



# Unternehmensverantwortung und die Corona-Pandemie

Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis



# Unternehmensverantwortung und die Corona-Pandemie

Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Einordnung: Zur Entstehung dieser Publikation</b>	<b>8</b>
Zielsetzung und Methodologie	10
 <b>Stadtwerte Weißwasser für Lebensqualität in der Region</b>	<b>12</b>
Unternehmerisches Wirken mitten in der Strukturentwicklung	12
Ideen anstoßen und mit vielen Beteiligten mehr erreichen	12
Ein Fest für alle in Stadt und Region	13
Regional und digital	14
 <b>Gesundheit ist mehr als Medizin: Boehringer Ingelheim</b>	<b>15</b>
Gesundheit ganzheitlich denken	15
Führungskräfte als Botschafter:innen für Nachhaltigkeitsinnovation	15
Nachhaltigkeit als Mehrwert für alle Beteiligten	16
 <b>Gemeinsame Werte als Fundament im Wachstumskurs von KÖGEL Bau</b>	<b>18</b>
Mit CSR neue Wege beschreiten	18
Den Mitarbeitenden und damit dem Unternehmen nutzen	19
Regionale Verbundenheit, die auch den Mitarbeitenden dient	19
 <b>SAP setzt auf „Führung im heutigen Zeitgeist“</b>	<b>21</b>
Lernen, einander zu verstehen	21
Personalentwicklung mit der richtigen Haltung	21
Das Interesse der Mitarbeitenden an Nachhaltigkeit aufgreifen	22
 <b>GLS Bank: Vergabe von Geld nach sozial-ökologischen Kriterien</b>	<b>24</b>
Geld als gesellschaftliches Gestaltungsmittel	24
Nachhaltigem Wirtschaften zum Durchbruch verhelfen	24
Der Digitalisierung aus der Zukunft entgegenkommen	25
 <b>Dibella – nachhaltige textile Wertschöpfung</b>	<b>27</b>
Die Textilbranche im Wandel	27
Textile Wertschöpfung im Kund:innendialog	28

	<b>„Insect Respect“: Wenn Haltung zum Geschäft wird</b>	<b>30</b>
	Die eigenen Produkte infrage stellen	30
	Nachhaltig verändern, anstatt nur zu werben	30
	Mit Fliege Erika ein Umdenken in der Gesellschaft anregen	31
	<b>Teekampagne: „Eine Ökonomie, die mit Ökologie in vielem fast identisch ist“</b>	<b>33</b>
	Ökonomie besser machen, als man sie vorfindet	33
	Respektvoll mit Mensch und Natur	33
	Ein:e Entrepreneur:in sitzt nicht im Büro	34
	<b>Die Deutsche Telekom und Verantwortung im Digitalzeitalter</b>	<b>36</b>
	Corporate Digital Responsibility in die Nachhaltigkeitsstrategie einbinden	36
	Digitalisierung und künstliche Intelligenz im Verhältnis zu Mensch und Klima	36
	Mehr Corporate Digital Responsibility auch in kleinen und mittleren Unternehmen	37
	<b>share macht das Einkaufen zum Teilen</b>	<b>39</b>
	Einkauf nach dem 1+1-Prinzip für Käufer:innen und Bedürftige	39
	Immer wirkungsvoller unterwegs	39
	Nachhaltigkeitsorientierte Partner:innenschaften für die Idee des Teilens	40
	Impressum	42



# Vorwort

Birgit Riess

In Deutschland blicken wir auf eine lange Tradition unternehmerischer Verantwortung zurück. Bereits im 19. Jahrhundert engagierten sich Unternehmen für die sozialen Belange ihrer Beschäftigten, indem sie Wohnungen bauten oder Schulen gründeten. Unternehmerisches Engagement gehört heute zu den Grundelementen unserer Sozialen Marktwirtschaft, die Unternehmen eine Mitverantwortung bei der Gestaltung der Wirtschafts- und Sozialordnung zuweist.

Denn Unternehmen agieren nicht losgelöst von der Gesellschaft – erfolgreiches Wirtschaften findet nicht im luftleeren Raum statt. Um langfristig erfolgreich zu sein, sind Unternehmen auf eine gute Infrastruktur, gute Bildungssysteme sowie auf soziale und politische Stabilität angewiesen. Umgekehrt ist eine intakte Gesellschaft abhängig von erfolgreichen Unternehmen: Sie schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern, bilden junge Menschen aus und engagieren sich für das Gemeinwesen.

Aber die den Unternehmen zugeschriebene Verantwortung ist immer auch ein Spiegel der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen und der damit einhergehenden Erwartungen an eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung. So wird den Unternehmen im Zuge der Globalisierung die soziale und menschenrechtliche Verantwortung für ihre Wertschöpfungsketten zugerechnet. Angesichts der absehbaren massiven Folgen des Klimawandels drohen Investierende, sich aus ihren Unternehmensbeteiligungen zurückzuziehen, wenn dort nicht unterschiedene Schritte in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz unternommen werden. Und schließlich mehren sich die Stimmen, die die besondere Verantwortung der Unternehmen in der digitalen Transformation unserer Gesellschaft reklamieren.

Und dann passiert etwas, das in Risikoanalysen zwar immer angemahnt wurde, worauf aber kein Individuum, keine Organisation und kein Staat auch nur ansatzweise vorbereitet war: Binnen kürzester Zeit und mit globalen Ausmaßen hat uns die Corona-Pandemie die Verletzlichkeit und Fragilität unserer Systeme vor Augen geführt. Die Folgen sind dramatisch – auch für die Wirtschaft – und in ihrem Ausmaß noch nicht absehbar. Die Rettung der Unternehmen und der Arbeitsplätze hat naturgemäß absoluten Vorrang in dieser Situation. Aber die Debatte darüber, wie die „neue Normalität“ nach Corona aussehen und wie sie gestaltet werden soll, hat begonnen. „We have to recover better“ ist in diesem Zusammenhang immer häufiger zu hören. Die Krise wird als Weckruf verstanden, Antworten zu finden für die veränderte Welt, die die Krise hinterlässt.

Immer mehr Unternehmen stellen sich dieser Verantwortung. Und für viele Unternehmen ist es selbstverständlich, gerade in Krisenzeiten ihre Ressourcen und ihr Know-how zur Verfügung zu stellen, um denen zu helfen, die von den Folgen der Krise besonders betroffen sind. Die Fallbeispiele aus der unternehmerischen Praxis in dieser Publikation liefern hierfür bemerkenswerte Belege.

Birgit Riess

Director

Programm Unternehmen in der Gesellschaft

# Einordnung: Zur Entstehung dieser Publikation

Jakob Kunzlmann

Als wir an Unternehmen herantraten, um die Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle oder ihr gesellschaftliches Engagement näher zu beleuchten, war es Herbst 2019. Wir fragten uns: Wie leben Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung in verschiedenen Bereichen? Welche Lösungen haben Unternehmen, ihre Lieferketten nachhaltig zu gestalten? Wie bringen sich Unternehmen in ihrer Region ein oder wie rollen sie global Projekte für das Gemeinwesen aus? Wie können Geschäftsmodelle so verändert werden, dass der ökologische Fußabdruck verringert wird oder das Geschäftsmodell an sich zur Bewältigung einer gesellschaftlichen Herausforderung beiträgt?

Fridays for Future als Bewegung von politisch engagierten jungen Menschen sowie drei aufeinanderfolgende Sommer mit Hitzerekorden und Dürren hatten die Debatte um die ökologischen Auswirkungen unternehmerischen Handelns befeuert. Umwelt- und Klimarisiken von Geschäftsmodellen rückten ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Da sich Unternehmensverantwortung jedoch nicht allein in der ökologischen Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit erschöpft, sondern viele weitere Facetten hat, ist eine Differenzierung in verschiedene Themenfelder notwendig. Als idealtypische Unterscheidung von Themenfeldern für unternehmerische Verantwortung haben wir uns für eine Vier-Felder-Matrix von Corporate Social Responsibility (CSR) entschieden.

Zu allen vier Dimensionen haben wir Fallstudien durchgeführt und Unternehmen identifiziert, die diesen Bereichen idealtypisch zugeordnet werden

Die Themenfelder sind:



**1. Gemeinwesen:** Mittels gesellschaftlichen Engagements die Region am Standort stärken



**2. Arbeitsplatz:** Durch mitarbeiter:innenorientierte Personalpolitik die Motivation und Produktivität der Belegschaft unterstützen



**3. Ökonomie:** Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell integrieren



**4. Ökologie:** Den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Emissionen mitdenken

können. Dabei haben wir versucht, eine möglichst große Bandbreite an Unternehmen abzubilden – von am DAX gelisteten Konzernen bis zu Mittelständler:innen, von Pionier:innen der Nachhaltigkeit bis zu Berliner Start-ups. Denn verantwortungsvolle Unternehmensführung hat nichts mit der Größe oder der Branche eines Unternehmens zu tun. Auf was es ankommt, sind die Menschen in den entscheidenden Positionen. Mit ihnen haben wir Interviews geführt, um herauszubekommen, was hinter dem sichtbaren Engagement steckt, was die Motivation war und ist und welche Wege zukünftig beschritten werden.

