

Ein Dossier der Abteilung „Gesellschaftspolitik“ der Arcandor AG
in Zusammenarbeit mit der Redaktion „welt-sichten“.

Nachhaltigkeitsarbeit in einem Weltkonzern

Ein Blick hinter die Kulissen



Die vormalige KarstadtQuelle AG
(jetzt Arcandor AG) lässt von einer
Mitarbeiterin Arbeitsbedingungen in
einer chinesischen Textilfabrik
überprüfen.

Foto: Rainer Kwiotek, Zeiteinspiegel, © Arcandor AG



Anja Ruf
ist freie Journalistin in
Frankfurt/Main und
betreut für „welt-sichten“
die Dossiers.

Ein Konzern öffnet seine Tore, um einen Blick auf seine CSR-Praxis zuzulassen. Aus Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften im Bereich Unternehmensverantwortung entstehen Momentaufnahmen. Sie unterscheiden sich von dem kritischen Blick von außen, mit dem Unternehmen meist bedacht werden: Dieses Dossier zeigt Innenansichten, die Sichtweisen und Perspektiven von Menschen, die innerhalb der Arcandor AG (vormals KarstadtQuelle AG) am Thema Unternehmensverantwortung arbeiten. Es lässt einige derer zu Wort kommen, die dieses Thema mit Leben erfüllen und vorantreiben. In einem Konzerngebilde, das sich in ständiger Veränderung befindet, versuchen sie, Prozesse in Richtung Nachhaltigkeit zu beeinflussen.

Die Arcandor AG ist nach eigenen Angaben Europas führender Handels- und Touristikonzern. Die Kerngeschäftsfelder: stationärer Einzelhandel, Versandhandel und Tourismus. Konkret gehören die Karstadt-Warenhäuser ebenso dazu wie die Versandhandelsunternehmen von Primondo (zum Beispiel der Universalversender Quelle) und das Touristikunternehmen Thomas Cook.

Das vorliegende Dossier ist auch ein Experiment, eine Gratwanderung. Schafft der Blick hinter die Kulissen mehr Transparenz für die Stakeholder oder bietet er CSR-Profis eine Bühne zur Selbstdarstellung? Und umgekehrt: Bedeutet mehr Transparenz für die im Unternehmen, die sich haben interviewen lassen, mehr Möglichkeiten zum Dialog mit Stakeholdern oder machen sie sich damit angreifbarer?

Zum Schluss beleuchtet der Leiter des weltweit ersten Studienganges zu Nachhaltigkeitsmanagement die Modelle und Begrifflichkeiten, die derzeit unter dem Oberbegriff „Unternehmensverantwortung“ gehandelt werden, sowie Handlungsbereiche von Nachhaltigkeitsmanagement.

- 3 Esther Tse und Marion Schenk schulen Lieferanten und überwachen Audits**
- 6 Interview** über die Zusammenarbeit des Compliance-Teams mit Li und Fung
- 8 Klaus Wilmsen organisiert Aktionen für Umweltschutz und Nachhaltigkeit**
- 9 Interview** über den Markt für fair gehandelte Produkte
- 12 Marianne Scholz verkörpert ein Stück Konzerngeschichte**
- 13 Interview:** „Ich sehe nun einiges mit anderen Augen“
- 15 Alexandra Hildebrandt leitet den Bereich „Gesellschaftspolitik“**
- 16 Interview** zu Kreativität und Verantwortung
- 20 Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement**
Stefan Schaltegger

Alle Beiträge bis auf die namentlich gekennzeichneten: Anja Ruf



Vor-Ort-Besuch bei einem Textillieferanten in Südchina.

„Da steckt schon Power dahinter!“

Esther Tse und Marion Schenk schulen Lieferanten und überwachen Audits

Es passiert nicht so häufig, dass man Esther Tse und Marion Schenk an einem Ort antrifft, denn die eine arbeitet von Hongkong, die andere von Nürnberg aus. Die eine ist für Asien, die andere für Europa zuständig. Ihre gemeinsame Aufgabe ist es, die gesellschaftliche Verantwortung des Konzerns für die Lieferkette umzusetzen. Sie sind weniger Aushängeschild als vielmehr Praktikerinnen hinter den Kulissen.

In der Eingangshalle der Konzernzentrale in Essen benötigt man einen Besucherausweis, um die elektronische Einlassschranke zu passieren. Ein Stockwerk höher warten die beiden Interviewpartnerinnen schon. Eis gilt es nicht zu schmelzen, doch eine freundliche Reserviertheit ist spürbar. Die beiden Damen wissen nicht genau, was auf sie zukommt, die Fragen sind nicht abgesprochen. Sich vor dem Interview erst einmal einen Kaffee zu holen, empfinden alle als gute Idee.

Im Erdgeschoss ist ein Starbucks-Café. Die in Deutschland eröffneten Filialen dieser amerikanischen Kette waren eine Zeitlang im Besitz von Karstadt, wurden aber im Zuge des Konzernumbaus wieder abgestoßen. Das war

schon, bevor KarstadtQuelle in Arcandor umfirmiert wurde. Die Kaffee-Ecke im Parterre der Konzernzentrale ist geblieben, einer der Anziehungspunkte in einem Foyer, das ein wenig den Trend zum Metropolenshopping mit Erlebnischarakter widerspiegelt: eine hohe lichtdurchflutete Halle mit Rolltreppen, etwas Kunst, etwas Kommerz, fast wie eine Einkaufsgalerie, im Hintergrund die Kaffeebar und ein Areal, in dem kulinarische Genüsse angeboten werden. Kantine wäre hierfür ein viel zu profaner Begriff.

Das gemeinsame Anstehen an der Kaffeetheke schafft Gelegenheit zur Konversation. Es-

Ausruhen nicht auf der Tagesordnung

„Manchmal bedarf es mehrerer Anläufe, bevor unsere Fabriken wirklich ‚sozialkonform‘ sind. Aber es entspricht nicht unserem Verständnis von Verantwortung und Nachhaltigkeit, einen Lieferanten ‚fallen zu lassen‘, nur weil die Zustände in seinen Fabriken nicht unseren Anforderungen entsprechen. Damit würden wir riskieren, dass Arbeiter(innen) entlassen werden und viele Familien ihre Existenzgrundlage verlieren.“

Ausgenommen sind die allen unseren Lieferanten bekannten ‚No-Go´s‘ wie Kinderarbeit oder Zwangsarbeit. Dennoch erfährt jeder Lieferant, jeder ‚Problemfall‘ eine individuelle Betrachtung: 2007 wurde zum Beispiel, in einer chinesischen Fabrik festgestellt, dass eine Arbeiterin erst 15 Jahre alt ist. Da ihre Familie aber auf ihr Einkommen angewiesen ist und es nur noch wenige Monate bis zum 16. Geburtstag (gesetzliches Mindestalter) waren, wurde festgelegt, dass dem Mädchen ein Schulbesuch finanziert wird und sie bei vollem Lohn nur noch verkürzt arbeitet. Ungeachtet dessen hat der Lieferant eine Verwarnung und individuelle Schulung erhalten.

Doch auch nach ‚gutem‘ Durchlauf des BSCI-Prozesses steht Ausruhen nicht auf der Tagesordnung. Das einmal erreichte Niveau soll ja im Interesse der Mitarbeiter konsolidiert und auch bei der Wiederholung nach drei Jahren (ab Zeitpunkt des Erst-Audits) erneut bestätigt werden. Zukünftig wird daher Sicherung von Nachhaltigkeit ein neuer Schwerpunkt der Arbeit mit den Lieferanten werden.“

Prof. Dr. Helmut Merkel, Arcandor-Vorstand für Beschaffung/Lieferantenmanagement, in einem Vortrag am 18.04.2008

ther Tse, blond, schmales Gesicht, schlanke Figur, ist in anderen Umständen und betont

dies stolz mit einem breiten Gürtel. Wenn das Baby da ist, will sie nur zehn Wochen pausieren, erzählt sie. Mit Pappbechern in der Hand geht es dann wieder die Rolltreppe hinauf. Das Galerie-Ambiente weicht langen Gängen und schließlich einem hellen Großraumbüro, umrandet von separaten Büro- und Konferenzräumen. In einem dieser kleinen Räume nimmt man Platz. Zunächst einmal studieren die beiden Arcandor-Frauen die mitgebrachte Ausgabe von welt-sichten. Interesse weckt der Artikel eines welt-sichten-Redakteurs über den neuen Chefökonom der Weltbank, Justin Yifu Lin. Ihn und sein Institut an der Peking Universität kenne sie, bemerkt Frau Tse erfreut, ein Nationalheld sei er in China, seitdem er sich im Mai 1979 von Taiwan in die chinesische Provinz Fujian abgesetzt und dabei eine Strecke von 2 km schwimmend durchquert hat. Außerdem sei er ein sehr netter Mann... so humble... Sie sucht nach der passenden Übersetzung. „Understatement“, schlägt Marion Schenk vor. Sie wirkt freundlich, sachlich und bestimmt, eine gestandene Frau mit femininer Note.

Die beiden Managerinnen arbeiten für die Corporate Service Group, eine Servicegesellschaft, die verschiedene konzernübergreifende Querschnittsfunktionen abdeckt. Für die praktische Arbeit sei das aber unerheblich – Marion Schenk: „Dem Lieferanten ist es egal, ob man sagt, guten Tag, ich bin Frau Tse aus Hongkong, oder guten Tag, ich bin Frau Schenk aus Nürnberg. Für ihn repräsentieren wir sowieso Arcandor und die Anforderung, dass er Verantwortung für seine Mitarbeiter übernimmt. Gut, dass CSR in der Lieferkette als hoheitliche Aufgabe direkt beim Arcandor-Vorstand angesiedelt ist. Dadurch hat unser Wort auf beiden Seiten des Handelsgeschäftes noch mehr Gewicht – beim Lieferanten und beim Einkauf.“

Esther Tse, eine Deutsche, die mit einem Chinesen verheiratet ist und seit sieben Jahren in

„Wir werden den Teufel tun, ein vollständiges Audit selbst durchzuführen!“

Hongkong lebt, ist für Asien zuständig. Im Einsatz ist sie in China, Korea, Indonesien, Thailand,

Vietnam, Malaysia, Bangladesch, Pakistan und Indien. Das sind die asiatischen Länder, in denen das Unternehmen besonders viele Zulieferer hat. Sie führt Stichproben in Fabriken durch, etwa um die Arbeitsbedingungen bei chinesischen Textilherstellern zu kontrollieren. Doch Kernstück ihrer Arbeit ist die Überwachung der Auditierung von Lieferanten. Als Audit (von lat. „Anhörung“) werden Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, die Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zu bewerten. Damit zusammen hängt ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich von Esther Tse: Qualifizierung, durch die Lieferanten in die Lage versetzt werden sollen, sozialen und ökologischen Standards zu entsprechen, beispielsweise mit Hilfe von Trainings und Bewusstseinsbildung. Der dritte Bereich schließlich sind Wohltätigkeitsprojekte, etwa zu HIV/Aids, gemeinsam mit anderen Organisationen wie dem World Economic Forum.

Marion Schenk hat in Europa fast die gleichen Aufgaben, „jedenfalls was Punkt eins und zwei betrifft“. Der Bedarf für Projekte ist in dieser Region allerdings eher gering, deshalb arbeitet sie bei der Business Social Compliance Initiative (BSCI) in Brüssel mit. Das ist eine auf Freiwilligkeit beruhende Wirtschaftsinitiative für das verantwortliche Handeln von Unternehmen. Die Initiative hat in den letzten Jahren viele neue Mitglieder aus ganz Europa gewonnen. Auch Arcandor ist Mitglied und lässt seine Lieferanten nach der BSCI-Methode auditieren. „Wir setzen die ‚BSCI-Philosophie‘ tagtäglich um“, bemerkt Frau Schenk. „Da steckt schon Power dahinter!“

Schwerpunktland der Beschaffung in Europa ist die Türkei, doch auch für Bulgarien, Rumänien und andere osteuropäische Länder ist Marion Schenk zuständig. Sie besucht regel-

BSCI

Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) wurde im März 2003 in Brüssel gegründet. Unter der Schirmherrschaft des europäischen Außenhandelsverbandes FTA (Foreign Trade Association) wird sie inzwischen von über 150 Unternehmen aus 11 Ländern getragen.

