuer Kundengruppen (Beispiel 9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umwelt- / Naturschutzverbände • Gewerkschaften / Sozialverbände • Unternehmen – Konkurrenten • Unternehmen – Zulieferer
Standards, Prinzipien und Regulierung(sinitiativen)	<ul style="list-style-type: none"> • Abwendung von Regulierung durch Selbstverpflichtung (Beispiel 2, 5) • Erprobung neuer Standards und aktive Beteiligung an ihrer Ausgestaltung (Beispiel 3) • Transparenz über die eigene Leistung (Beispiel 1, 3, 5) • Pragmatische Umsetzung politischer Entscheidungen (Beispiel 6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchen- und Industrieverbände • Standardisierungsgremien • Verbraucherschutzverbände • Politik/ Regulierungsbehörden • Universitäten, Fachhochschulen und (halb-)öffentliche Forschungseinrichtungen

6 Wie weiter in Sachen Allianzen?

Zur Nutzung dieses Handbuchs und seiner Tools

Was tun mit den neuen Erkenntnissen, die Sie aus diesem Handbuch ziehen?

Sie haben analysiert und bewertet, welche Allianzen Sie bereits eingegangen sind, was Ihnen die Allianzen für Vorteile bringen und welche Möglichkeiten für Sie neue Allianzen bringen würden. Sicherlich haben Sie direkt einige neue Ideen bekommen und setzen diese bereits in Ihrem Unternehmensalltag um. Wenn Sie weiteren Nutzen erzielen möchten, lesen Sie bitte weiter:

Was tun mit den ausgefüllten Frage- und Checklisten?

- Aufbewahren, in 3 Monaten neu ausfüllen und Ihre Fortschritte bzw. Erkenntnisgewinne feststellen.
- Wichtigen Kolleg(inn)en und Allianzpartnern vorlegen, um deren Einschätzung bitten und anschließend gemeinsam Ihre übereinstimmenden bzw. unterschiedlichen Einschätzungen reflektieren.

Was kann mit den Anregungen, die Ihnen die Fallbeispiele geben, geschehen?

Anleitung zur
weiteren Nutzung

- Nutzen Sie die Anregung und bereiten Sie eine neue Allianz vor bzw. erweitern Sie bestehende Allianzen, um den Nutzen, den die Fallbeispiele zeigen, zu realisieren.
- Verfolgen Sie die Entwicklungen der beschriebenen Allianzen. Sie können sich in der Presse und im Internet informieren oder z.B. Newsletter der beteiligten Institutionen abonnieren.
- Nehmen Sie Kontakt mit den Institutionen auf, die in den Fallbeispielen genannt werden. Sicherlich finden Sie Ansprechpersonen, die Ihnen von Erfahrungen mit der Allianz berichten.

Welche Möglichkeiten bieten sich Ihnen durch die Identifikation wesentlicher Handlungsschwerpunkte? (Kapitel 3)

- Setzen Sie die Erkenntnis, dass es für Ihr Unternehmen notwendig ist, die wesentlichen Handlungsschwerpunkte in Sachen Nachhaltigkeit zu bestimmen, praktisch um. Nehmen Sie darauf aufbauend eine Prioritätensetzung auch in Sachen Allianzen vor.
- Ergänzen Sie Ihre bisherigen Handlungsschwerpunkte durch die in Kapitel 4 dargestellten.

46

Welche Anregungen haben Sie durch die wichtigen Nachhaltigkeitsthemen (Kapitel 4) erhalten?

Nutzen Sie die Detailinformationen zu den Themen

- Energieeffizienz und Klimaschutz
 - Materialeffizienz und Emissionsminderung
 - Wasser- und Landnutzung
 - Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Unternehmen
 - Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft
- zu Ihrer individuellen Reflexion und dazu, Ihre Aktivitäten bezüglich Allianzen zu fokussieren.

Konzentrieren Sie sich auf solche Allianzen, mit denen Sie Ihre wesentlichen Themen voranbringen können und fokussieren Sie Ihre Aktivitäten auf Allianzpartner mit ähnlichen Interessen.

Was ist ein effektiver Umgang mit diesem Handbuch?

Entscheiden Sie, ob sie das Handbuch individuell für sich nutzen oder ob Sie die von Ihnen vorgenommenen Bewertungen zusätzlich mit denen von Kolleg(inn)en, Partnern und Kund(inn)en vergleichen - und also gemeinsam mit Ihren Partnern am Thema arbeiten.

Geben Sie das Handbuch an Personen weiter, die Nutzen daraus ziehen könnten.

Für weitere Informationen nutzen Sie die Websites www.strategische-allianzen.net, www.globalreporting.org oder www.triple-innova.de. Und wenn Sie Kritik und Anregungen haben, senden Sie Ihr Feedback an die Autor(inn)en (info@triple-innova.de). Vielen Dank.



UNEP/WUPPERTAL INSTITUTE COLLABORATING
CENTRE ON SUSTAINABLE
CONSUMPTION AND PRODUCTION