In den nächsten Jahren wird der Umgang mit immer größer werdenden Mengen an Daten immer wichtiger. Die digitale Verantwortung, also der Umgang mit diesen Informationen im unternehmerischen Kontext, ist eine Frage von Privatsphäre und Datenschutz einerseits, andererseits können durch die Nutzung großer Datenmengen neue Geschäftsmodelle entwickelt oder Prozesse effizienter gestaltet werden. Ein Unternehmen, für das diese Fragen von zentraler Bedeutung sind, die Deutsche Telekom, haben wir ebenfalls als Fallstudie aufgenommen.



### Corporate Digital Responsibility

Social Entrepreneurship vereint unternehmerisches Denken mit gesellschaftlicher Wirkung. Ansätze dieser „Shared Value“-Unternehmen sind oftmals innovativ im Geschäftsmodell und haben hohe ökologische und soziale Standards. Wir haben mit dem Gründer von share über die Hintergründe und die Zielsetzung des Unternehmens gesprochen.



### Social Entrepreneurship

Dann kam das Coronavirus.

Nicht nur der Zeitplan für diese Veröffentlichung wurde durcheinandergebracht, auch unsere Vorstellung von Unternehmensverantwortung hat sich verändert. Denn im Frühjahr 2020 waren es Unternehmen, die durch Produktionsumstellungen im großen Stil dringend benötigte Güter wie Desinfektionsmittel, Masken oder digitales Lernmaterial für Schüler:innen kurzfristig zur Verfügung stellten, durch einen flexiblen und verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Belegschaft Entlassungen verhindern konnten und mittels betrieblicher Gesundheitskonzepte das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter:innen schützten.

Die Anzahl der Beiträge, die die deutsche Wirtschaft bislang über ihre eigentliche betriebliche Tätigkeit hinaus in der Corona-Krise geleistet hat, ist sehr hoch. Auf der kurzfristig ins Leben gerufenen Website [www.csr-corona.de](http://www.csr-corona.de) konnten wir die vielen guten Beispiele von engagierten Unternehmen in der Frühphase der Krise darstellen und die Debatte verfolgen, die um die Beiträge von Unternehmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie geführt wurde.

Unternehmen traten dabei in verschiedenen Rollen auf. Größere konnten mit Spenden oder Produktionsumstellungen einen wichtigen Teil zur akuten Nothilfe beitragen. Auch kleine und mittelständische Unternehmen haben in ihrer Region einen erheblichen Beitrag zur Abfederung der Pandemie geleistet. Andere wiederum standen und stehen aufgrund von Produktionsstopps und fehlenden Aufträgen vor einem Liquiditätsausfall und damit vor existenziellen Bedrohungen.

Die andauernden Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Nach einer kurzen Erholung im Sommer 2020 sind nun, Stand Mitte Dezember 2020, vorübergehend wieder einschneidende Beschränkungen des öffentlichen Lebens verhängt worden.

Der Diskurs über die wesentlichen Herausforderungen unserer Zeit, die Bekämpfung des Klimawandels und die soziale Abfederung von Umweltrisiken, ist jedoch nach wie vor vorhanden und wichtig. Wenn die Corona-Pandemie überwunden ist, gilt es, auf neuen Wegen aus der Krise zu finden, durch innovative Produkte und Dienstleistungen Marktsegmente zu erschließen und neues Wachstum zu generieren – Building Back Better! Wir sind der Überzeugung, dass dies insbesondere dann gelingt, wenn Nachhaltigkeit und die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen in die DNA von Unternehmen integriert werden.

Folgendes meinen wir damit:

1. Der Umgang mit nicht nachwachsenden Rohstoffen hat dazu geführt, dass wir vor Veränderungen des Klimas stehen. Das Paris Agreement und die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen geben einen Korridor vor, der die Übernutzung unserer Ressourcen abfedert und globale Ziele so formuliert, dass die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns mindestens gesellschaftlich tragbar sind. Deshalb sollte der Umgang mit nicht nachwachsenden Ressourcen überdacht und die SDGs Teil der Unternehmensstrategien werden.
2. Neue Formen des Arbeitens und der Organisation von Unternehmen tragen einerseits veränderten Anforderungen einer jungen Generation von Mitarbeiter:innen Rechnung, andererseits haben sie das Potenzial, Kommunikations- und Mobilitätsmuster dahin gehend zu verändern, dass weniger Ressourcen eingesetzt werden müssen. Diesbezüglich sollten sich Unternehmen öffnen.
3. Unternehmen tragen Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit und ihrer Produkte und Dienstleistungen auf Umwelt und Gesellschaft. Eine holistische Betrachtung von unternehmerischem Handeln kann einen wesentlichen Beitrag zum langfristigen gesellschaftlichen Zusammenhalt und zu den zugrunde liegenden ökologischen Rahmenbedingungen liefern.

Für die Fallstudien haben wir mit Verantwortlichen in Unternehmen gesprochen, um deren Sichtweisen auf bestehende gesellschaftliche Herausforderungen zu verstehen und die daraus resultierenden unternehmerischen Lösungen aufzuzeigen. Sei es in der Personalpolitik mit einem neuen Führungsansatz, in einem innovativen Konzept zum Lieferkettenmanagement oder im Rahmen von regionalem Engagement. Mit dieser Publikation wollen wir einen Beitrag zur Debatte um eine nachhaltigere und resilientere Wirtschaftsweise leisten.

Die Interviews mit den Verantwortlichen der Unternehmen wurden noch vor der Corona-Pandemie geführt. Im Juli und August 2020 haben wir dann um eine Aktualisierung und Einschätzung der Lage nach dem Eintreten der Krise gebeten. Somit können wir vergleichen, wie sich innovative Ansätze von Verantwortung durch die Krise verändert und entwickelt haben. Was hat die Corona-Pandemie mit unternehmerischer Verantwortung gemacht?

Die Beispiele zeigen, dass gute Ansätze gelebter unternehmerischer Verantwortung auch unter Krisenbedingungen tragfähig bleiben. Entsprechend ausgerichtete Unternehmen sind sehr gut in der Lage, auf Veränderungen zu reagieren und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch unter schwierigen Bedingungen nachzukommen.

Wir haben zu allen Unternehmen ein Videostatement der Interviewpartner:innen integriert. Diese können in den jeweiligen Beschreibungen über den QR-Code aufgerufen werden.

## Zielsetzung und Methodologie

Welche Managementlösungen und Ansätze unternehmerischer Verantwortung wählen Unternehmen in verschiedenen Handlungsfeldern unternehmerischer Verantwortung, um auf gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren? Mittels Fallstudien von zehn Unternehmen arbeiten wir verschiedene Merkmale unternehmerischer Verantwortung in der betrieblichen Praxis heraus. Die Fälle kommen so nur in der betrieblichen Praxis vor, also beschreiben wir genau diese.

Gleichzeitig bietet diese Vorgehensweise die Grundlage für weitere Forschung und die Ableitung von Fragen.

## Ziele der Studie

### 1. Verdeutlichung eines bestehenden Konzepts

Erläuterung der bestehenden Systematik der vier Handlungsfelder anhand von Fallstudien sowie Erläuterung eines erweiterten Verständnisses der Systematik der vier Handlungsfelder anhand dieser Fallstudien. Erkenntnisgewinn hier vor allem für die Zielgruppe, die mit der Systematik der vier Handlungsfelder arbeitet.

### 2. Beschreibung bestehender betrieblicher Ansätze

Erarbeitung explorativer und beschreibender Aussagen über CSR-Ansätze, die der Systematik der vier Handlungsfelder zuordenbar sind. Es geht um die Herausarbeitung von typischen CSR-Aktivitäten, deren dichte Beschreibung und das Schaffen eines ganzheitlichen Verständnisses dieses Ansatzes. Die Fallstudie beschreibt einen Ansatz, macht ihn verständlich und liefert gleichzeitig Material für Thesen, die in einer weiterführenden quantitativen Forschung bearbeitet werden können.

Nach folgenden Kriterien haben wir die Unternehmen ausgewählt:

1. Weisen die Unternehmen das Merkmal „Verantwortung für die Gesellschaft“ auf, operationalisiert über sichtbare und zugängliche Informationen?
2. Sind die Ansätze verallgemeinerbar und können als Typus funktionieren?
3. Finden wir ein hohes Niveau vor – Ansätze gehen über übliche Lösungen in einzelnen Feldern hinaus?
4. Sind die Ansätze potenziell skalierbar?