Die Arcandor AG beteiligt sich seit 2003 an der Gemeinschaftsinitiative, zu deren Mitgliedern unter anderem auch die Otto Group, Charles Vögele, Metro, Migros, Peek & Cloppenburg und Tom Tailor zählen. Ziele der BSCI sind die Einhaltung von sozialen Mindeststandards und die Verbesserung der sozialen Bedingungen in der Lieferkette der Hauptimportmärkte Asiens und Europas. Lag der Schwerpunkt zu Beginn auf arbeitsintensiven Branchen wie Bekleidung, Schuhe oder Spielwaren, werden die BSCI-Aktivitäten zunehmend auch auf andere Branchen ausgeweitet.

Der BSCI-Verhaltenskodex basiert auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), den Konventionen der Vereinten Nationen über die Rechte von Kindern und Frauen und OECD-Richtlinien. Er fixiert die geforderten Sozialstandards, muss von jedem Lieferanten akzeptiert werden und ist die Grundlage für alle Geschäftsbeziehungen.

Die Einhaltung der Sozialstandards in den Produktionsstätten wird durch Audits überprüft. Dazu sind nur speziell akkreditierte Auditierungsunternehmen berechtigt, die weltweit nach festen Richtlinien vorgehen. In einer Datenbank werden die Auditsergebnisse abgelegt. Bestimmte Informationen (zum Beispiel, ob und mit welchem Ergebnis ein Lieferant überprüft wurde) sind allen BSCI-Mitgliedern zugänglich. Vorteile ergeben sich so für beide Seiten: Lieferanten, die in der Regel für mehrere Geschäftspartner tätig sind, werden nur einmal überprüft und die Mitgliedsunternehmen können sehen, ob und wie ein potenzieller neuer Lieferant die Sozialstandards einhält.

Von den BSCI-Mitgliedsunternehmen wird über Qualifizierungen und Vor-Ort-Hilfen bei der Verbesserung unzureichender Produktionsbedingungen der Verhaltenskodex mit Leben gefüllt.

Esther Tse und Dr. Marion Schenk, Compliance Team, Corporate Service Group
(KarstadtQuelle Konzern-Einkauf)
BSCI: www.bsci-eu.org



Fotos: Anja Ruf

Die beiden Managerinnen im Gespräch mit welt-sichten: Esther Tse (li.) und Marion Schenk (re.)

mäßig Produktionsstätten, schult Lieferanten, diskutiert mit ihnen.

Audits führen die beiden Managerinnen nicht selbst durch. Diesen Part übernehmen Auditierungsgesellschaften, externe Prüfer, „ähnlich wie bei Autos der TÜV“. Marion Schenk: „Wir werden den Teufel tun, ein vollständiges Audit selbst durchzuführen. Denn damit würden wir uns angreifbar machen; es würde der Eindruck mangelnder Objektivität und fehlender Vergleichbarkeit der Ergebnisse entstehen.“

Mit Vorwürfen von Kritikern sind beide Interviewpartnerinnen – erzählen sie – häufig konfrontiert. Auch mit Vorwürfen, die sie als ungerechtfertigt oder pauschal empfinden. Sie setzen solchen Attacken ihre Überzeugungen entgegen. Wenn sie darüber sprechen, wirken sie fast wie streitbare NGO-Vertreterinnen: „Wir tun diese Arbeit, weil wir von der Notwendigkeit überzeugt sind und wissen, dass sich nur dann etwas verbessert, wenn man aktiv Einfluss nimmt. Manchmal fragen wir kritisch eingestellte Leute, was sie denn eigentlich über unsere Arbeit wissen, und da fängt das Stottern an. Dann bemühen

wir uns, ihren Irrglauben gerade zu rücken, erzählen, wie wir in Fabriken mit der einfachen Näherin sprechen und mit dem Betriebseigner und wie wir auch ein zweites Mal hinfahren. Und dann sagen die, die vorgefertigte Meinungen über uns hatten: ‚Das ist ja toll, super.‘ Wichtig ist, dass man ein Ziel hat. Dass das nicht mit einigen wenigen Fabrikbesuchen zu erreichen ist, sollte jedem, der die Geschäftswelt kennt, klar sein. Man braucht neben einem langen Atem auch den Glauben an die positiven Aspekte der Globalisierung und einen gesunden Optimismus! Und all das haben wir.“

Interview

„Nie das Ziel aus den Augen verlieren“

Zur Zusammenarbeit des Compliance-Teams mit dem Hongkonger Handelshaus Li & Fung, das die Warenbeschaffung verantwortet

Ende 2006, als Arcandor noch KarstadtQuelle hieß, hat der Konzern seine Auslandsbeschaffungsorganisation an Li & Fung verkauft. Dieses asiatische Unternehmen mit Hauptsitz in Hongkong hat als Exklusivagent die gesamte Einkaufsorganisation übernommen. Bis dahin war es vor allem für den amerikanischen Markt tätig. Strategische Vorgaben kommen weiter aus der Arcandor-Zentrale und die Einkäufer des Konzerns platzieren weiterhin ihre Aufträge bei den Lieferanten in den Beschaffungsmärkten, doch Li & Fung sorgt für die Abwicklung.

Wie geht das – ein in Hongkong beheimateter Beschaffungskonzern, der plötzlich zum Beispiel in Osteuropa tätig wird?

Esther Tse: Da gibt es kein Problem. Li & Fung ist größer als Arcandor selbst und schon lange ein globaler Konzern. Daher ist es auch schon lange in vielen Märkten tätig, in denen auch KarstadtQuelle aktiv war.

Marion Schenk: Die Eigner, die Gebrüder Fung, sind sowohl chinesisch als auch amerikanisch geprägt. Sie haben in den USA stu-

Macht das Ihre Aufgabe nicht schwieriger, wenn ein Teil der Beschaffung und damit ein Teil der Lieferkette nun von Li & Fung betreut wird?

Schenk: Im Rahmen der Globalisierung kann man gewisse Entwicklungen nicht ausbremsen. Wir versuchen, uns auf neue Entwicklungen einzustellen, ohne unser Ziel aus den Augen zu verlieren.

Tse: Für uns ist diese Entwicklung ein Gewinn, da wir nun auf das große Wissen von Li & Fung im Bereich CSR zurückgreifen können.

Das verwundert, da auf der Website des Beschaffungskonzerns Li & Fung das Stichwort CSR nur ziemlich versteckt auftaucht, und das auch erst seit kurzem...

Tse: Li & Fung geht damit nicht so aktiv an die Öffentlichkeit wie Arcandor. Das liegt in der Natur des Unternehmens – es arbeitet für viele große Markenunternehmen und ist nicht befugt, über deren CSR-Maßnahmen Auskunft zu geben.

Schenk: Es war bisher für Li & Fung auch gar nicht so notwendig, sich zu CSR zu äußern, denn der Konzern ist nicht so bekannt wie zum Beispiel Arcandor und daher nicht so stark im Visier von NGOs. Trotzdem hat Li & Fung ausgezeichnete CSR-Fachleute. Die braucht es auch, da es keine Waren verkauft, sondern Dienstleistungen, und als Dienstleister den jeweiligen Kundenanforderungen gerecht werden muss. Jeder Kunde hat andere Wünsche – Arcandor etwa will, dass bis 2010 der Großteil seiner Lieferanten nach der BSCI-Methode auditiert ist. Amerikanische Firmen dagegen geben eigene CSR-Methoden vor. Andere Kunden wiederum haben kaum Erfahrung und überlassen es Li & Fung, ein erstes Minimum an CSR-Maßnahmen einzuführen. Die Herangehensweise orientiert sich immer am Kunden.

Foto: KarstadtQuelle Far East



Workshop für Lieferanten über die Einhaltung von Sozialstandards. Auf der langjährigen „Supply Chain Social Compliance Work“ von KarstadtQuelle bauen die aktuellen CSR-Maßnahmen der Arcandor AG und von Li & Fung auf.

diert und aus der Hongkonger Firma ihres Großvaters in kurzer Zeit einen Weltkonzern gemacht.

Tse: China ist das wichtigste Einkaufs-Land für Li & Fung, daher ist dort das Hauptquartier. Doch eigentlich kauft Li & Fung weltweit ein in ganz Asien, in Italien, Spanien, Marokko, überall...

Esther Tse (li.) und Marion Schenk (re.)

Tse: Es gibt auch Kunden, die überhaupt nicht möchten, dass etwas kommuniziert wird. Das allerdings ist eine zweiseitige Sache: Kommuniziert man nicht, wird man verdächtigt, etwas zu verheimlichen. Wenn man dagegen kommuniziert, wird einem vorgeworfen, man benutze das als Vermarktungsargument. Die rechte Balance zu finden, ist schwierig.

Hat sich etwas geändert, seit Li & Fung die KarstadtQuelle-Einkaufsorganisation übernommen hat?

Tse: Die Mitarbeiter in den lokalen Beschaffungsbüros sind bis auf wenige Ausnahmen geblieben, es sind immer noch die ehemaligen KarstadtQuelle-Mitarbeiter. Und mit denen hat Li & Fung auch deren Know-how übernommen.

Schenk: Alle großen Handelsunternehmen haben seit den 60er Jahren in den wichtigsten Beschaffungsmärkten lokale Beschaffungsbüros. Dort arbeiteten fast ausschließlich lokale Mitarbeiter gemeinsam mit wenigen Delegierten aus den Stammhäusern. Haben diese anfänglich die Kommunikation und die Vermittlung von Know-how über den europäischen Markt, über die Erwartungen der Kunden oder über Geschäftsmodelle übernommen, so werden auch diese Funktionen später mehr und mehr von lokalen Managern ausgeübt. Die Beschaffungsbüros bestehen, neben wenigen deutschen Mitarbeitern, zu 98 oder 99 Prozent aus lokalen Mitarbeitern: Chinesen in China, Vietnamesen in Vietnam, und so weiter.

Tse: Es handelte sich um einen Wissenstransfer, gesteuert von Delegierten aus den Stammhäusern, die die Büros geleitet und alle Aufträge begleitet und kontrolliert haben. Also die Einhaltung der Termine, die Mengen, die Qualität der Ware, die Kennzeichnung der Ware. Auftragsüberwachung ist die eigentliche Aufgabe dieser Büros.

Foto: Elke Deichmann, © Arcandor AG



Was genau tun die lokalen Mitarbeiter der Beschaffungsbüros?

Schenk: Die lokalen Mitarbeiter sind Schlüsselpersonen, die einzigen Bindeglieder zwischen dem Einkauf und den beispielsweise nur Chinesisch sprechenden Lieferanten. Es gibt bei der Auftragsabwicklung immer Ecken und Kanten, die Fertigstellung etwa verzögert sich... Die lokalen Mitarbeiter müssen dann zwischen beiden Vertragsseiten vermitteln und einvernehmliche Lösungen finden. Durch Übernahme der Beschaffungsbüros verfügt Li & Fung in allen Ländern über Know-how. Insofern war der Übergang nicht so groß, an den eigentlichen Abläufen, daran wie Aufträge bearbeitet werden, hat sich nichts geändert. Und auch für unsere Fragestellung, die eng an den Prozess der Warenbeschaffung gekoppelt ist, ändert sich nichts.

Tse: Unser Büro in Hongkong wurde völlig übernommen. Vor der Übernahme war das ein Beschaffungsbüro von KarstadtQuelle mit 300 Mitarbeitern, größtenteils lokalen, die in der Lage waren, mit chinesischen Lieferanten umzugehen. Nun spricht man bei Li & Fung ja auch Chinesisch, insofern liegt deren Zugewinn nicht so sehr im kulturellen Wissen, sondern sie haben die Kenntnis der Produkte eingekauft, die Lieferantendaten und Beziehungen zu den Lieferanten... Das Büro in Hongkong ist der Brückenkopf für Asien, doch ich arbeite auch mit den übrigen Büros in Asien eng zusammen. In China habe ich einen Kollegen, der schon vor dem Zusammenschluss für CSR zuständig war, und in jedem Büro in Asien gab es einen CSR-Mitarbeiter.