## Methodologie

Zum Erreichen der Ziele wurde die Methode der Fallstudie eingesetzt. Dabei handelt es sich um eine qualitative Methode der Sozialforschung, bei der für die Datengewinnung in der Regel auf halbstrukturierte Interviews, Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung zurückgegriffen wird. Die Untersuchungsgegenstände werden bei der Fallstudie in der Regel nicht durch eine Zufallsstichprobe gezogen, sondern systematisch ausgewählt. Es geht hier um ein theoretisches Sampling, also eine Auswahl von Merkmalen, die vorhanden sein müssen, um die ausgesuchten Ideen und Konzepte beleuchten zu können. Des Weiteren wurde eine Branchen- und Größendifferenzierung der Auswahl vorgenommen.



# Stadtwerke Weißwasser für Lebensqualität in der Region



Stadtwerke Weißwasser GmbH



Eine gemeinsame Vision verbindet die rund 100 Mitarbeiter:innen der Stadtwerke Weißwasser: Sie wollen „Lebensqualitätslieferant:innen“ für ihre Stadt und Region sein. Dieses Selbstverständnis geht weit darüber hinaus, Einwohner:innen und Unternehmen zuverlässig, umweltbewusst und wirtschaftlich mit Strom, Gas, Fernwärme und Trinkwasser zu versorgen und Abwasser aufzubereiten. Die Stadtwerke Weißwasser wollen die Region Oberlausitz aus Überzeugung lebenswert gestalten.

## Unternehmerisches Wirken mitten in der Strukturentwicklung

„Wir leben von den Menschen und für die Menschen“, betont Katrin Bartsch, Vorsitzende der Geschäftsführung der Stadtwerke Weißwasser (SWW), und erklärt: „Geht es den Menschen gut, sind die Menschen auch in einer entsprechenden Anzahl hier zu Hause, und haben sie das entsprechende Einkommen, dann haben wir auch als Stadtwerke das Mengengerüst, um unsere Infrastruktur zu erhalten, zu pflegen, zu erweitern und marktübliche Preise zu bieten.“ Die Stadtwerke Weißwasser haben dabei, wie jedes andere Unternehmen auch, eine Gewinnerzielungsabsicht. Doch sie wollen in der Region nicht nur Erträge erzielen, sondern einen Teil davon auch in ihr Umfeld zurückgeben. „Die Aufgaben sind immens. Für die Stadt gibt es viel zu tun“, weiß Bartsch.

Die Stadt Weißwasser liegt in der braunkohlereichen Oberlausitz nahe der polnischen Grenze und erlebte in der jüngeren Vergangenheit einen Aufstieg vom bäuerlich geprägten Heidedorf zur Industriestadt. Doch die Verdoppelung der Einwohner:innenzahl ab den 1970er-Jahren fiel zwischenzeitlich auf ihr Aus-

gangsniveau zurück. Das Pro-Kopf-Einkommen liegt heute weit unter dem Durchschnitt der deutschen Gesamtbevölkerung, und ohne eine größere Anzahl mittelständischer Unternehmen fehlt es der Stadt an Gewerbesteuererinnahmen.

## Ideen anstoßen und mit vielen Beteiligten mehr erreichen

Das Engagement der Stadtwerke Weißwasser für die Region beschreibt Katrin Bartsch als Kreislauf: „Geht's der Region gut, geht's den Menschen gut, geht's uns gut – das ist einfach eine ganz normale Abfolge.“ Und um nirgendwo nachzulassen, sondern Projekte immer wieder weiterzuentwickeln, setzen die Stadtwerke darauf, weitere Partner:innen und Netzwerke zu beteiligen. „Was wir in der Region tun, versuchen wir so zu tun, dass wir es niemals alleine machen“, sagt Bartsch. Gleichzeitig achtet sie darauf, dass die Stadtwerke als starke Marke wahrgenommen werden. Den unternehmerischen Selbstzweck sieht sie darin, dass Kund:innen bei Produkten, die sie frei wählen können, aus Überzeugung zu den Stadtwerken gehen.

Der Frühlingsempfang des Oberbürgermeisters ist eine Initiative der Stadtwerke, die zeigt, auf welche Weise sie ihre Vision, mehr Lebensqualität in die Region zu bringen, umsetzen. Solch einen festen Jahrestermin zum Netzwerktreffen von regionaler Wirtschaft, Politik und Engagierten gab es in Weißwasser bislang noch nicht. Die Stadtwerke konnten für die Ausrichtung des Empfangs mittlerweile feste Vereinbarungen mit einigen Partner:innen in die Wege leiten. Dadurch ist der eigene Finanzierungsbetrag



nachhaltig überschaubar geworden. „Es hat sich gezeigt, dass etwas richtig Gutes dabei herauskommen kann“, so Katrin Bartsch, „wenn mehrere eine gute Idee verfolgen und man sich mit kleineren finanziellen Beiträgen und anderen Beiträgen gegenseitig unterstützt.“

## Ein Fest für alle in Stadt und Region

Eine Managemententscheidung für die Region trafen die Stadtwerke Weißwasser auch, als sie ihr 25-jähriges Betriebsjubiläum planten. Es stellte sich heraus, dass im selben Jahr das Stadtfest in Weißwasser wegen fehlender Finanzmittel auf der Kippe stand. So organisierten die Stadtwerke mit den für das Jubiläum geplanten Finanzmitteln und betrieblichem Personalaufwand ein Stadtfest zugunsten der Bürger:innen der Stadt und Region und beteiligten daran wiederum zahlreiche Partner:innen.

„Wir sind mit rund 60 Vereinen in einem sehr engen Sponsoring-Kontakt“, berichtet Katrin Bartsch über das Unternehmensengagement der Stadtwerke Weißwasser in der Region und führt weiter aus: „Also haben wir alle Vereine angeschrieben und um Unterstützung gebeten, damit sie eine Station begleiten, einen Stand entwickeln, etwas mit einbringen – und das hat top funktioniert.“ So entstand ein Straßenfest vom Marktplatz bis zu den Stadtwerken, mit bunten Angeboten und angereichert vom lebendigen Vereinsleben aus Stadt und Region.

Die Stadtwerke wollen mit diesem Ansatz auch andere Unternehmen im ländlichen Raum anregen, sich



## Stadtwerke Weißwasser und Corona

### 1. Wie konnten die Stadtwerke Weißwasser während der Krise weiter „Lebensqualitätslieferant“ bleiben?

*Als zuverlässiger Lebensqualitätslieferant der Region haben wir in erster Linie Verantwortung. Rund um die Uhr stellen wir in Weißwasser und Umgebung die Versorgung mit Strom, Gas, Wärme und Wasser sicher und entsorgen zuverlässig und umweltbewusst die Abwässer. Auch in kritischen Zeiten erbringen wir dank unseres gut organisierten Krisenmanagements so ganz selbstverständlich verschiedene Leistungen der Daseinsvorsorge, und die Ver- und Entsorgung bleibt stets gesichert und bezahlbar.*

### 2. Wie haben sich Bedarfe in der Region geändert? Wie haben Sie als Unternehmen reagiert?

*Wir haben uns als Unternehmen an die Bedürfnisse unserer Tarif- und Gewerbekund:innen angepasst. Hierbei wurden keine größeren Abweichungen zu den Vorjahren festgestellt.*

### 3. Wo sehen Sie neue Bedarfe für das regionale Engagement der Stadtwerke Weißwasser? Alles beim Alten ist keine Option?

*Die Stadtwerke Weißwasser sind ein langjähriger fester Partner im gesellschaftlichen, kulturellen und sportlichen Bereich. Trotz der derzeitigen Corona-Situation haben sie in 2020 ihr Engagement für Spenden und Sponsoring in vollem Umfang an über 120 Vereine gewährleistet. Mit der SWW Vereinspower unterstützen wir zusätzlich Vereine, indem wir die Verdoppelung der Jahresprämie auf 20 Euro pro Vertrag aufgestockt haben und diese den regionalen Vereinen bereits für das Jahr 2020 zur Verfügung stellen, zusätzlich zu einem attraktiven Wechselbonus.*





bei einem Jubiläum zu fragen: Wie gehe ich am besten damit um? Wie kann ich wieder etwas zurückgeben in meine Region?

## Regional und digital

Die Handy-App für Weißwasser und die Region überträgt den Netzwerkgedanken der Stadtwerke auf die digitale und mobile Ebene. „Wir als Stadtwerke wussten für uns, dass wir den digitalen Weg gehen müssen“, sagt Katrin Bartsch. „Wir wussten auch: Machen wir es alleine, wird es richtig langweilig.“ Eine eigene App nur für Strom, Gas, Wasser und Abwasser hätte man sich aus ihrer Sicht sparen können. Aber sie funktioniert in Verbindung mit vielen weiteren Player:innen aus Stadt und Region, die für attraktive Inhalte, einen Veranstaltungskalender und entsprechend viele Nutzer:innen sorgen.

Auch die Stadtverwaltung hatte ein ähnliches Digitalprojekt in Planung. So entstand die Idee für ein Zusammenlegen von Projektgeldern und eine gemeinsame Gestaltung der App mit allen Beteiligten. Die Stadtwerke übernahmen die Projektleitung und Administration der App. Sie brachten ihr unternehmerisches Know-how auch in eine Werbekampagne ein, um die App bekannt zu machen, und sorgen für die inhaltliche Weiterentwicklung, unter anderem indem sie eine Schüler:innenfirma einbinden, die für eine stärkere Nutzung der App auch durch junge Oberlausitzer:innen sorgt.

---

Stadtwerke Weißwasser GmbH | Weißwasser  
<https://www.stadtwerke-weisswasser.de>



# Gesundheit ist mehr als Medizin: Boehringer Ingelheim



Mit der Initiative „Making More Health“ (MMH) fördert das Pharma-Unternehmen Boehringer Ingelheim weltweit innovative Lösungen im Gesundheitsbereich. Das Programm bringt Mitarbeiter:innen und Stakeholder:innen mit Social Entrepreneur:innen aus allen Teilen der Welt zusammen. Gemeinsam schaffen sie Aufmerksamkeit für ganzheitlich verstandene Gesundheit und unternehmerische Zukunftsfähigkeit.

## Gesundheit ganzheitlich denken

Arzneimittel für Menschen und Präparate für Tiergesundheit sind das Kerngeschäft des familiengeführten Pharma-Unternehmens Boehringer Ingelheim. Im Jahr 1885 gegründet, beschäftigt das Unternehmen heute rund 50.000 Mitarbeiter:innen in weltweit über 140 Gesellschaften. Die meisten Krankheiten und Beschwerden, die Boehringer Ingelheim erforscht, lassen sich leichter durch Vorsorge verhindern, als mit Medikamenten behandeln. „Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“, besagt die Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO).

Diesem ganzheitlichen Ansatz folgt die Initiative „Making More Health“, die Boehringer Ingelheim anlässlich seines 125-jährigen Firmenjubiläums ins Leben gerufen hat. Da die heutigen Möglichkeiten, ein gesundes Leben zu führen, weltweit höchst unterschiedlich sind, widmet sich „Making More Health“ in Entwicklungs- und Schwellenländern genauso wie in Industrienationen dem Denken und Handeln in sozialen Innovationen, die sich konkret an den Bedarfen vor Ort ausrichten. Boehringer Ingelheim organisiert

seine Initiative in Partnerschaft mit der Non-Profit-Organisation Ashoka, dem größten globalen Netzwerk für soziales Unternehmertum.

## Führungskräfte als Botschafter:innen für Nachhaltigkeitsinnovation

Manuela Pastore ist seit über 20 Jahren bei Boehringer Ingelheim beschäftigt und wurde drei Jahre nach der Entstehung von „Making More Health“ die weltweite Leiterin der Initiative. „„Making More Health“ ist nicht nur das nette soziale Engagement“, sagt sie, „es geht in den Kern von Business und um Innovation.“ Dies liege an einer zunehmend existenziellen Bedeutung von Nachhaltigkeit. So haben die Vereinten Nationen 2016 die Sustainable Development Goals (SDGs) ausgerufen, und auch der Investmentsektor beurteilt immer stärker die gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmen. „Es geht nicht mehr nur um die Produkte oder Services“, erklärt Pastore. „Unternehmen müssen sich gesellschaftlich engagieren, wenn sie morgen noch auf dem Markt sein wollen.“

Die globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen untermauern dabei die von Boehringer Ingelheim initiierte Initiative. Während das Unternehmen mit „Making More Health“ einen Beitrag zu den SDGs leistet, hilft dieser Aufruf der UNO auch Manuela Pastore im Alltagsgeschäft: „Die SDGs sind richtungsweisend, wenn wir ‚Warum habt ihr so was?‘ gefragt werden.“ „Making More Health“ hat mittlerweile weltweit über 100 Sozialunternehmer:innen bei ihren unterschiedlichsten Problemlösungen im Gesundheitsbereich unterstützt. Gleichzeitig soll dieser





Beitrag für Gesundheit und Gemeinwesen auch unternehmensintern bei Boehringer Ingelheim Wirkkraft entfalten. Deshalb bringen Manuela Pastore und ihr Team die Sozialunternehmer:innen auch mit eigenen Führungskräften zusammen. Im „Executives in Residence“-Programm – sogenannten Leadership-Wochen vor Ort in Schwellen- und Entwicklungsländern – arbeiten Social Entrepreneur:innen und Social Intrapreneur:innen gemeinsam an innovativen Lösungen und deren praktischer Umsetzung. „Making More Health“ will dabei das Innovationsverständnis, das soziale Engagement und Business nachhaltig verbindet, im eigenen Unternehmen erweitern. „Die meisten Menschen sprechen bei Innovation vor allem über Digitalisierung“, resümiert Pastore. „Das ist sicherlich richtig, allerdings hat Innovation immer auch eine soziale und kulturelle Komponente. Diese sind häufig sehr entscheidend. In ihnen gibt es Erneuerungsfaktoren, die wir uns unbedingt anschauen, berücksichtigen und in unsere Projekte einbauen sollten, um diese wirklich nachhaltig und mit Mehrwert für die Gesellschaft zu etablieren.“

## Nachhaltigkeit als Mehrwert für alle Beteiligten

Führungskräfte von Boehringer Ingelheim erleben durch den Austausch mit Social Entrepreneur:innen, wie diese eine soziale Notwendigkeit in den Vordergrund rücken und mit oftmals geringen Mitteln eine Lösung für ein Problem entwickeln. Das könne ermutigen, auch selbst einmal Dinge im Kleinen auszuprobieren, meint Manuela Pastore und beschreibt die Erfahrung ihrer Kolleg:innen: „Innovation kommt ja nicht, weil ich mir jetzt vornehme, ich mach etwas Innovatives, sondern sie entwickelt sich eigentlich immer aus einem Bedarf heraus.“ Pastore verweist

dabei auf Ideen, die nicht im gewohnten Umfeld des Pharma-Unternehmens entstehen, sondern wenn sich Mitarbeiter:innen in einem anderen Kulturkreis mit anderen ökonomischen Strukturen bewegen. Solche Erfahrungen können – wieder zurückgebracht in das eigene Unternehmen – zu neuen Fragestellungen führen und somit zu neuen Lösungen, über die ansonsten noch nie nachgedacht wurde.

Die Initiative „Making More Health“ wurde vor dem Hintergrund des „Shared Value“-Ansatzes entwickelt. Das bedeutet, für alle Beteiligten, die Gesellschaft und das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen. Je nach Gesundheitsthema und Wirkungskreis der Sozialunternehmer:innen sind die Nutznießer:innen zum Beispiel Dorfbewohner:innen in Indien, lokale Stakeholder:innen wie NGOs oder Universitäten, eigene Mitarbeiter:innen von Boehringer Ingelheim und das Pharma-Unternehmen insgesamt. Manuela Pastore nennt das „unseren Kernansatz der Nachhaltigkeit“ und führt weiter aus: „Wenn wir einen Mehrwert für alle schaffen, dann haben alle auch ein Interesse daran, die Lösung voranzutreiben und mitzutragen.“ Für die Zukunft von „Making More Health“ wünscht sie sich viele weitere Mitstreiter:innen im Unternehmen und darüber hinaus. Sie arbeitet dafür an der Vernetzung mit Organisationen und Unternehmen jeglicher Größe und Branche – ganz im Sinne einer breit angelegten und von der Basis getragenen Nachhaltigkeitsbewegung.

---

Boehringer Ingelheim Corporate Center GmbH |  
Ingelheim  
<https://www.boehringer-ingelheim.com>

Initiative „Making More Health“ | Ingelheim  
<https://www.makingmorehealth.org>



## Boehringer Ingelheim und Corona

### 1. Wie hat sich „Making More Health“ in den letzten Monaten entwickelt?

Das Interesse an und die tatsächliche Wirksamkeit der „Making More Health“-Initiative hat in den vergangenen Monaten sehr offensichtlich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zugenommen. Aufgrund der bereits intensiv durchgeführten Gesundheits- und Hygienetrainings im Rahmen unseres MMH-Engagements in unseren Projektgebieten in Kenia und Indien und auch aufgrund des bestehenden Netzwerkes mit Sozialunternehmer:innen und lokalen NGO-Partner:innen konnte sehr schnell und konkret vor Ort agiert werden. So bekamen die in den vergangenen Jahren vor Ort durchgeführten Trainings zur Seifenherstellung für Selbsthilfegruppen in unseren Projektgebieten, die in erster Linie zunächst als einkommensschaffende Maßnahmen für diese Bevölkerungsgruppen angedacht waren, eine ganz besondere Bedeutung: Die Selbsthilfegruppen konnten nun nicht nur für sich selbst Seife herstellen, sondern auch vielen anderen Menschen in ihrem Umfeld mit Seifen und Wissen um Hygiene helfen. Viele Mitarbeiter:innen haben zudem mit Spenden weitere Unterstützung vor Ort ermöglicht. Weitere Informationen hierzu unter: <https://bit.ly/2X9IFsG>

### 2. Welchen Einfluss hat die Pandemie auf das Engagement von Boehringer Ingelheim?

Boehringer Ingelheim hat ein globales Hilfsprogramm gestartet, das Spendengelder, Forschungsaktivitäten für COVID-19-Therapien, Volunteering-Programme und einen MMH-Hilfsfonds umfasst. Weitere Informationen hierzu unter: [www.boehringer-ingelheim.de/covid-19/globales-unterstuetzungsprogramm](http://www.boehringer-ingelheim.de/covid-19/globales-unterstuetzungsprogramm)  
Im Rahmen von „Making More Health“ wurde ein Fonds mit 580.000 Euro für die MMH-Gemeinden in Indien und Kenia

und für Sozialunternehmer:innen in unserem Netzwerk weltweit eingerichtet. „Making More Health“ hat in Partnerschaft mit Ashoka, lokalen NGOs und Sozialunternehmen in den letzten Jahren erfolgreich mehr Gesundheit geschaffen: Unsere Communitys und Selbsthilfegruppen haben viel über Hygiene und Gesundheit sowie über die Seifenherstellung gelernt. So waren sie in der Lage, sofort Seife in großen Mengen herzustellen und diese an die Bevölkerung in der Umgebung zu verteilen. Mit der Erfahrung als geschulte Gesundheitshelfer:innen konnten sie wichtige Hygieneinformationen sofort mit ihren Gemeinden teilen und so anderen Menschen im Kampf gegen das Virus helfen.