Ist diese Anzahl seit der Übernahme durch Li & Fung gleich geblieben?

Foto: Christian Klose, © Arcandor AG



Tse: Sie ist jetzt größer, es gibt deutlich mehr CSR-Mitarbeiter in jedem Büro. Die vorher da waren, sind geblieben, hinzugekommen sind Kollegen von Li & Fung, auf die wir auch zurückgreifen können.

Was besprechen Sie mit Li & Fung?

Tse: Zum Beispiel, in welchem Turnus Lieferanten besucht werden müssen, in welchem Turnus Workshops durchgeführt werden sollen, wo die nächsten Veranstaltungen geplant werden.

Schenk: Das ist auch warengruppenspezifisch. Bei manchen Warengruppen muss man sehr aufmerksam hinschauen, beispielsweise bei Waren mit Paillettenstickerei. Je präziser wir Li & Fung gegenüber unsere Philosophie kommunizieren und unsere Anforderungen vorgeben, um so präziser sind die Ergebnisse.

Tse: Das machen wir im Team, Frau Schenk, der Vertreter von Li & Fung und ich arbeiten gemeinsam daran.

Können Sie ein konkretes Beispiel dafür geben, worum es bei dieser Teamarbeit geht?

Beide: Wir haben Li & Fung vorgegeben, dass kein neuer Lieferant aufgenommen werden darf, bevor in seiner Produktionsstätte ein „Vorcheck“ nach sozialen und ökologischen Kriterien durchgeführt wurde. Doch wir machen nicht nur Vorgaben strategischer Art, wir setzen uns auch mit den Li & Fung-Kollegen an einen Tisch, lassen sie mit dem Thema nicht alleine, sondern reden darüber, wie es umgesetzt werden kann. | |

CSR bei Li & Fung:
www.lifung.com/eng/ir/governance.php#social

Aktionen und Auszeichnungen

Klaus Wilmsen organisiert Aktionen und Events, die die Welt freundlicher machen sollen – und nachhaltiger

Karstadt-Aktionswoche mit fair gehandelten Produkten, mit Mutter Beimer alias Marie-Luise Marjan und anderen Promis – das verbindet man mit dem Namen Klaus Wilmsen. Seine offizielle Bezeichnung: „Abt.-Direktor Qualitätssicherung und Umweltschutzbeauftragter Karstadt Warenhaus GmbH“.

Foto: Anja Ruf



Klaus Wilmsen an seinem Schreibtisch.

Das Büro von Klaus Wilmsen liegt im Untergeschoss. Dass man sich den Räumen des Umweltschutzbeauftragten nähert, merkt man daran, dass rechts und links des Ganges Plakate auftauchen. Nicht nur ein paar, sondern man passiert eine ganze Plakatstrecke. Und Plakate pflastern auch den Besprechungsraum.

Ein Poster neben dem Fenster zeigt fast in Lebensgröße eine Afrikanerin und wirbt mit ihr für den Fairen Handel. Linker Hand nimmt Klaus Wilmsen Platz, hinter ihm eine Postergalerie mit Botschaften wie: „Wer will schon im Treibhaus leben“, „Ich lebe bewusst und genieße natürlich“, „Fairtrade und die Welt wird freundlicher“. Es scheint die richtige Kulisse für den großen, stattlichen, grauhaarigen Mann zu sein, der vital und energiegeladener wirkt. Er ist – das erkennt man in den ersten Minuten – ein Mann, der die Aktion liebt.

Im Juni letzten Jahres ist er als einziger Wirtschaftsvertreter in den Vorstand von Transfair e.V. gewählt worden. Das, betont er gleich, sei aber nur ein Projekt von vielen. Was er dann skizziert, reicht von bundesweiten Energiespar-Aktionen über „Bio Erleben!“ mit Schaukochen bis zum pffiffigen Karstadt-Igel Clemens Clever, der für den ökologischen Schulstart wirbt. Klaus Wilmsen spricht gerne über seine Erfolge – und nimmt kleine Fehlschläge gelassen hin. Mindestens nach außen hin.

Bei der Karstadt Warenhaus GmbH ist er Abteilungsleiter für die Qualitätssicherung und zugleich Umweltschutzbeauftragter. Als berufliches Lebenswerk bezeichnet er „Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung“. Warum heißt er dann nicht Nachhaltigkeitsbeauftragter? Die Antwort: „Unsere Umweltschutzstrategien sind wesentlich Nachhaltigkeitsstrategien, wir sagen aber nach wie vor Umweltschutz, weil unsere Kunden mit Nachhaltigkeit nichts anfangen können.“

Dieses Jahr feiert er sein 50-jähriges Firmenjubiläum. Für den gelernten Kaufmann ging ein Traum in Erfüllung, als er in der Essener Hauptverwaltung eine Stelle bekam und dann bis zum Leiter der Organisationsabteilung aufstieg. Weil sein damaliger Chef die Kundenreklamationen leid war, beauftragte er ihn, ein Konzept für Qualitätssicherung zu entwickeln. Also baute er ab 1982 die Abteilung Qualitätssicherung auf. Der Umweltschutz kam 1989 hinzu, zunächst nicht ganz freiwillig: „1989 musste ich zu meinem Chef, der sagte, von heute an sind Sie auch Umweltschutzbeauftragter. Da fragte ich: ‚Wieso denn das auf einmal?‘ Seine Antwort: ‚Wir sind ein verantwortungsvolles Unternehmen und können nur wettbewerbsfähig sein, wenn wir da was tun.‘ Ist ja auch völlig richtig.“

Der so ernannte Umweltschutzbeauftragte hat sich den Umweltschutz zu eigen gemacht und auch auf diesem Gebiet hohe Qualität angestrebt. Seit einer Tütensparaktion im Jahr 1990, durch die der Verbrauch an kostenlosen Plastiktragetaschen von 240 Millionen auf

150 Millionen reduziert und dadurch enorme Kosten eingespart wurden, weiß der Karstadt-Vorstand, dem Wilmsen direkt untersteht, dass man mit Umweltschutz sogar Geld verdienen kann.

Schnell fand Klaus Wilmsen auch Spaß an der Sache. Beispielsweise an der Arbeit am Sortiment, die er als fortlaufenden Prozess sieht. „Wir sind kein ökologisches Warenhaus und werden es auch nie sein. Wir haben in großen Warenhäusern bis zu 300.000 Artikel, nicht nur ökologische. Wir haben aber sehr viele Möglichkeiten, dort etwas zu tun. Und wenn wir keine ökologischen Produkte anbieten, können sie auch nicht verkauft werden. Von alleine verkaufen sie sich nicht, also muss man entsprechende Kampagnen machen.“

Mit dieser Einstellung wurde er zum Pionier von ökologisch angebauten Lebensmitteln. „Angefangen haben wir mir 175 Projekten aus dem ökologischen Landbau, und alle haben uns damals belächelt. Heute haben wir in unseren normalen Feinkostmärkten 800 Bio-Produkte und in 15 oder 16 Filialen separate Bio-Shops mit über 3000 Produkten. Vom Angebot her gehören wir zu den größten am Markt. Über 50 Auszeichnungen haben wir schon bekommen.“

Aktuell heißt Umweltschutz für Karstadt insbesondere Forcierung klimaschonender Produkte, die zur Energieeffizienz in Privathaushalten beitragen. Und wie steht es mit Umweltschutz in Bezug auf die Länder, in denen produziert wird? Wilmsen: „Der erste Schritt ist, dass die Arbeiter vernünftig bezahlt werden, vernünftige Arbeitsbedingungen haben, dass für Arbeitssicherheit gesorgt ist, dass es keine Kinderarbeit gibt. Umweltschutz bei den Produkten, die in Asien oder der Türkei produziert werden – soweit gehen wir noch nicht. Aber es ist nur eine Frage der Zeit, dann wird man auch in diese sogenannte Produktionsqualität reingehen. Soweit ist noch keiner, außer bei der zertifizierten Biobaumwolle.“ | |

Interview**„Das schafft man nur mit Kampagnen“**

Der Umweltschutzbeauftragte über den Markt für fair gehandelte Produkte

Foto: Transfair e.V.



Erntezeit für Baumwolle, die über den Fairen Handel verkauft wird. Karstadt strebt an, auch bei Produkten wie Bettwäsche Baumwolle zu verwenden, die mit dem Fairtrade-Siegel gekennzeichnet ist. Zur Zeit gibt es aber noch keine ausreichenden Mengen, die von Transfair e.V. zertifiziert sind.

Auf dem Plakat hinter Ihnen heißt es: „Fairplay beginnt vor dem Anpfiff. Der Fußball, mit dem jeder gewinnt“. Haben Sie mit diesen Transfair-Fußbällen gewonnen?

Nein, die waren ein Flop. Zur Zeit der Weltmeisterschaft haben wir Transfair-Fußbälle ins Sortiment aufgenommen. Von der Qualität her super, Preis super, 20 Euro kostete dieser Fußball nur, aber das war ein riesen-großer Flop. Denn die Kinder und Jugendlichen wollten alle den WM-Fußball von Adidas haben. Auch wenn der 100 Euro gekostet hat. So waren das Ladenhüter. Wir haben in unseren Sporthäusern sehr viel Werbung gemacht, es gab eine wunderbare Auftaktveranstaltung mit dem Manager von Werder Bremen und einem Senator, alles prima. Der Verkauf lief anfangs auch gut, war dann aber schlagartig zu Ende, als der WM-Ball auf den Markt kam. Das muss man dann akzeptieren, so haben wir das auch mit Transfair besprochen. Zwei Sportvereine – VfL Bochum und Werder Bremen – haben die Bälle zwar gekauft, da sie aber nicht vom DFB, der UEFA oder FIFA lizenziert waren, konnte man sie bestenfalls für Trainings nutzen, aber nicht für Wettkämpfe. Und die großen Sportvereine nehmen natürlich die Fußbälle, die für die Wettbewerbe bestimmt sind, auch fürs Training. Also waren die Transfair-Fußbälle höchstens für Jugendmannschaften brauchbar.

Was passiert denn, wenn so ein Fußball ein Flop wird? Was sagt Karstadt dazu?

Wir sagen einfach, es war keine Nachfrage da. Der Artikel war für unsere Zielgruppe nicht bedarfsgerecht. Daher haben wir die Fußbälle halt unter Warenwert zu einem ganz geringen Preis verkauft oder auch gespendet. Ärger mit der Geschäftsführung gab's da keinen, das war überhaupt kein Thema, dazu war schon die Größenordnung viel zu gering. Und das, was wir hier machen, ist ja nicht nur eine Imagesache. Sondern es geht auch um Verwirklichung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Mit Kampagnen wirbt Karstadt für Umwelt-, Bio- und Fairtrade-Produkte. Fair gehandelte Artikel gibt es vor allem im Lebensmittelbereich, wie etwa Kaffee, Tee, Schokolade, Orangensaft und Honig.

Foto: Anja Ruf



so etwas nur für eine Filiale zu machen, sondern Ziel unserer Einkaufswirtschaft ist es natürlich, alle Filialen abzudecken. Ich hoffe, dass wir spätestens im Sommer oder Herbst bei Kinderbekleidung und hautnah getragenen Textilien Produkte anbieten können, die nicht nur biologisch erzeugt, sondern auch fair gehandelt sind. Aber das ist noch ein langer Weg.

Sollten Fairtrade-Produkte auch über Discounter verkauft werden?

Wenn jetzt Discounter auch Bio- und Fairtrade-Produkte anbieten, dann ist das mit ein Verdienst von Karstadt. Denn bei vielen Transfair-Veranstaltungen habe ich immer wieder angesprochen, dass man auch Discounter einbeziehen muss, wenn man Fairtrade publik machen will. Discounter haben einen ganz anderen Kundenkreis als wir. Diese Strategie ist nicht unumstritten bei Transfair e.V., auch im Transfair-Vorstand nicht, und bei den Weltläden erst recht nicht: Die fürchten da eine riesengroße Konkurrenz. Karstadt hat sich mit den Weltläden ergänzt und regelmäßig ausgetauscht. Wenn jetzt aber Discounter hinzukommen, bricht der Markt für die Weltläden etwas weg. Und das sehen die natürlich mit Sorge. Aber ich habe gesagt, wir müssen das weiter

forcieren, sofern diese Unternehmen bis zu einem gewissen Grad glaubwürdig sind. Nicht die Produkte verramschen – das dürfen wir nicht machen. Deswegen habe ich mich auch stark dafür gemacht, dass bestimmte Billiganbieter keine Fairtrade-Produkte bekommen. Transfair e.V. würde als Siegelorganisation sonst völlig unglaubwürdig werden.

Macht Karstadt mit Umweltprodukten Gewinne? 2007 wurden zum Beispiel – als Er-

Foto: Transfair e.V.



Was hat sich im Bereich fair gehandelte Produkte insgesamt in den letzten Jahren verändert?

Fairtrade hat einen Boom, was für uns sehr erfreulich ist, es ist aber nach wie vor ein Nischenprodukt, darüber muss man sich im Klaren sein. Stark ist es bei uns im Lebensmittelbereich, wie Kaffee, Tee, Schokolade, Honig, Orangensaft. Das sind aber nicht mehr als 50 Produkte – sicher eine Steigerung verglichen damit, dass wir 1993 mit nur drei angefangen haben. Trotzdem sind das immer noch sehr wenige Produkte. Jetzt wollen wir Baumwolle mit dem Bio- und Fairtrade-Siegel einführen. Da gibt es erhebliche Probleme: Zwar haben wir jetzt die Produktlinie Organic Cotton im Bereich Handtücher und Bettwäsche. Handtücher und Bettwäsche mit dem Fairtrade-Siegel aber haben wir noch nicht. Denn es gibt nicht so viel biozertifizierte und fairtrade-gesiegelte Baumwolle, wie wir sie eigentlich für Karstadt brauchen. Es hat keinen Zweck,

„Im nächsten Jahr wollen wir den Fairtrade-Anteil auf fünf Prozent steigern.“

© Karstadt Warenhaus GmbH



gebnis zweier Aktionen – im Vergleich zum Vorjahr 200 Prozent mehr Energiesparlampen und 68 Prozent mehr Energiesparkochtöpfe verkauft. Ist so etwas ein Erfolg, der unter Gesichtspunkten der Gewinnerwirtschaftung zu Buche schlägt?

Diese Umsatzzuwächse sind eine sehr hohe Steigerung gegenüber dem Minus beim Handel insgesamt, der ja nicht auf Rosen gebettet ist. Wenn man dann irgendwo Plus macht, ist das schon ein Erfolg. Fairtrade-Produkte müssten wir eigentlich streichen, denn mit diesen 50 Produkten machen wir so wenig Umsatz, dass man die eigentlich vergessen kann. Das wollen wir aber nicht. Wir wollen ganz klar und deutlich sagen: Die gehören mit zu unserem Warensortiment. Wir arbeiten auch daran, dieses Sortiment entsprechend zu erweitern. Nur geht das nicht so von heute auf morgen. Das ist nicht wie beim Bio-Trend. Wir haben heute über 3000 verschiedene Bio-Artikel, das ist enorm, das hätte keiner gedacht. Gegenüber dem letzten Jahr hatten wir eine zweistellige Zuwachsrate. Fairtrade ist eine ganz andere Schiene. Insgesamt beträgt der Fairtrade-Anteil in den vergleichbaren Warengruppen nur zwei Prozent. Vergleichbare Warengruppen heißt: In den Warengruppen, in denen Fairtrade-Produkte existieren. Es gibt ja zum Beispiel Fairtrade-Kaffee, aber keinen Fairtrade-Sekt oder Fairtrade-Champagner. Im nächsten Jahr wollen wir in diesen Warengruppen auf fünf Prozent kommen.

Wie wollen Sie das erreichen?

Das schafft man nur mit Kampagnen. Sie sehen ja hier die ganzen Plakate, die wir dazu einsetzen. Zusätzlich gibt es entsprechende Broschüren, Gewinnspiele und dergleichen. Man muss den Kunden erst einmal erläu-

tern, was Fairtrade ist, was dahinter steckt. Wenn die Kunden das verstanden haben, sind sie auch bereit, für diese Produkte etwas mehr Geld auszugeben, nicht nur weil die Produkte bio sind, sondern auch wegen der sozialen Hintergründe, weil die Kleinbauern davon leben können. Wenn auch nicht alle Kunden, es gibt ja auch Familien, die schauen müssen, wie sie über die Runden kommen. Die können Sie natürlich mit Fairtrade nicht begeistern.

Inzwischen gibt es Bio-Produkte ja auch bei den Tafeln für Geringverdienende, über die zum Beispiel Supermärkte kostenlos Obst und Gemüse zur Verfügung stellen, das sie nicht verkauft haben...

Daran beteiligen wir uns auch in vielen Städten. Es hat zwei Vorteile: Auf der einen Seite helfen wir, auf der anderen Seite sparen wir Entsorgungskosten. Sonst käme das Gemüse in den Müllcontainer, und dann muss man zahlen. Aber der soziale Aspekt steht natürlich an erster Stelle.

Wie steht es mit Fairtrade-Produkten, die zugleich bio sind? Verkaufen die sich gut?

Zwei Drittel der Fairtrade-Artikel sind bei uns zugleich Bio-Produkte. An ihnen sind die Verbraucher besonders interessiert. Bei dem restlichen Drittel müssen wir die Bio-Zertifizierung irgendwie hinkriegen. Daran arbeiten wir bei Transfair e.V.. Auch die Bauern arbeiten daran. 100 Prozent werden wir nie hinkriegen, aber steigern können wir den Anteil schon. Denn natürlich bevorzugen die Verbraucher bio- und transfairzertifizierte Produkte.

Klaus Wilmsen.

Spricht da jetzt der Karstadt-Vertreter oder das Transfair-Mitglied?

Das eine schließt das andere ja nicht aus. Man muss auch im privaten Bereich sehr davon überzeugt sein, sonst kann man den Job nicht machen. Die vielen Ehrenämter, die ich habe – Karstadt profitiert auch davon. Da gibt es überhaupt keinen Widerspruch, ganz im Gegenteil. Transfair profitiert seinerseits davon, dass ich für Karstadt arbeite, denn dadurch wird bei Karstadt nicht im Traum daran gedacht, Transfair-Produkte auszulisten. Man muss zwar immer wieder Überzeugungsarbeit leisten, gerade bei denen, die für das Sortiment zuständig sind. Oft kommen aber auch die Zentraleinkäufer an und wollen Aktionen machen.

Wie verbinden Sie den Transfair-Gedanken mit dem Gedanken der Qualitätssicherung?

Es ist tödlich, wenn Bio-oder Transfair-Produkte nicht die entsprechende Qualität haben. Da werden wir unglaublich. Früher hatten wir Probleme mit dem Transfair-Kaffee. Den konnte man wirklich nicht trinken. Bei mangelnder Qualität den Transfair-Gedanken rüberzubringen, ist schon sehr schwer... Alle diese Produkte – ökologische Produkte, Bioprodukte, Fairtrade-Produkte – müssen eine überdurchschnittliche Qualität haben. Deswegen dränge ich zum Beispiel im Kuratorium der Stiftung Warentest, in dem ich der einzige Vertreter des Handels bin, darauf, dass bei Untersuchungsvorgängen immer Bio- und Fairtrade-Produkte mitgetestet werden. Denn das beweist, dass sie inzwischen einen hohen Qualitätsstandard haben. Die Kampagnen zum Fairen Handel in unseren Häusern sind mit Probeverkostung: Die Verbraucher sollen wissen, dass wir schmackhafte Produkte haben. | |

Tradition, Wandel und Verantwortung

Marianne Scholz verkörpert ein Stück Konzerngeschichte

Lange Jahre schon ist Marianne Scholz für das Unternehmen tätig, seit wenigen Wochen aber erst als Sekretärin im Bereich „Gesellschaftspolitik“. Sie hat Umstrukturierungen im Konzern miterlebt und steht jetzt vor ganz neuen Aufgaben.

Foto: Anja Ruf



Marianne Scholz an ihrem Arbeitsplatz.

Zwischen dem Sekretariat, das von Marianne Scholz geführt wird, und dem ihrer Chefin Alexandra Hildebrandt liegen ein Fußweg und ein Stockwerk. Früher war in dem Gebäudeteil, wo sich heute das Sekretariat der „Gesellschaftspolitik“ befindet, der Konzernbereich Reisen, zu dem auch Marianne Scholz gehörte. Die Mitarbeiter erarbeiteten in der Holding Mehrwert für die Reisebüroketten – für die Karstadt-Reisebüros, Neckermann Urlaubswelt und die Quelle-Reisebüros. Es gab unter anderem einen IT-Bereich, der einheitliche Systeme für die Buchungsverwaltung der Reisebüros entwickelte, einen zentralen Einkauf für Konditionsvereinbarungen mit den Veranstaltern und ein Absatzkanalmanagement, das neue Wege in der Vermarktung von Reisen jenseits der stationären Reisebüros beschritt.

Marianne Scholz, früher Sekretärin der Geschäftsführer zweier Karstadt-Filialen, kam im Jahr 2000 in die Hauptverwaltung. Dort wuss-

te sie als Chefsekretärin alles zu koordinieren, war für ihre Kollegen die Ansprechpartnerin, „ob es nun galt, einen Bleistift zu bestellen, oder einen neuen Arbeitsplatz einzurichten“. Bei der Arcandor AG, die sich zu „Tradition und Verpflichtung, Wandel und Innovation“ bekennt, verkörpert sie ein Stück Tradition. Die offizielle Konzerngeschichte auf der Arcandor-Webseite beschreibt den Wandel, der sich einschneidend auch auf das Leben von Marianne Scholz auswirkte, so: „Der neue Touristikonzern C & N Touristic AG (die heutige Thomas Cook AG), hervorgegangen aus dem Reiseveranstalter NUR und der Fluggesellschaft Condor, geht 1997 an den Start. Die Karstadt AG und die Lufthansa AG sind zu je 50 Prozent beteiligt. Anfang 2007 fusioniert die nunmehr vollständig im Besitz von KarstadtQuelle stehende Thomas Cook mit dem drittgrößten europäischen Reiseanbieter MyTravel zur Thomas Cook

Group plc mit Sitz in London, wo das neue Unternehmen am 19. Juni an der Börse gelistet wird. Heute ist die Touristik der größte Geschäftsbereich der Arcandor AG.“

Der neue Name Arcandor resultiert aus der Erkenntnis, dass eine Erweiterung des Namens zu ThomasCookKarstadtQuelle AG niemandem zuzumuten gewesen wäre, so die Konzerngeschichtsschreibung. Die Marken Karstadt, Quelle und Thomas Cook blieben erhalten. Erhalten blieb dem Konzern auch Marianne Scholz – sie ist nach wie vor im Unternehmen tätig, jetzt aber in neuer Position. Ihre vorherige Stelle gibt es nicht mehr. Denn im Zusammenhang mit der zwischenzeitlich vollständigen Übernahme von Thomas Cook durch Arcandor war entschieden worden, alle Funktionen des Konzernbereichs Reisen bei Thomas Cook in Oberursel zu bündeln. | |

Thomas Cook

Die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes, die zu meinen Aufgaben gehört, erfordert die konzernweite Kooperation unterschiedlichster Bereiche und Personen. Denn die Nachhaltigkeitsaktivitäten der einzelnen Geschäftsbereiche müssen zusammengeführt werden. Im zurückliegenden Berichtszeitraum war vor allem die Zusammenarbeit mit den Kollegen von Thomas Cook aus England spannend und interessant. Durch das Thema CSR bei Touristikunternehmen gewinnt der Bericht eine neue Dimension. Denn wie im Konzern, hat sich auch im Bereich CSR die Gewichtung verschoben: War das Unternehmen beim letzten Bericht 2005 noch ein reines Handelsunternehmen, ist es jetzt ein internationaler Touristik- und Handelskonzern.