Unsere Sozialunternehmer:innen haben ihre Geschäftsmodelle an die Krise angepasst und bieten innovative und disruptive Lösungen an, nach denen jetzt enormer Bedarf besteht.

### 3. Muss Gesundheit und Gesundheitsschutz in Zukunft anders gedacht werden?

Isoliertes Engagement von Unternehmen, sozialen Organisationen und anderen Interessenvertreter:innen in Gesundheitsprojekten und -initiativen wird nicht ausreichen, um nachhaltig die Grundlagen für mehr Gesundheit zu schaffen. Es wird immer deutlicher, insbesondere in Krisenzeiten, dass Gesundheit und Gesundheitsschutz sehr holistisch angedacht und umgesetzt werden muss. Dazu bedarf es vor allem auch der Vernetzung der Akteur:innen. Mehr Gesundheit bedeutet immer auch bessere Infrastrukturen, Möglichkeiten für Menschen an der Armutsgrenze, Geld zu verdienen, und Bildung. All das muss so aufgebaut sein, dass die Menschen ihre Werte und Kulturen darin wiedererkennen, möglichst viel selbst daran beteiligt und Lösungen auch krisenresistent sind. Krisensituationen wie COVID-19 oder Überflutungen können Erreichtes schnell zunichtemachen – oder auch zeigen, dass Maßnahmen erfolgreich sind.





# Gemeinsame Werte als Fundament im Wachstumskurs von KÖGEL Bau



KÖGEL Bau realisiert Projekte im Hoch- und Tiefbau sowie Ingenieur- und Schlüsselfertigbau bis hin zur Bausanierung. Für die Unternehmens- und Personalentwicklung setzt das Familienunternehmen aus Bad Oeynhausen auf eine sichtbare und vorgelebte Werteorientierung, die alle Mitarbeiter:innen und Geschäftspartner:innen einbindet. Corporate Social Responsibility (CSR) heißt für das Unternehmen eine gute und nachhaltige Zusammenarbeit.

## Mit CSR neue Wege beschreiten

Der Begriff CSR ist bei mittelständischen Unternehmen der Baubranche noch nicht sehr weit verbreitet. Doch KÖGEL Bau beschreibt seine unternehmerische Leistung nicht nur mit finanziellen Indikatoren und seinem Wachstumskurs. Das Unternehmen weitet den Blickwinkel vielmehr auf die Werte seiner Mitarbeitenden aus. „Wir sind noch so groß, dass wir selber entscheiden können, was wir machen und wie wir es machen“, berichtet Peter Kögel, Mitglied der Geschäftsführung von KÖGEL Bau. Er kam vor rund 20 Jahren ins Unternehmen und hatte damals schon eine Laufbahn im Dienstleistungsbereich und in der Industrie eingeschlagen. Sein Bruder Frank Kögel machte den Vorschlag, im Familienunternehmen zusammenzuarbeiten.

Seit dieser Zeit hat sich das 1968 gegründete Bauunternehmen von rund 40 auf mehr als 240 Beschäftigte vergrößert. Für das Personalwesen bedeutet das eine echte Herausforderung. „Wir haben einfach den Mut, auch etwas zu probieren, und wir handeln aus Überzeugung“, sagt Peter Kögel. „Personalmanagement habe ich nicht studiert, ich muss einfach das Gefühl haben, dass das, was wir vorleben und vorhaben,

auch andere begeistern kann.“ Dazu zählen das KÖGEL Lernwerk, die umfangreichen Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und eine Vielzahl zusätzlicher Sozialleistungen für die Belegschaft. Die eigenen Mitarbeiter:innen bei der Gestaltung des Unternehmens einzubeziehen, ist für das Management von KÖGEL Bau selbstverständlich.

Auf diese Weise ist auch das Wertebuch des Unternehmens entstanden. Es geht den Fragen nach, wofür jede:r Einzelne im Unternehmen steht und wofür sie:er Verantwortung übernimmt. So wurden alle Mitarbeitenden befragt und die Ergebnisse als Werte zusammengefasst, die den gemeinsamen Nenner der Belegschaft zum Ausdruck bringen. Das Bauunternehmen hat daraus ein hochwertiges Buch gestaltet und herausgegeben. Es handelt von den Werten Familie, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Wertschätzung, Gesundheit, Dankbarkeit, Verantwortung, Teamgeist, Loyalität und Qualität. Peter Kögel überreicht das Wertebuch neuen Mitarbeiter:innen persönlich, in der Regel nach dem ersten Feedbackgespräch über das Ankommen im Unternehmen. „Das Buch muss gelebt werden, und das ist ein stetiges Arbeiten an uns“, meint Peter Kögel und spricht aus Erfahrung: „Das fängt ganz oben an und zieht sich überall durch.“ Kommt es im Geschäftsalltag zu Abweichungen und fühlen sich Führungskräfte und Mitarbeitende in bestimmten Situationen nicht wohl, dann hat das Wertebuch auch das Sagen darüber, wie man bei KÖGEL Bau verbindlich entscheidet und handelt.



## Den Mitarbeitenden und damit dem Unternehmen nutzen

KÖGEL Bau hat vor einigen Jahren die „Duz-Kultur“ im Unternehmen eingeführt. Denn durch das starke Unternehmenswachstum entstand eine Kluft zwischen dem weitverbreiteten „Du“ unter langjährigen Mitarbeiter:innen und dem „Sie“ unter neuen Kolleg:innen. „Wir haben uns gefragt, wie sich jemand fühlt, der nicht in dem Duz-Modus drin ist“, begründet Peter Kögel diesen Schritt, der gleiche Wertschätzung und Anerkennung unter allen begünstigen soll, egal auf welchen Ebenen. Gerade für die Auszubildenden, die direkt aus der Schule kommen, sei das in der Regel überraschend. Doch Peter Kögel stellt eine durchweg positive Auswirkung auf die Unternehmenskultur fest.

Es geht nicht darum, einen Katalog an CSR-Maßnahmen abzuarbeiten, sondern vielmehr, alle Mitarbeitenden mitzunehmen und Ideen und Konzepte im Austausch und als Prozess miteinander zu entwickeln. Dazu will Peter Kögel seine Mitarbeiter:innen erreichen, besonders wenn diese auf Baustellen im ganzen Land verteilt sind: „Alle sollen wissen, in welchem Unternehmen sie eigentlich arbeiten, wo das Unternehmen steht und wohin es sich entwickeln will – und das auch bei knallharten Zahlen und Fakten, die wir gegenüber unseren Hausbanken kommunizieren.“ Neben der vierteljährlichen Mitarbeitendenzeitung und der internen Mitarbeitenden-App trägt KÖGEL Bau entsprechend viel zur Transparenz bei, beispielsweise bei der jährlichen Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter:innen im Schloss Ovelgönne.

## Regionale Verbundenheit, die auch den Mitarbeitenden dient

Das Schloss Ovelgönne ist ein historisches Kleinod, an dessen Garten der Unternehmenssitz von KÖGEL Bau anschließt. Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens zeigt sich auch an diesem im 17. Jahrhundert errichteten Wasserschloss, das vom Unternehmen für 20 Jahre von der Stadt gepachtet und aufwendig saniert wurde. Mit der eigens gegründeten Schloss Ovelgönne Verwaltungs GmbH & Co. KG wurde ein neues Geschäftsmodell etabliert. Namhafte Veranstaltungen im Schloss bereichern das kulturelle Leben in Bad Oeynhausen ebenso wie Hochzeiten und andere Feste von Bürger:innen der Stadt und Interessierten von außerhalb. Darüber hinaus nutzt KÖGEL Bau Schloss Ovelgönne für Meetings und Weiterbildungsaktivitäten. Das KÖGEL Lernwerk bietet ein Schulungskonzept mit individuellen Bausteinen für jede:n Mitarbeiter:in und ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung im Familienunternehmen. Darüber hinaus werden neue Mitarbeiter:innen in ein Pat:innensystem mit erfahrenen Kolleg:innen eingebunden, um die betriebliche Einstiegsphase aus menschlicher und unternehmerischer Sicht gemeinsam zu einem Erfolg zu machen.

---

KÖGEL Bau GmbH & Co. KG | Bad Oeynhausen  
<https://www.koegel-bau.de/unternehmen/csr/>

Schloss Ovelgönne Verwaltungs GmbH & Co. KG |  
Bad Oeynhausen  
<https://www.schloss-ovelgoenne.de>



## KÖGEL Bau und Corona

### 1. Wie kommen Sie mit den Mitarbeitenden durch die Krise?

*Die Baubranche ist bislang relativ unbeschadet durch die Krise gekommen. Dafür sind wir sehr dankbar. Obwohl eine gewisse Unsicherheit in der Belegschaft zu spüren war, zeigte die Corona-Pandemie auch, dass unsere Werte im Unternehmen gefestigt sind und ein hohes Maß an wechselseitigem Vertrauen vorhanden ist. Gerade in so dynamischen Krisenzeiten stellt eine stabile Haltung ein notwendiges Gegengewicht dar.*

*Mit einem früh eingeführten Maßnahmenkatalog nehmen wir unsere Verantwortung zur Verhinderung der weiteren Ausbreitung des COVID-19-Virus wahr. Der Wechsel von persönlichen Besprechungen hin zu digitalen Meetings, ein flächendeckendes Homeoffice-Konzept zur Entzerrung der Arbeitsräume, angepasste Kolonneneinteilungen der Baustellen-Teams, eine eng getaktete Krisenkonferenz und vor allem die stetige Aufklärung in Bezug auf aktuelle Entwicklungen sowie das permanente Erinnern der Hygiene- und Abstandsregeln kennzeichnen den Umgang bei KÖGEL mit der Corona-Pandemie.*

*All diese Maßnahmen sind mit Augenmaß auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden abgestimmt und werden von einer offenen Kommunikation begleitet.*

*Es tut gut zu sehen, dass wir technisch und strukturell dazu in der Lage sind, derart auf die Krise zu reagieren. Trotz allem: Wir denken an diejenigen, die Schaden aus der Krise davongetragen haben, und plädieren in dieser für viele sehr schwierigen Zeit dafür, weniger auf das Recht zu bestehen, sondern mehr auf Großzügigkeit und Menschlichkeit zu setzen.*

### 2. Konnte das Engagement auf Schloss Ovelgönne aufrechterhalten werden?

*Die Veranstaltungsbranche ist hart von der Krise betroffen. So auch das Schloss Ovelgönne: Seminare, Tagungen, Veranstaltungen und Hochzeiten mussten über Monate eingestellt werden. Den notwendigen Veranstaltungsstopp konnte das rege Schloss-Team dennoch sinnvoll nutzen, um das Schloss auf die Zeit nach der Krise vorzubereiten. So bekam das Schloss eine neue Lüftungsanlage, es wurde gestrichen und gemalert, Parkettböden wurden aufbereitet, die Fassade der Terrasse wurde erneuert, und es wurden neue Veranstaltungskonzepte entwickelt. In enger Abstimmung mit dem Gesundheitsamt wurde zudem ein individuelles Hygienekonzept ausgearbeitet, sodass wir das Geschäft nun wieder, gemäß den geltenden Auflagen, aufnehmen können.*

### 3. Welche Werte wurden durch die Corona-Pandemie wichtiger im Unternehmen?

*Diese Art von Krise ist für uns alle neu. Sicherlich spielen da die Werte Vertrauen und Verantwortung eine gesteigerte Rolle. Wir alle müssen auf die Entscheidungen anderer vertrauen und – nach wie vor – verantwortungsvoll mit der Situation umgehen, um andere zu schützen – sei es wirtschaftlich oder gar gesundheitlich.*

*Als sehr gesundheitsbewusstes Unternehmen wissen wir schon lange, dass Gesundheit keine Selbstverständlichkeit ist und wir diese bewusst und aktiv gestalten müssen. Auch in der Pandemie können wir unser und das Wohl der anderen mit unserem Verhalten beeinflussen. Das haben wir bei KÖGEL verinnerlicht. Und das hilft uns dabei, die Krise zu bewältigen.*





# SAP setzt auf „Führung im heutigen Zeitgeist“



Der größte Softwarehersteller Europas nennt sein Führungskräfteprogramm in Deutschland „Führung im heutigen Zeitgeist“. Damit verzichtet SAP auf das Vokabular der Digitalisierung. Stattdessen will der Technologiekonzern sein menschenzentriertes Leitbild mit den Leitplanken von Führung verbinden, die sich in modernen Gesellschaften ausprägen. SAP entwickelt weltweit in einem dynamischen Umfeld sich verändernder Märkte, Technologien und Tätigkeiten innovative Instrumente der Personalentwicklung. Seinen Führungskräften setzt der Konzern vor allem das Ziel, ein möglichst hohes Level an Begeisterung für die eigene Tätigkeit zu entwickeln.

## Lernen, einander zu verstehen

„Wir wollten der Hysterie um Digitalisierung und ihre Buzzwords entkommen“, berichtet Cawa Younosi, Personalleiter in Deutschland und Mitglied der Geschäftsführung von SAP Deutschland, über sein aktuelles Führungskräfteprogramm. „Und so haben wir uns gefragt, was sich eigentlich geändert hat und worum es heutzutage überhaupt geht.“ Dabei spielten natürlich auch Einflüsse von Digitalisierung eine Rolle. Aber nach vielen Gesprächen mit Mitarbeiter:innen und dem Studium einschlägiger Materialien habe man sich bewusst davon entfernt, das neue Führungsprogramm im Vokabular der Digitalisierung zu beschreiben. Denn SAP stellt im Kern eine Werteververschiebung fest, die alle Mitarbeitenden betrifft, ob aus Generationenperspektive oder aus Gendersicht betrachtet.

Emphatisches Führen nimmt heute eine größere Ausprägung ein, genauso wie der Erfahrungsaustausch von Führungskräften im Sinne des Peer-to-Peer-Consulting. Cawa Younosi sieht dabei die Herausforde-

rung, in den Teams bei SAP bis zu fünf verschiedene Generationen an Mitarbeiter:innen zu führen und ergänzt: „Wenn wir noch tiefer gucken, stellen wir fest, dass es gar nicht so sehr ein Generationenthema ist, sondern dass es um unterschiedliche Geschwindigkeiten geht.“ Der Personalchef beschreibt es als „Challenge, so zu arbeiten, dass man nicht nur mit den progressiven Mitarbeiter:innen vorangeht und die anderen auf der Strecke bleiben“. Andererseits sollten sich Führungskräfte aber auch nicht mit dem letzten Drittel verbünden, das Veränderungen und Geschwindigkeit eher skeptisch gegenübersteht. Sonst drohe die Gefahr eines Stillstands. Für Younosi ist es das erklärte Ziel, „eine gesunde Balance zu finden, damit sich alle mitgenommen fühlen und wir uns trotzdem vorwärtsbewegen“. Dabei stellt er allem eine Zielsetzung voran: ein möglichst hohes Level an Mitarbeitendenbegeisterung im Sinne der Frage, ob die Mitarbeiter:innen das Unternehmen SAP als Arbeitgeber und ihre:n unmittelbare:n Vorgesetzte:n als Führungskraft weiterempfehlen.

## Personalentwicklung mit der richtigen Haltung

Cawa Younosi hat in der Personalentwicklung bei SAP schon mehrmals für Paradigmenwechsel gesorgt. Jede Stelle, auch jede Führungsposition, wird prinzipiell mit 75 Prozent in Teilzeit ausgeschrieben. Vollzeit ist dadurch nicht mehr die Regel, sondern eine Option. Außerdem lässt sich durch Co-Leadership jede Führungsposition auf zwei Schultern verteilen. „Flexibilität ist ein Thema, zu dem wir uns als SAP verpflichtet haben“, sagt Younosi und betont: „Das ist für die Mitarbeiter:innen gut, aber für die Führungs-





kräfte und Unternehmensleitung natürlich auch herausfordernd.“ Empathisches Verhalten ist für ihn der Schlüssel zum Gelingen. Das bedeutet, dass sich Führungskräfte auch mit privaten Themen ihrer Teammitglieder auseinandersetzen und einen Umgang mit ihren Gefühlen finden sollten. „Wenn das ein Problem darstellt, dann haben wir ein Problem mit dieser Haltung, dann muss diese Person auch nicht unbedingt Führungskraft bei uns sein“, erläutert der Personalchef.