Die Internationalität in der Arbeit ist ein Pluspunkt in der täglichen Arbeit. Ebenso wie der Zugewinn von Kollegen, die mit viel Engagement das Thema CSR in der Thomas Cook Group vorantreiben. Nach

der Firmenfusion von Thomas Cook und MyTravel wurde für die neue plc – das ist eine Aktiengesellschaft nach britischem Recht – ein eigener und weltweit verantwortlicher Bereich „Corporate Social Responsibility“ geschaffen. Einer der Schwerpunkte ist Sustainable Tourism. Nachhaltiger Tourismus bedeutet, den Tourismus in all seinen Erscheinungsformen so umwelt- und sozialverträglich wie möglich zu gestalten, verträglich für die Natur in den Zielgebieten und die Menschen, die dort leben. Mit diesem Ziel verringert Thomas Cook auch die durch die eigene Flugzeugflotte emittierten Treibhausgase.

Thomas Cook wird nicht nur im neuen Nachhaltigkeitsbericht erwähnt werden, sondern hat auch seinen eigenen CSR-Report.
<http://csr.thomascookgroup.co.uk/tcg/csr/>

Sören Stöber, Project Manager für den Bereich Gesellschaftspolitik der Arcandor AG

Interview**„Ich sehe nun einiges mit anderen Augen“****Die Sekretärin der Abteilung „Gesellschaftspolitik“ über ihren neuen Arbeitsbereich**

Frau Scholz, Ihre ehemaligen Kolleginnen und Kollegen sind woanders im Konzern untergekommen oder ausgeschieden. Sie selbst arbeiten für eine andere Abteilung im Hause. Wie geht es Ihnen mit diesem Bereichswechsel?

Das ist alles ganz neu für mich, denn ich habe mich mit diesen Themen vorher nicht allzu viel befasst. Man wusste wohl, Frau Dr. Hildebrandt macht Öffentlichkeitsarbeit, das war bei uns der Oberbegriff. Aber was dahinter steckt – Gesellschaftspolitik – ist doch etwas ganz anderes, als das, was man sich im Vorbeigehen immer so gedacht hat.

In der Öffentlichkeit werden Konzerne ja oft als unverantwortlich wahrgenommen, gerade wenn es um Schließungen geht. Wie haben Sie das Handeln des Konzerns in der Zeit der Schließung des Reisebereichs empfunden?

Durch einen Unfall war ich in dieser Zeit elf Monate krank. Als ich noch auf den Rollstuhl angewiesen war, gab es für die Mitarbeiter des Konzernbereichs Reisen ein Frühstück mit dem Vorstand. Da wurde uns noch mal versichert, dass für jeden, der im Konzern bleiben möchte, ein Platz geschaffen wird. Von daher muss ich wirklich sagen, der Vorstand hat sich bemüht.

Wie sind Sie zu Ihrer jetzigen Stelle gekommen?

Im Rahmen meiner Wiedereingliederung seit November arbeitete ich zwei Stunden täglich für den Leiter der Personalabteilung, und Frau Dr. Hildebrandt brauchte jemanden, so hat sich das dann ergeben. Alle früheren Kollegen waren happy, dass ich so gut untergekommen bin. Denn man kannte Frau Dr. Hildebrandt, grüßte sie, blieb auch mal stehen für eine Unterhaltung.

Haben Sie inzwischen schon erste Eindrücke, was der Bereich „Gesellschaftspolitik“ ist, im Unterschied zu dem, was Sie dachten, dass es wäre?



Foto: Rainer Kwiotek, Zeitenspiegel, © Arcandor AG

Ja, es ist viel umfassender. Ich hatte immer gedacht, Frau Dr. Hildebrandt ist dafür da, unseren Konzern in der Öffentlichkeit gut dastehen zu lassen. Jetzt bekomme ich mit, was alles dahintersteckt. Das ist für mich Neuland, ich sauge alles auf wie ein Schwamm. Die Arbeit macht mir einen Riesenspaß, sie ist sehr interessant und ich merke schon, dass ich selber einiges privat mit ganz anderen Augen sehe.

Inwiefern?

Das fängt beim Einkaufen an. Da gucke ich nach Bioprodukten und mache mir auch Gedanken, wenn ich durch ein Einkaufszentrum gehe und ein Shirt für 1,99 Euro sehe. Ich denke dann, Mensch, wie ist das produziert worden... Früher hat einen das einfach nicht beschäftigt. Jetzt nehme ich es anders wahr und mache mir Gedanken darüber.

Haben Sie denn schon eine erste, vorläufige Theorie, worin die Tätigkeit von Frau Dr. Hildebrandt besteht?

Wie wird Kleidung produziert? Was sind Lieferketten? Über solche Fragen macht Marianne Scholz sich Gedanken, seit sie ihre neue Stelle hat.

Ja, eine erste Vermutung habe ich. Im Moment orientiert sich natürlich alles auf den Nachhaltigkeitsbericht hin. Außerdem sind da auch Projekte, in denen Frau Dr. Hildebrandt drinsteckt. Sie haben sehr viel mit Menschen zu tun, zu denen ich vorher überhaupt keine Beziehung hatte, weil ich halt immer in Geschäftsbereichen war, mit Kollegen oder mit Kunden vom Warenhaus. Das jetzt ist für mich eine andere Welt, in der ich mich vorher nicht bewegt habe. Es geht sehr viel um Kreativität. Die musste ich früher in meinem Job nicht berücksichtigen, denn dort ging es um Verkaufszahlen und dass alles reibungslos läuft. Da war nicht viel Platz für Kreativität. Man hat sich mal einen Katalog angeschaut und gesagt, ja schön, aber mit der Bedeutung von Kreativität im Zusammenhang mit Gesellschaftspolitik und Verantwortung hat man sich nicht beschäftigt.

Marinne Scholz.



Foto: privat

Ich denke mir, Frau Hildebrandt kommuniziert nach außen hin die Ziele, für die das Unternehmen steht. Durch die vielen Gesprächspartner ist das eine sehr intensive Arbeit, die mit sehr viel Hingabe gemacht wird.

Sie kommen vom Warenhaus her, waren in Geschäftsbereichen tätig, wie Sie sagen. Was ist jetzt anders?

Man steht nicht mehr an der Front. Wenn man in einem Warenhaus ist, hält man natürlich viel von dem Geschäftsführer fern, indem vieles schon im Vorzimmer erledigt wird. Man hat da den direkten Kontakt mit den Kunden. Vor 2000 – seitdem bin ich in der Hauptverwaltung tätig – haben Umweltfragen kaum eine Rolle gespielt, zumindest im Bereich der Warenhäuser. Es kam nicht vor, dass da mal ein Kunde gekommen wäre und gefragt hätte, wie wir unsere Bekleidung produzieren. In zwei Filialen war ich Sekretärin der Geschäftsführung. Wenn

Beim Designcenter Norintra House of Fashion in Hongkong wird nach nachhaltigen Kriterien Mode entworfen. Top-Model Petra Nemkova präsentiert die „Norintra Pure Nature“-Kollektion.

Kunden Beschwerden haben, geht das immer sofort zur Geschäftsführung. Das waren damals aber immer eher banale Beschwerden. Der Kunde sagte beispielsweise, da ist ein Knopf ab, das möchte ich jetzt reduziert haben. Und die Verkäuferin sagte, ich habe ja den Knopf hier, lassen wir den eben gegenüber in der Schneiderei annähen. Heute wird auch schon einmal aus Wissensbegier nachgefragt, um zu erfahren, was passiert mit meiner Umwelt, was macht so ein Warenhaus mit der Umwelt. Die Einstellung hat sich geändert. So empfinde ich das jedenfalls in meinem Bekanntenkreis.

Sind die Kunden kritischer geworden?

Ja, das denke ich schon. Man wird auch durch die Medien aufgerüttelt, über Unternehmensverantwortung nachzudenken. Mein Sohn beispielsweise trinkt gerne Coca Cola, doch dann hat mein Mann einen Bericht über die Arbeitsbedingungen in diesem

Unternehmen gesehen. Da hat er unserem Sohn gesagt, also wenn Du Coca Cola trinken willst, bitteschön, aber es steht nicht mehr auf dem Einkaufszettel, besorg' Dir die Cola alleine! Coca Cola kommt uns nicht mehr ins Haus! Es geht nicht nur um diese eine Firma, man achtet überhaupt mehr darauf, wie sich Unternehmen verhalten.

Ist Einkaufen jetzt schwieriger geworden?

Nicht beim täglichen Einkauf. Gestern habe ich Tiefkühlrosenkohl gekauft, da habe ich mir keine großartigen Gedanken gemacht. Ich sehe bei vielen Artikeln aber nun auch, was alles berücksichtigt werden muss, Arbeitsbedingungen, Lieferketten und so weiter. Es war zwar alles vorher schon da, aber man hat sich damit nicht beschäftigt. Ich glaube eigentlich nicht, dass sich der Großteil der Mitarbeiter im Konzern damit befasst.

Haben Sie das Gefühl, auf einem guten Weg zu sein?

Nachhaltigkeit ins Unternehmen reinbringen, sie leben... Ich denke schon, dass das der richtige Weg ist. | |

Konzeption und Gestaltung des Leporellos: Anja Patricia Helm, Düsseldorf



„Telefonzellen mit Signalwirkung“

Alexandra Hildebrandt kommuniziert die Gesellschaftspolitik des Unternehmens – strategisch und mit Passion

Seit Januar 2006 leitet Alexandra Hildebrandt bei der Arcandor AG den Bereich „Gesellschaftspolitik“. Für sie kommen in dieser Tätigkeit Beruf und Berufung zusammen – so hat sie es einmal formuliert. Mit Journalisten hat sie häufig zu tun, doch dass sie einer Journalistin Gelegenheit gibt, ihren Arbeitsalltag zu verfolgen, ist eine Premiere für sie.

Pro Tag erhält Alexandra Hildebrandt rund 200 E-mails. Ganz wichtig sind ihr die Mails von Kunden. Ihre Devise lautet: „Keine Kundenschriften liegen lassen, egal welchen Stress wir auch haben.“ Sie ist zuständig für Anfragen mit Bezug zum Thema Gesellschaftspolitik. Die Anliegen, zu denen sie Stellung nimmt, sind weit gestreut – sie beinhalten zum Beispiel Kritik an Pelzmode (die inzwischen in keinem Beteiligungsunternehmen mehr verkauft wird), am Produktionsland China (gerade jetzt vor den Olympischen Spielen), oder es sind Forderungen wie die eines Studenten: „Warum zahlen Sie keine existenzsichernden Mindestlöhne in Ihren verschiedenen Zulieferbetrieben? Garantieren Sie Gewerkschaftsfreiheit, auch in Ihren Zulieferbetrieben? Wenn Sie bereits Initiativen zum Schutz vor Kinderarbeit, Umweltzerstörung oder ‚Corporate Social Responsibility‘ haben, dann lassen Sie den Erfolg von unabhängigen Institutionen überwachen.“ Der Verfasser dieses Kundenbriefes weiß auch: „Ein Konzern hat keine Seele und kein schlechtes Gewissen, sondern allein maximales Profitstreben.“

Über pauschale Vorwürfe ist die Frau, für die Gesellschaftspolitik mehr ist als ein Job, verärgert. Der Vorwurf, Arcandor lasse Kinderarbeit zu, wird immer wieder erhoben, oft ohne dass gesagt wird, wo diese Kinderarbeit angeblich stattfinden soll. Wer so undifferenziert schreibt, bekommt dann auch nur einen

entsprechend formellen Brief als Antwort. Viele Anfragen betreffen das Thema „Einhaltung von Sozialstandards“. Alexandra Hildebrandt beantwortet sie mit dem Hinweis auf den Verhaltenskodex des Konzerns, dessen Kriterien auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) beruhen, sowie auf unabhängige Auditierungsfirmen. Und schließt mit Sätzen wie: „Wir hoffen, mit diesen Informationen Ihre Zweifel ausgeräumt zu haben, und freuen uns, Sie als Kunde auch weiterhin in unseren Unternehmen begrüßen zu können.“

Das Beantworten von Anfragen ist Teil der täglichen Routine. Genau wie die Lösung interner Kommunikationsprobleme. Viel Zeit, um Präsentationen vorzubereiten und längere Beiträge zu verfassen, lässt ihr das Tagesgeschehen nicht. Da hängt sie oft die Wochenenden ran.

Wie sie Themen kommuniziert, hat auch mit Strategie zu tun, das gibt sie freimütig zu. Ohne strategisches Vorgehen kann man in einem Konzern, der auch eine Welt der Eitelkeiten, Konkurrenz und Machtkämpfe ist, nicht überleben und nach außen hin den Konzern nicht erfolgreich vertreten. Ihr Erfolg beruht dennoch gerade darauf, dass sie in eine Welt, in der Umsatzzahlen an erster Stelle stehen, nicht wirklich passt. Ihr geht es in erster Linie um Menschen, Beziehungen und Werte. Zu Weihnachten hat sie an ihre Geschäftspartner einmal ein Ringelnetz-Gedicht geschickt, in dem es heißt: „Schenke dabei / Was in dir wohnt / An Meinung, Geschmack und Humor / So dass

die eigene Freude zuvor / Dich reichlich belohnt. / Schenke mit Geist ohne List / Sei eingedenk, / Dass dein Geschenk / Du selber bist.“

Studiert hat Alexandra Hildebrandt Literaturwissenschaft und Psychologie. Sie sieht sich selbst als Grenzgängerin, und das ist auch ein wiederkehrendes Thema von Büchern, die sie publiziert. Eines davon trägt den Untertitel: „Leben als Passion“. Zu ihren Passionen gehört die Begeisterung für Kunst, Kultur und Kreativität. Über Schönheit und Ästhetik stellt Alexandra Hildebrandt allerdings die Authentizität. Sie hat Ideale, ohne Idealistin zu sein, und die Realität fest im Blick.

Offen und weit ist dieser Blick, wie der durch die Fensterfront in ihrem Büro, die auch ihre Persönlichkeit widerspiegelt. Auch das Regal voller Buchpublikationen von nichtstaatli-



Rote Telefonzellen tauchen überall in Alexandra Hildebrandts Arbeitszimmer auf – hier auf einer Stofftasche.

chen Organisationen zeugt von Aufgeschlossenheit. Sicher könnte man den Besitz dieser Bücher auch interpretieren als Studieren der Ziele und Ansichten der Kritiker oder – in der Unternehmenslogik – Gegner, die man verstehen muss, um sie besser bekämpfen zu können. Alexandra Hildebrandt jedoch sagt, dass sie die Bücher deswegen griffbereit hat, weil ihr der Stakeholderdialog so wichtig ist. Und der Wunsch nach Dialog scheint Teil ihres Wesens. Sie umgibt sich mit Menschen, mit denen sie „Bälle hin- und her werfen“ kann.

Und dann sind da auch noch die roten Telefonzellen, die überall auftauchen, auf dem Regal, auf ihrem Schreibtisch, auf einer Stofftasche, die an einem Schrank hängt. Zu Hause habe sie noch mehr davon, erzählt sie. Was die zu bedeuten haben? Erst zögert sie ein wenig, denn „was sollen Ihre Leser denken, wenn wir hier über Telefonzellen sprechen anstatt über gesellschaftliche Verantwortung?“. Aber dann lässt sie sich doch auf eine Unterhaltung darüber ein.

Die Telefonzelle sei einerseits ein Symbol für Kommunikation, biete andererseits durch ihr abgeschlossenes Gehäuse die Möglichkeit des Rückzugs. „Heute ist ja alles so offen, dass alle Einflüsse auf einen einstürmen können“, meint Alexandra Hildebrandt. „Man kann sich nicht mehr auf Botschaften konzentrieren, ohne von außen gestört zu werden. Man muss auch mal die Tür zumachen können, sonst verliert man seinen inneren Kern.“ Anschließend könne man dann gestärkt wieder nach außen gehen. Im Zeitalter der Handys seien Telefonzellen – speziell diese roten, die aus England stammen und mit dem Königswappen verziert sind – außerdem ein Symbol für Tradition. Und mit ihrem Signalrot schafften sie Aufmerksamkeit. Die Telefonzelle als Klammer zwischen Tradition und Moderne, als Metapher für Nachhaltigkeit. Und Grenzgänger in Unternehmen als kleine Telefonzellen mit Signalwirkung. Damit ist der Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortung dann doch hergestellt. ||

Interview

„Menschen, mit denen sich etwas bewegen lässt“

Alexandra Hildebrandt über Kreativität und Verantwortung

Frau Hildebrandt, wo liegt der Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit: auf der Organisationsentwicklung nach innen oder der Kommunikation nach außen?

Organisationsentwicklung und Kommunikation lassen sich weder voneinander trennen noch gewichten. Heutzutage müssen Organisationen flexibel sein – ebenso wie die Menschen, die für sie arbeiten. Kommunikation ist dabei ein entscheidender Faktor. Der Managementberater Jim Collins drückt es so aus: Menschen, die sich eher an das WER als an

das WAS halten, sind imstande, sich leichter an Veränderungen anzupassen. Steigen sie vor allem deshalb in einen Bus, weil ihnen das Ziel gefällt, ist es ungewiss, wie sie reagieren, wenn er auf halber Strecke die Richtung ändern muss. Steigen die Menschen aber wegen der anderen ein, fällt es ihnen nicht so schwer, die Fahrtrichtung zu wechseln. Damit zusammen hängt auch die Motivation. Motivierte und begeisterte Menschen organisieren sich selbst, weil sie auch gute Kommunikatoren sind. „Communico“ (lat.) heißt ja nichts anderes als „gemeinsam machen, vereinigen, zu-



sammenlegen“. An diesem Beispiel sehen Sie sehr deutlich, dass sich „Organisation“ aus der Kommunikation speist. Und dass CSR-Management nicht nur mit Zielvorgaben, sondern auch mit den „richtigen“ Menschen zu tun hat, mit denen sich etwas bewegen lässt.

Begeistern Sie also andere dafür, mit Ihnen zusammen in einen Bus zu steigen, auch wenn das Fahrtziel ungewiss ist?

Ohne ein Ziel zu haben, steigt in der Regel niemand in einen Bus. Wir müssen uns nur

Foto: Christian Klose, © Arcandor



Dr. Alexandra Hildebrandt leitet den Bereich Gesellschaftspolitik der Arcandor AG.

könnten zwar große Organisationen in stabilem Umfeld führen, sie seien aber schwach, wenn es um kreatives Anpassen und Verändern geht. Manager müssen sich seiner Meinung nach stärker mit Stakeholdern aus Politik und Verbänden auseinandersetzen! Tenor des Artikels: Es genüge nicht mehr, stur wie ein Bulldozer seine Strategie durchzuziehen. Künftig seien virtuose Kontextpartisanen gefragt. Erforderlich sind Sensibilität, Improvisationstalent und ein Gespür für den rechten Augenblick. Das kann ein „Bulldozer“ nicht leisten! Unser verantwortlicher Vorstand für Personal und Gesellschaftspolitik, Dr. Matthias Bellmann, hat das schon vor der genannten Studie erkannt.

Inwiefern?

Er kommunizierte schon vor Jahren, dass es wichtig sei, sich von Konzeptpapieren zu lösen und Ideen handhabbar zu machen. Dabei komme es darauf

an, flexibel zu sein und auch den Mut zu haben, neue Wege zu gehen. Lebenslanges Lernen muss seiner Meinung nach zum Erhalt und Ausbau vermarktbarer Kompetenzen eine Selbstverständlichkeit werden. Unter „Lernen“ versteht er die Umwandlung von Information in Wissen.

Wissensökonomie, lebenslanges Lernen, vermarktbare Kompetenzen – das sind gängige Schlagwörter. Welche Bedeutung hat das für Ihren Arbeitsbereich?

Es sind dann Schlagwörter, wenn sie aus dem Kontext herausgelöst werden und für sich allein stehen. Wenn sie aber miteinander verbunden und mit Sinn-Energie aufgeladen sind, dann erschließt sich auch ihre Bedeutung. Ich selbst habe das große Glück,

darüber im Klaren sein, dass sich Ziele eben ändern können. Das ist im Leben so wie in einem Unternehmen: Immer kann etwas dazwischen kommen, auf das man reagieren muss. Doch dazu muss man „bereit“ und offen sein, sonst macht man sich das Leben unnötig schwer. Soweit es mir möglich ist, bevorzuge ich „Busse“ mit Menschen, die von einer ähnlichen Sinn-Energie geleitet werden. Übrigens zeigt eine Studie der Personalberater von Heidrick & Struggles, dass der Managertypus des Lernalerners, der flexibel und offen für Neues ist, der Marktentwicklungen und soziale Trends erkennt, unter deutschen Managern unterdurchschnittlich repräsentiert ist.

Heißt das, dass die Mehrzahl der deutschen Manager auf eingefahrenen Wegen fährt, ohne neue, unbekannte Straßen auszuprobieren?

Das kann ich so pauschal nicht beantworten. Die Bedeutung des Wortes „Manager“ ist jedenfalls sehr nah an Ihrer Beschreibung. Ich mag es nicht und möchte mich auch nicht als solchen bezeichnen. Führt ein Manager nicht nur aus, was andere vorgeben? Thomas Kell, der Leiter der Audit-Praxis bei Heidrick & Struggles meint, die Deutschen

Busse, die gelegentlich die Fahrtrichtung ändern, symbolisieren für Alexandra Hildebrandt den flexiblen Umgang mit Veränderungen. Auf die Reise geht sie am liebsten mit Menschen, die von „Sinn-Energie“ geleitet werden und die Unternehmensverantwortung „leben“, anstatt das als Modethema zu sehen.

„Nicht Bulldozer sind gefragt, sondern Kontextpartisanen mit einem Gespür für den rechten Augenblick.“

Foto: Edwin Halliday



Foto: Axel J. Scherer, © Arcandor AG



Mit den Journalisten Peter Felixberger (l.) und Michael Gleich (r.) im „Stakeholder-Dialog“ in der Kantine der Arcandor AG. Das Unternehmen unterstützt das Multimedia-Projekt „Culture Counts“.

Die enorme Herausforderung im Nachhaltigkeitsbereich besteht darin, nicht jeden Schritt „abzufragen“. Es geht ums Ausprobieren neuer Wege, die den Mitarbeitern einen persönlicheren Zugang zu Themen wie Sozialstandards, Auditierungsprozessen, Zertifizierungsmaßnahmen, unserem Verhaltenskodex, Ethical and Green Fashion, Nachhaltigkeit im Fuhrparkmanagement und so weiter ermöglichen. Dazu gehört auch ein Überblick über die Konzernmitgliedschaften, etwa im Global Compact und der Business Social Compliance Initiative. Allerdings erreichen Sie die Menschen nicht über inhaltsleere Hochglanzbroschüren und theorieschwere Konzepte. Sie müssen sich selbst als Teil dieser Prozesse begreifen, denn der Mitarbeiter ist unter anderem auch Kunde. Vor diesem Hintergrund wird zum Beispiel bei Personalentwicklungsveranstaltungen mit angehenden Führungskräften die Frage erörtert, wie wichtig ihnen die Beachtung ethischer und sozialer Grundsätze durch das Unternehmen bei ihrer Kaufentscheidung ist. Aber auch, ob sie bereit sind, über den Kaufpreis der Produkte ethisch-soziales Verhalten zu honorieren.