In der überwiegenden Zahl der Fälle gelingt aus Sicht von Younosi die situative Führung, auf jede:n Mitarbeiter:in einzugehen, und die Flexibilität, die eine Aufgabe erfordert, im besten Sinne für die Mitarbeiter:innen einzusetzen. Doch müsse man bei SAP nicht unbedingt Führungskraft werden oder bleiben, um eine Karriere zu planen und mehr zu verdienen. Denn Führungslaufbahn und Expert:innenlaufbahn behandelt das Unternehmen gleichwertig. Damit sich alle Menschen im Unternehmen vor einer möglichen Entgrenzung oder Überlastung als Kehrseite beruflicher Flexibilität schützen können, bietet SAP ein eigenes Achtsamkeitsprogramm an.

## Das Interesse der Mitarbeitenden an Nachhaltigkeit aufgreifen

„Die Sensibilität für das Thema Nachhaltigkeit ist bei unseren Mitarbeitenden extrem hoch“, stellt Cawa Younosi fest. „Wir müssen das Interesse nicht erst wecken, sondern genau im Gegenteil!“ Ob die Nachhaltigkeitsthemen dabei im Personalwesen liegen oder Einwegplastik, Lebensmittelverschwendung und Klimaneutralität bei SAP betreffen: Das Unternehmen

will seine Mitarbeiter:innen einbinden und ihre Ideen für Verbesserungen aufnehmen und umsetzen. So finden etwa Design-Thinking-Workshops mit Mitarbeitenden jeglicher Bereiche bei der Planung neuer Betriebsgebäude statt. „Unsere Mitarbeiter:innen sollen auch bei Nachhaltigkeit ein Teil der Lösung werden und sich entsprechend eingebunden fühlen“, betont Younosi. Dabei nimmt für ihn die Kommunikation nach innen eine besonders wichtige Rolle ein: „Wir verhelfen den Menschen in unserer Organisation, die sich stark im Bereich Nachhaltigkeit engagieren, durch Visibilität dazu, Botschafter:innen zu werden, die selber für ihre Themen werben.“

---

SAP SE | Walldorf

<https://www.sap.com/corporate/de/company/sustainability-csr.html>



## SAP und Corona

### 1. Was bedeutet „Führung im heutigen Zeitgeist“ nach Corona?

Corona war eine Bewährungsprobe für die richtige Führungskultur. Wir haben auf die noch nie da gewesene Situation so reagiert, dass wir unser Engagement weiter intensiviert und noch stärker den engen Kontakt gesucht haben. Wir haben mit Absicht überkommuniziert, das heißt regelmäßig Foren zur Kommunikation aller Fragen im Zusammenhang mit der veränderten Situation geboten. Unsere Angebote haben wir verstärkt und um viele virtuelle Angebote für Familien, Singles, Expats usw. ergänzt. Die Mitarbeitendenzufriedenheit stieg sogar deutlich an: Unsere Zustimmungswerte bei der Belegschaft sind in der Krise gewachsen, weil unsere Bemühungen klar wahrgenommen und positiv beurteilt werden. Dies ergab unsere eigene Befragung und spiegelt sich auch auf Glassdoor wider, wo wir einen Rekordwert erreicht haben.

### 2. Flexibilität, jetzt erst recht?

Flexibilität wurde noch wichtiger, und die Bewertung der Situation in der Krise hat uns bestärkt, den Weg mit Entschiedenheit weiterzugehen. Wir haben sehr davon profitiert, dass wir schon vor zwei Jahren wichtige Erleichterungen für die Mobilarbeit geschaffen haben. Und zwar sowohl was die technische Ausstattung der Kolleg:innen als auch die rechtliche Sicherheit einer umfassenden Betriebsvereinbarung zur Mobilarbeit angeht.

### 3. Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft aus?

Er ist flexibler, mobiler und insgesamt auf individuelle situative Anforderungen ausgerichtet. Ein Mix also aus Präsenz, Büro und Mobilarbeit. Viele Unternehmen wie SAP hatten einen solchen Ansatz bereits, jetzt wissen wir aber auch, dass die Zukunft für viele andere schneller kommt, als noch vor einem halben Jahr gedacht.





# GLS Bank: Vergabe von Geld nach sozial-ökologischen Kriterien



Die Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken (GLS Bank) war die erste sozial-ökologische Bank, die Geld nach strengen nachhaltigen Kriterien einsetzt. Seit ihrer Gründung 1974 finanziert die Bochumer Genossenschaft Unternehmen, die den Grundbedürfnissen der Menschen nachkommen: Wohnen, Soziales, Bildung, Ernährung und Energie. Dabei nutzt sie einen ganzheitlichen Blick auf Unternehmungen sowie die unterschiedlichen Qualitäten von Geld: kaufen, leihen, schenken. Heute beschäftigt die Pionierin im Nachhaltigkeitsbereich mit einer Bilanzsumme von über sieben Milliarden Euro mehr als 700 Mitarbeitende für rund 260.000 Kund:innen. Auf dem deutschen Markt sind mittlerweile über ein Dutzend nachhaltige Banken aktiv.

## Geld als gesellschaftliches Gestaltungsmittel

Bezeichnungen wie „umweltfreundlich“, „klimafreundlich“, „sozial“ oder „ethisch“ sind bei Geldanlagen weder geschützt noch gibt es einheitliche Mindeststandards. Daher ist die Ausrichtung nachhaltiger Banken wie der UmweltBank, Steyler Bank, Pax-Bank, EthikBank oder Triodos Bank unterschiedlich. Für Thomas Jorberg, Vorstandssprecher der GLS Bank, ist die Frage „Wo wird Geld sozial-ökologisch gebraucht?“ entscheidend und nicht „Wo bringt es Rendite?“. Er schaut genau hin, wo gesellschaftliche Herausforderungen liegen und wie man sie mit einem anderen Umgang mit Geld lösen kann. So macht die GLS Bank mit strengem Fokus auf die soziale und ökologische Wirkung aus Geld ein gesellschaftliches Gestaltungsmittel und aus sich selbst ein Nachhaltigkeitsinstrument. Denn Geld sei kein Wert an sich, betont Jorberg.

Die dynamische Geschäftsentwicklung der GLS Bank lässt sich immer wieder am Zeitgeschehen ablesen. So hat etwa das Atomunglück in Tschernobyl zur Finanzierung von regenerativen Energien durch die GLS Bank geführt. Heute ist der Klimawandel die aktuelle Frage für Jorberg. Dieser löst Erderhitzung aus und bedroht die Artenvielfalt und die Zukunft ganzer Generationen. Deswegen finanziert die GLS Bank nicht nur Vorhaben gegen den Klimawandel oder den Rückgang der Artenvielfalt, sondern setzt sich auch für konkrete politische Forderungen, wie eine Abgabe auf Spritz- und Düngemittel und auf Treibhausgasemissionen, ein. „Bevor ich an die Schadensbeseitigung gehe – oder zumindest gleichzeitig –, muss ich an die Ursachen gehen“, lautet Jorbergs Devise. Für ihn ist es nicht mehr die Frage, ob Wirtschaften auch nachhaltig gelingen kann. Mit Blick auf die GLS Bank führt er an: „Wir haben rund 58.000 Firmenkund:innen, die zeigen, dass es anders geht.“ Es gebe weltweit Millionen guter Beispiele, doch um der Nachhaltigkeit zum Durchbruch zu verhelfen, müssten erst einmal faire Rahmenbedingungen geschaffen werden.

## Nachhaltigem Wirtschaften zum Durchbruch verhelfen

Thomas Jorberg sieht es als Verantwortung seiner Bank an, sich politisch zu engagieren. Er mahnt: „Je länger wir brauchen, um die Rahmenbedingungen zu verändern, desto teurer, schwieriger und disruptiver wird die Transformation werden. Am Ende werden wir trotzdem Veränderungen vollziehen müssen, weil die Not des Klimawandels uns dazu zwingen wird.“



Da die Kosten des Klimawandels heute schon berechenbar sind und die Transformationskosten noch dazukommen, wünscht sich Jorberg auch von anderen Banken ein stärkeres Engagement. Darum macht er in der Branche deutlich, dass jeder Cent, der heute in CO<sub>2</sub>-emittierende Technologien investiert ist, in den nächsten zehn Jahren extrem ausfallgefährdet sein wird. Vielen sei nicht klar: Solche Risiken treten zwar in einzelnen Unternehmen im Markt auf, in den Bankbilanzen aber bündeln sie sich. So langsam sieht er Banken auf dem Weg in Richtung Transformation, weil mittlerweile praktisch jede ein vermeintlich nachhaltiges Angebot hat. „Doch so wichtig das ist: Politisch wie auch wirtschaftlich wird die Wirksamkeit von nachhaltigen Finanzangeboten maßlos überschätzt“, meint Jorberg. Denn unter Finanzierungsgesichtspunkten sei es viel wichtiger, die Rahmenbedingungen des Marktes so zu setzen, dass die wahren Kosten von sozialen und Umweltschäden bei den Verursacher:innen anfallen und so falsche Anreize und Profitmöglichkeiten verhindert werden. „Und dann ist die Transformation auch einfach zu finanzieren, weil es auch für weniger nachhaltig ausgerichtete Banken als die GLS Bank attraktiv ist“, erklärt der Banker.