Foto: Frank Schultze, © Arcandor AG



Können Sie die Bedeutung von Kreativität für unternehmerische Nachhaltigkeit an einem Beispiel erläutern?

Bei einer Veranstaltung im red dot design museum Essen beschäftigten sich junge Führungskräfte aus unserem Konzern eingehend mit diesem Thema. Für die Nachhaltigkeits- und CSR-Abteilungen in Unternehmen ist es interessant, Nachhaltigkeitsfragen mit Kreativität zu verbinden. Die Veranstaltung wurde deshalb gemeinsam mit dem Bereich „Gesellschaftspolitik“ der Arcandor AG ausgerichtet, was zur Folge hatte, dass Unternehmensthemen unmittelbar vernetzt werden konnten. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen Fragen wie: „Weshalb trägt Kreativität zur Wertschöpfung von Unternehmen bei?“ „Weshalb dürfen kreative Ideen nicht schon im Keim er-

Bei einem „Kreativtag“ beschäftigten junge Führungskräfte sich auch mit Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung.

eine sehr weise und nachhaltige Führungskultur erfahren zu dürfen. Dazu gehört, Führung nicht als Druck, sondern als Vertrauensvorschuss zu spüren. Auch wenn es ein ungewöhnliches Bild ist: Stellen Sie sich eine Herde vor, die von hinten geführt wird und bei der die Schnellen vorlaufen können – dabei dürfen sie auch Fehler machen (nur dann kann man ja lernen) und Gestaltungsmöglichkeiten ausloten.

„Sehr emotionale Momente“:
Arnd Bornemann, Büroleiter der
Konzernvertretung in Hongkong
unterrichtet Kinder in Bangladesch.

stickt werden?“ „Wie können in einem Unternehmen kreative Ressourcen freigesetzt werden?“ „Wie kann das Thema Corporate Social Responsibility so vermittelt werden, dass es nicht als Modeerscheinung wahrgenommen und in einem Unternehmen wirklich gelebt wird?“ „Wie kann sich ein Unternehmen immer wieder auf neue Situationen einstellen?“ „Wie können Mitarbeiter inspiriert werden?“ „Weshalb müssen wir in unserer modernen Lebens- und Arbeitswirklichkeit mehrere Rollen gleichzeitig ausüben, Multi-Identitäten erlernen und entwickeln?“ „Warum sollte Diversity in Unternehmen eine Rolle spielen?“

Warum fand diese Veranstaltung ausgerechnet in einem Designmuseum statt?

Auf einer Ausstellungsfläche von etwa 4.000 Quadratmetern werden im Designmuseum ausschließlich aktuelle Produkte gezeigt. Was sie von anderen Alltagsgegenständen unterscheidet, ist gutes Design – eine besondere Form, die in der Regel auf die spezifische Aufgabe des Produkts ausgerichtet ist. Vermittelt wurde anhand zahlreicher Beispiele die ausgewogene Synthese von vier Qualitäten: Funktion, Ästhetik, Gebrauch und Verantwortung.

Mit dieser Veranstaltung wurde ein Bewusstseinsprozess angestoßen – es wurde gezeigt, dass wir nicht nur Verantwortung für Inhalte, für das Wort haben, sondern auch für die Form ihrer Vermittlung. Gestaltung lässt sich von Inhalten nicht trennen, deshalb sollte auch im Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bereich darauf geachtet werden, dass das Medium, über das kommuniziert wird, genau dem zu Vermittelnden entspricht.

Was, wenn Form und Inhalt einander nicht entsprechen?

Foto: Christoph Püschner, Zeitspiegel, © Arcandor AG



Viele Menschen geben die Umsetzung ihrer Inhalte einfach aus der Hand und wundern sich später, dass ihre Botschaft die anderen nicht erreicht. Warum wohl? Weil Gestalter, die keinen Bezug zu den Inhalten haben, ihnen einen Mantel überwerfen, der nicht zuge schnitten ist und deshalb nicht passt: Der

Träger – wieder bildlich gesprochen – sieht lächerlich aus, weil Teile zu lang sind oder zu kurz. Und in solch einem Überwurf sehen letztlich alle gleich aus. So ist es auch

mit Unternehmenspublikationen, in denen Inhalt und Form nicht miteinander verbunden werden.

Wie verbinden Sie Inhalt und Form?

Es steckt so viel Potenzial in Unternehmen, es gibt so viele interessante Menschen und spannende Geschichten, denen Raum gegeben werden muss. Und das kostet nicht einmal mehr. Zum Beispiel haben wir in Bangladesch Fotos machen lassen, auf denen unser ehemaliger Büroleiter zusammen mit Kindern, die er gerade unterrichtet, zu sehen

ist. Die sehr emotionalen Momente sind auf den Bildern festgehalten. Zwar arbeitet er heute in Hongkong, aber ist das nicht egal? Kommt es nicht allein auf die Bildaussage, die glaubwürdige Botschaft an? Zudem wird die Mitarbeiterbindung an den Konzern enorm gestärkt, wenn sich die Kollegen – fernab von Hierarchien – auf Fotos, die intern und extern publiziert werden, wiederfinden. Profil hat nur, wer sich nicht in der Anonymität und in der Allgemeinverbindlichkeit versteckt. Es gibt keine nachhaltige Kommunikation ohne Profilierung. Das hat nichts zu tun mit den so genannten Profilverneuerern, die in jedes Mikrofon sprechen und das Scheinwerferlicht suchen. Die gesellschaftliche Bühne im Nachhaltigkeitsbereich lädt dazu ein und wird von vielen gern genutzt, aber von Wert ist das sicher nicht. Die Verzahnung von Inhalt und Form beeinflusst in entscheidendem Maße auch den Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit. | |

Unternehmen für Nachhaltigkeit

Der Einsatz für gesellschaftliche Anliegen wird zum Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung

Foto: Elke Deichmann, © Arcandor AG



| Stefan Schaltegger

Verantwortungsträger aus der Wirtschaft beanspruchen immer häufiger die Rolle von Treibern einer nachhaltigen Entwicklung. Füllen sie sie aber auch aus? Die Ansätze zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit sind jedenfalls vielfältig.

Die zunehmende Nachfrage nach Bio-Produkten, Umweltregulierungen wie der CO₂-Handel oder das neue EU-Chemikalieninformationsgesetz Reach, aber auch die öffentliche Diskussion über den Klimawandel und den Verlust von Biodiversität geben starke Impulse für die Ausrichtung von Unternehmen an Zielen der Nachhaltigkeit. Die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise setzt neben Gesetzen, Marktanreizen und öffentlicher Aufmerksamkeit vor allem den Wandel eines Unternehmens selbst voraus: einen Wandel in seinen Organisationsstrukturen, seiner Kultur, seinen Zielsetzungen und Managementsystemen sowie im angewendeten Wissen und Können seiner Entscheidungsträger.

Der Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, erfordert einen Blick über den Tellerrand von Quartalsberichten hinaus. Die Leitidee ist die anhaltende, weltweite Gewährleistung individueller Chancen zur Sicherung von Grund-

Runder Tisch Verhaltenskodizes in der Hauptverwaltung der Arcandor AG in Essen, mit Verantwortungsträgern aus der Wirtschaft und mit Stakeholdern, Oktober 2007. Ein wichtiges Thema war „Nachhaltigkeitskontrolle im Supply Chain Management“.

bedürfnissen sowie zur Verwirklichung hoher Lebensqualität. Ökologische, soziale und ökonomische Ansprüche sollen integrativ berücksichtigt und zu einer neuen innovativen Sichtweise zusammengeführt werden.

Dies ist nur zu einem Teil eine Kommunikationsaufgabe und zu einem größeren Teil eine organisatorische und konzeptionelle Aufgabe. Mit ihr geht die Frage einher, wie ein Unternehmen innovative Angebote so entwickeln kann, dass es zu einer nachhaltigen Entwick-

Nachhaltigkeitsmanagement der Arcandor AG

Die Arcandor AG hat gerade eine neue Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Der Konzern erläutert sie folgendermaßen:

„Mit ihrem konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagement setzt die Arcandor AG die erfolgreiche Neuausrichtung der Finanzholding fort. Hierbei nimmt Arcandor eine Restrukturierung ihrer nachhaltigkeitsrelevanten Managementsysteme, Gremien und Arbeitsbereiche vor.

Der Vorstand der Arcandor AG hat eine neue Organisationsstruktur im Bereich Nachhaltigkeit verabschiedet.

Die höchste Entscheidungsgewalt im Bereich Nachhaltigkeit liegt bei den **Konzernvorstandsressorts** für Gesellschaftspolitik und Beschaffung. Beide Konzernvorstände verantworten die ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen der Finanzholding sowie der Beteiligungsgesellschaften.

Der **Nachhaltigkeitscouncil** fungiert als konzernübergreifendes Beratungs- und Empfehlungsgremium. Er legt die konzernweite Nachhaltigkeitsstrategie fest und definiert die Nachhaltigkeitsziele in den fünf konzernweiten Handlungsfeldern (Sortimente/Dienstleistungen/Lieferantenmanagement, Gesellschaftlicher Dialog, Kunden, Umwelt, Mitarbeiter).

Mit der Koordinierung des Themas Nachhaltigkeit innerhalb des Konzerns

sowie zwischen der Finanzholding und den Beteiligungsgesellschaften ist die **Abteilung Gesellschaftspolitik** beauftragt. In ihrem Verantwortungsbereich liegen sämtliche Nachhaltigkeitsthemen von konzernübergreifender Relevanz.

Zu den Zuständigkeiten und Koordinierungsbereichen der Abteilung gehören unter anderem: Rankings und Ratings, interne und externe Kommunikation und Berichterstattung, internes Controlling/Kennzahlen, Stakeholder-Dialoge, Diversity Management, Corporate Governance, Compliance Management und Issue Management, Sozialstandards und Menschenrechte, Umwelt- und Klimaschutz, Lieferantenmanagement und Auditierung sowie Corporate Volunteering.

Unter Berücksichtigung spezifischer Unternehmensbedürfnisse erfolgt die Umsetzung der konzernübergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie der Arcandor AG direkt in den Beteiligungsgesellschaften.

Dort entwickeln und realisieren die **Nachhaltigkeitsbeauftragten der Karstadt Warenhaus GmbH, der Primondo GmbH sowie der Thomas Cook Group plc** zudem eigenständige Projekte und Maßnahmen im Rahmen der Konzernstrategie Nachhaltigkeit.“

Arcandor AG

lung beiträgt. Dabei geht es nicht nur um Außenwirkung, sondern ganz wesentlich auch um Organisationsentwicklung.

Nachhaltigkeitsmanagement bezweckt sowohl eine nachhaltige Organisationsentwicklung als auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft durch unternehmerische Leistungen. Der Einsatz für gesellschaftliche Anliegen wird zum Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung. Am glaubwürdigsten ist das Engagement dann, wenn es nachvollziehbar und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Mit der verstärkten Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit rückt die Frage in den Vordergrund, wie die vielen, seit Jahren aus unterschiedlichen Gründen in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens umgesetzten Einzelmaßnahmen zum Umweltschutz und zur sozialen Verantwortung zusammengeführt und in das bisherige Management integriert werden können. Verwirrend dabei ist, dass die Begrifflichkeiten, mit denen wir konfrontiert werden, in rascher Folge wechseln. Geht die Entwicklung nun in Richtung Corporate Citizenship? Was bedeutet Corporate Social Responsibility wirklich? Ist eher Corporate Sustainability die relevante Orientierungsgröße?

Begriffsvielfalt ist durchaus bezeichnend für ein noch junges, sich entwickelndes Thema. Mit der Verbreitung in Unternehmen nähern sich die Ansätze in ihrer praktischen Ausgestaltung jedoch immer mehr einander an.

Corporate Citizenship (CC) beschreibt die Anforderung an Unternehmen, sich wie „gute, gesellschaftlich eingebettete Bürger“ zu verhalten. CC wird häufig als Teilaspekt von CSR verstanden. Der Ansatz umfasst: Corporate Giving (zum Beispiel Spenden), Employee Volunteering (zum Beispiel Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter),

kaufmännische Betreuung von Non-Profit-Organisationen und Corporate Community Investment (zum Beispiel regionales Engagement an Unternehmensstandorten). In Deutschland hat in den letzten Jahren besonders das Employee Volunteering an Bedeutung gewonnen.

Corporate Social Responsibility (CSR) schreibt Unternehmen die Verantwortung zu, gesell-

schaftliche Belange auf freiwilliger Basis über die Unternehmenstätigkeit hinausgehend und in den Wechselbeziehungen mit der Gesellschaft zu berücksichtigen. Über ökonomische Verantwortung und Gesetzestreue hinaus erwartet die Gesellschaft auch eine ethische Verantwortung und wünscht sich philanthropisches Engagement. Verantwortungsbereiche sind: Einhaltung von Gesetzen, Sicherstellung des Markterfolgs und Gestaltung des weiteren Gesellschaftsbeitrags des Unternehmens (zum Beispiel Mitarbeiterbeteiligung, Arbeitsplatzsicherheit, Beitrag zur

Entwicklung von Kommunen an Werkstandorten).

Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement (Corporate Sustainability Management) bezweckt die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen im Kerngeschäft und für alle Produkte. Erstens soll eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung erreicht und zweitens ein positiver Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft sichergestellt werden. Mit dem Anspruch, unternehmerische Aktivitäten systematisch zu koordinieren, ist auch die Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das Tagesgeschäft verbunden. Während bei CSR geschäftsbegleitende gesellschaftliche Tätigkeiten im Mittelpunkt stehen, geht es bei unternehmerischer Nachhaltigkeit um die nachhaltige Gestaltung geschäftsprägender Aktivitäten.

Als relativ junge unternehmerische Aufgabe stellt Nachhaltigkeit unkonventionelle und neue Fragen nach Verantwortlichkeiten, Organisation, Prozessen und Methoden. Hier ist echtes und spezifisches Managementwissen zu unternehmerischer Nachhaltigkeit gefordert.

Unternehmerische Nachhaltigkeit beinhaltet nicht nur die Optimierung von Produktionsprozessen und Produkten, sondern, als ein Kernelement, auch eine gesellschaftliche Gestaltungsrolle. Dabei geht es um die Frage, welche gesellschaftlichen Entwicklungen von den unternehmerischen Leistungen und Tätigkeiten ausgehen oder von ihnen befördert werden. Nachhaltige Entwicklung erfordert Veränderungen. Nicht nachhaltige Produkte und Produktionsprozesse müssen aufgegeben und neue geschaffen werden. Im Sinne eines „kreativen Zerstörers“ wird vom

Der Erfolg unternehmerischer Nachhaltigkeit zeigt sich in der Wirkung auf Natur, Wirtschaft und Gesellschaft.

Management erwartet, dass es nicht nachhaltige Verhältnisse als Anlass für die Schaffung neuer nachhaltigerer Produkt- und Dienstleistungsangebote nimmt, die die bisherigen Strukturen ersetzen und unattraktiv oder gar obsolet machen. Dies kann in und mit einem Unternehmen nur gelingen, wenn die sozialen und ökologischen Themen so bearbeitet werden, dass sie den Unternehmenserfolg stärken. Das umfasst Handlungsbereiche wie:

- Nachhaltige Produktions- und Geschäftsprozesse: Mit dem Ziel, die Produktion möglichst stark zu dematerialisieren und problematische Stoffe durch umweltfreundlichere zu ersetzen, werden Abfälle, Abwasser und Abluft reduziert, aber auch Kosten eingespart. Die Geschäftsprozesse werden nach Prinzipien überdacht wie: Ist eine Reise nötig, oder kann das Gespräch auch mit einer Videokonferenz geführt werden?
- Nachhaltige Produkte: Durch ein Eco-Design im Rahmen der Entwicklung neuer Produkte werden die sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungen für den gesamten Produktlebenszyklus optimiert.
- Nachhaltige Lieferkette: Sozial- und Umweltchecklisten für den Einkauf, Lieferantenaudits und ein Management der Lieferkette dienen dazu, weltweit sicherzustellen, dass alle Lieferanten und Vorlieferanten Nachhaltigkeitsaspekte tatsächlich berücksichtigen.
- Nachhaltigkeitskommunikation: Nachhaltigkeitsberichterstattung und sogenannte Stakeholder-Dialoge dienen der Partizipation und der Schaffung von Transparenz.
- Mitarbeiter: Mit der gezielten Förderung von Mitarbeitenden und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen soll das Unternehmen zum Arbeitgeber der Wahl (sog. Em-

ployer of Choice) werden sowie Innovation, Arbeitsfreude und Leistung fördern.

- Entwicklung des Geschäftsmodells: Nachhaltigkeit erfordert das Überdenken des eigenen Geschäftsmodells. Müssen wir unsere Produkte verkaufen oder können wir sie, wie es bei Kopiergeräten heute üblich ist, auch vermieten und so eine weitergehende nachhaltige Produktgestaltung erreichen?

Der Erfolg unternehmerischer Nachhaltigkeit zeigt sich in der Wirkung auf Natur, Wirtschaft und Gesellschaft. Wie weit die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit schon vorangeschritten ist, äußert sich darin, wie für einzelne Geschäftsbereiche und Projekte folgende Frage beantwortet werden kann: Wie stark trägt das Unternehmen als guter „Bürger“ (corporate citizen) mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft maßgeblich bei? | |



Prof. Dr. Stefan Schaltegger
ist am Centre for Sustainability Management
(www.leuphana.de/csm)
Leiter des weltweit ersten
MBA-Studiengangs zu

Nachhaltigkeitsmanagement und B.A.U.M.-Umwelt-preisträger 2007 in der Kategorie Wissenschaft.

Anzeige

Alexandra Hildebrandt / Jörg Howe (Hrsg.):
Die Andersmacher. Unternehmerische Verantwortung jenseits der Business Class
 Erscheinungstermin: Juni 2008
 Bielefeld: Verlag J. Kamphausen,
 Kategorie: inspire!

Sie verlassen die eigene Komfortzone jeden Tag aufs Neue, sie schwimmen gegen den Strom und überschreiten Grenzen: Die neuen „Andersmacher“ treten an, um die Wirtschaft und damit die Welt zu verändern. Sie denken quer und probieren aus. Und wenn sie einmal scheitern, fangen sie von vorne an. Dieses Buch portraitiert Menschen, die sich auf den Weg gemacht haben, um mit dem, was sie können und wollen, Zeichen zu setzen.

Unternehmerische Verantwortung und ethische Werte bleiben blasse Theorie, wenn man sie nicht lebt. Die „Andersmacher“ zeigen, wie die gelebte Praxis aussehen kann. Sie machen elegante Mode, die unter fairen Bedingungen produziert wird, sie schicken Manager in die Wüste, damit diese aus Extremen lernen können, für sie bedeutet Handel(n) mehr als nur verkaufen, und sie haben den Mut, ihren eigenen Werten treu zu bleiben. Sie sind Mütter und Führungskräfte, sie kommen aus der Kunst- und der Design-Szene und aus Branchen ohne Glamour-Faktor, sie sind prominent wie der Musikmanager Tim Renner und der Babykosthersteller Claus Hipp, oder unbekannt wie du

und ich – und sie haben eines gemeinsam: Sie haben eine Vision, und sie leben sie.

Ein Buch mit Vorbildern für alle, die Corporate Social Responsibility und nachhaltiges Wirtschaften ernst nehmen und nach Wegen suchen, das Prinzip Verantwortung im Unternehmen zu etablieren.

Dr. Alexandra Hildebrandt, geb. 1970, ist Leiterin des Bereichs „Gesellschaftspolitik“ bei der Arcandor AG (vormals KarstadtQuelle AG). Etwa 400 Beiträge in Jahrbüchern, namhaften Zeitungen und Zeitschriften. Herausgeberin und Autorin zahlreicher Sachbücher.

Jörg Howe, geb. 1957, ist seit 2004 Leiter Konzernkommunikation der Arcandor AG (vormals KarstadtQuelle AG). Er begann seine Laufbahn als freier Mitarbeiter bei ARD-Anstalten und wurde schließlich Leiter der Abteilung Allgemeine Dienste/Koordination in der Chefredaktion von ARD-Aktuell. Später war er Redaktionsleiter der Redaktion „Aktuell“ bei Sat.1, danach Programmchef beim MDR. Von 1996 bis 2004 war Jörg Howe Sat.1-Chefredakteur.

Anzeige

Dr. Elmer Lenzen / Jochen Fengler (Hrsg.):
Berufsbild CSR-Manager –
 UmweltDialog Wissen Band 1
 Mit einer Einführung von
 Bundesumweltminister Sigmar Gabriel;
 Münster 2007: Mediengruppe macondo
 Bestellungen unter
www.macondo.de oder
www.umweltdialog.de

Die Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) sind zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden. Immer mehr Unternehmen setzen daher auf ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogene Unternehmensführung. Daraus ist in den letzten Jahren das neue Berufsbild des CSR-Managers entstanden. Der vorliegende Band skizziert in Theorie und Praxis zentrale Fragestellungen und Aufgabenfelder des CSR-Managements.

In seiner Einführung erläutert Bundesumweltminister Sigmar Gabriel sehr dezidiert Anforderungen an verantwortungsvolle Unternehmensführung heute. Im Reflexionsteil beleuchten Elmer Lenzen, Stefan Schaltegger und Jochen Fengler in ihren Fachbeiträgen den wirtschaftstheoretischen Kontext von CSR, Werkzeuge des Nachhaltigkeitsmanagements, Grundlagen eines entsprechenden Studiengangs sowie das Verhältnis von Wirtschaft und Ethik. Anschließend werden die Messbarkeit von Nachhaltigkeit in Euro (Frank Figge/ Tobias Hahn), die Relevanz von

Nachhaltigkeitsindices (Henry Schäfer), die Treiber von finanzieller Reputation (E&Y) sowie die Globalisierung als Referenzrahmen (Paul Welfens) erläutert.

Annett Baumast und Jens Pape geben einen fundierten Einblick in betriebliches Umweltmanagement, während Bernhard Bauske vom WWF auf das Kapital unseres Planeten verweist. Axel Hermeier schließlich erläutert den immer wichtiger werdenden Aspekt des Emissionsrechtehandels. Edgar Göll, Stefan Kunz und Reinhard Lang beleuchten in ihren Beiträgen die nationalen Nachhaltigkeitsstrategien, die CSR-Thematik bei Zulieferbetrieben sowie Aspekte der Beziehung zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen.

Mit ausführlichen Praxisbeispielen von Arcandor, Bayer, BMW Group, Deutsche Post World Net, GM/Opel, HVB, KfW, Linde, Lufthansa, Miele, Nokia, RWE, TechniData, ThyssenKrupp, TNT Express, Vodafone und Volkswagen.

Dieses Dossier ist eine Beilage zur Ausgabe 6/2008 von „welt-sichten“

Konzept und Redaktion:
Alexandra Hildebrandt (Arcandor AG),
Anja Ruf (im Auftrag von „welt-sichten“)

Gestaltung:
Angelika Fritsch, Silke Jarick

Dr. Alexandra Hildebrandt
Leiterin Gesellschaftspolitik
Arcandor AG
Theodor-Althoff-Straße 2 | D-45133 Essen
Tel.: 0201-727 96 62
Mobil: 015117 15 90 25
Fax: 0201-727 69 96 62
alexandra.hildebrandt@arcandor.com
www.arcandor.com

Redaktion „welt-sichten“
Bernd Ludermann (Chefredakteur)
Postfach 50 05 50
D-60394 Frankfurt/Main
Tel.: 069-58098-138
www.welt-sichten.org



Foto: Rainer Kwiotek, Zeitenspiegel, © Arcandor AG

Betriebsratswahl bei Chai Da Manufacturing,
einem chinesischen Lieferanten der Arcandor AG.