## Der Digitalisierung aus der Zukunft entgegenkommen

So kommen Thomas Jorberg Zweifel, ob ein Großteil der Banken, falls sie die gesellschaftlichen Herausforderungen verstehen, unter heutigen Rahmenbedingungen im Markt wirklich nachhaltigkeitsorientiert darauf reagieren kann. Er stellt fest, wie seine Branche statt der Nachhaltigkeit eher der Digitalisierung

hinterherrennt und dabei meint, sie sei ein Geschäftsmodell. Ein solches Hinterherlaufen sieht man bei der GLS Bank kritisch. „Man darf das nicht trennen und sagen: Digitalisierung ist das eine und Nachhaltigkeit ist das andere“, erläutert Jorberg. „Eigentlich müsste man den Chines:innen und den Amerikaner:innen aus der Zukunft entgegenkommen. Mit dem Bild einer Zukunft, die wir wollen, wo man sagen kann: Dafür brauchen wir Digitalisierung – und zwar dringend.“

Deshalb beschäftigt sich die GLS Bank nicht nur mit nachhaltigen Zukunftsbildern und möglichen Wegen dorthin, sondern auch mit der Frage, welche Bedürfnisse durch die Digitalisierung ungedeckt bleiben und wie sie zur Lösung dieser Herausforderungen beitragen kann.

---

GLS Gemeinschaftsbank eG | Bochum  
<https://www.gls.de>



## GLS Bank und Corona

### 1. Wie hat die Corona-Pandemie das Geschäftsmodell der GLS Bank verändert?

*Unsere Unternehmenskund:innen sind bislang sehr gut mit der Pandemie zurechtgekommen. Wir haben anfangs schnell reagiert und Unterstützung angeboten, die aber nur wenig nachgefragt wurde. Durch unseren Fokus auf die Finanzierung von Grundbedürfnissen sind wir also deutlich krisenfester als andere Banken. Das hat uns in unserem Geschäftsmodell und unseren Nachhaltigkeitsansprüchen deutlich bestärkt.*

*Wir haben uns natürlich an die neuen Bedingungen angepasst, fast die Hälfte unserer Mitarbeitenden war in kürzester Zeit im Homeoffice, viele sind es bis heute. Außerdem haben wir generell gelernt, dass wir sehr viel sehr schnell anpassen können, wenn es erforderlich ist.*

### 2. Welchen Wachstumspfad gilt es aus Gründen der Resilienz nun zu beschreiten?

*Die gute Nachricht ist, dass eine Ausrichtung auf die Finanzierung einer sozial-ökologischen Realwirtschaft aus vielen Gründen sinnvoll ist, sowohl im Umgang mit Corona als auch mit dem Klimawandel. Das bedeutet vor allem, sich der gesellschaftlichen Wirkung unseres Kerngeschäfts bewusst zu werden, diese zu messen und sichtbar zu machen. So können wir zum Umbau hin zu einer enkel:innentauglichen Wirtschaft beitragen, statt uns an kurzfristigen Profiten zu orientieren.*

### 3. Welche Rolle sollten Banken bei der Bewältigung der Folgen der Corona-Pandemie spielen?

*Banken sollten vor allem Selbstständige und kleine Unternehmen bei der Bewältigung der Pandemie unterstützen. Großen Akteur:innen wird im Zweifel vom Staat geholfen. Wir sollten gemeinsam die kleinen Strukturen sichern: den Händler um die Ecke oder die Musikerin ohne Bühne. Als GLS Bank etwa haben wir schnell einen erfolgreichen Spendenfonds für Kulturschaffende eingerichtet.*

*Dabei ist es vor allem wichtig, die Zukunft der Unternehmen zu finanzieren. Die bereitgestellten Mittel müssen unbedingt zur Transformation in eine nachhaltige Wirtschaft genutzt werden, beispielsweise für erneuerbare Energien und ökologische Landwirtschaft. Dabei müssen wir uns auch die Frage stellen, was uns wirklich wichtig ist und was überflüssiger Konsum, der weder uns noch der Umwelt guttut.*





# Dibella – nachhaltige textile Wertschöpfung



Dibella bietet seinen Industriekund:innen als eines der ersten Textilunternehmen sehr hohe Nachhaltigkeitsstandards in der gesamten textilen Lieferkette. Das mittelständische Unternehmen aus Bocholt beliefert den Textilservice mit Objekttextilien für Bett, Bad und Küche. Diese Textilien vermietet der Textilservice an Hotels, Pflegeheime und Krankenhäuser weiter. Darüber hinaus engagiert sich Dibella mit gleichgesinnten Unternehmen für mehr Fairness innerhalb der eigenen Branche und hat dazu den ersten Textilverband mit ins Leben gerufen, der sich mit ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit befasst.

## Die Textilbranche im Wandel

Am Stammsitz von Dibella, unmittelbar an der Grenze zu den Niederlanden, werden eine früher einmal erfolgreiche Weberei und eine Spinnerei als Textilmuseum betrieben. Der Mittelständler Dibella hingegen wuchs seit 1986 von zwei auf derzeit 40 Mitarbeiter:innen an. Dabei war das Unternehmen ursprünglich nur ein kleiner neuer Geschäftsbereich einer Textilfirmengruppe. Sein Zweck war es, Webereien und Spinnereien in ganz Europa mit Garn zu beliefern. Aus dem Garn stellten die Nachunternehmen Objekttextilien her.

Doch der damalige Mitarbeiter und heutige Geschäftsführer von Dibella, Ralf Hellmann, spürte früh, dass sich etwas veränderte. Das Sterben der meisten Webereien und Spinnereien in Europa war eine unmittelbare Folge von massenhafter Verlagerung der Stoffproduktion in sogenannte Billiglohnländer. Die Überlebens- und Wachstumsstrategie für Dibella bestand darin, sich innerhalb der textilen Wertschöpfungskette neu auszurichten. Ralf Hellmann beschritt

fortan den direkten Weg zum Textilservice und baute eigene textile Lieferketten auf. „Ich war im Einkauf tätig. Da sehen Sie Länder, die nicht unbedingt für den Urlaub prädestiniert sind. Da sehen Sie, was in der Textilindustrie schief läuft“, berichtet Hellmann. „Wir haben uns immer schon bemüht, mit Partner:innen zusammenzuarbeiten, die eine andere Sicht der Dinge haben und wo es nicht nur um den niedrigsten Preis geht.“

Plötzlich kam hinzu, dass in kurzer Zeit mehrere Katastrophen auf die Welt einprasselten: Deepwater Horizon, Bankenkrise, Fukushima. Auch in der Textilbranche begann eine breitere Diskussion über Nachhaltigkeit. Als in den Branchenverbänden der Leitfaden ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen beleuchtet wurde, fehlten Hellmann die Praxisbeispiele von mittelständischen Betrieben. Kurzerhand entschloss er sich, mithilfe einer externen Kanzlei, als Unternehmen selbst voranzugehen und legte als erste:r Mittelständler:in in Deutschland Anfang 2012 einen Nachhaltigkeitsbericht in Anlehnung an die ISO 26000 vor. Das hat nicht nur interne Nachhaltigkeitsprozesse vorangetrieben, sondern auch ein Zeichen für den Markt gesetzt. Ralf Hellmann erinnert sich: „Wir haben Kontakt zu Großunternehmen bekommen, die vorher sehr verschlossen waren. Da war das Thema Corporate Social Responsibility ein Türöffner für uns.“





## Dibella und Corona

### 1. Wie hat die Corona-Pandemie das Lieferkettenmanagement von Dibella beeinflusst?

*Wir haben uns der Verantwortung gestellt und trotz Lockdown in der Hotellerie-Branche die zugesagten Kontraktmengen bei Lieferant:innen weitestgehend abnehmen können. Das erzeugt Planungssicherheit entlang der gesamten Lieferkette, auch in unsicheren Zeiten. Unser Lieferkettenmanagement ist länderübergreifend ausgelegt und hat sich in dieser herausfordernden Zeit für Lieferant:innen und Kund:innen bewährt.*

### 2. Trägt Nachhaltigkeit in der Lieferkette zur Resilienz von Wirtschaftsstrukturen bei?

*Ein klares Ja! Während Lieferketten in mächtigen Wirtschaftsstrukturen zusammengebrochen sind, waren wir zu jedem Zeitpunkt lieferfähig. Unsere Lieferketten sind transparent, wir kennen unsere Partner:innen persönlich und sind in regelmäßigem Austausch. Nachhaltigkeit ist eine wichtige Säule für Mensch und Wirtschaft in Krisenzeiten.*

### 3. Das Lieferkettengesetz ist angekündigt. Wo stehen Sie als Unternehmen?

*Unser holistischer Unternehmensansatz geht schon heute über die Forderungen der Politik hinaus. Somit begrüßen wir das Lieferkettengesetz, weil es endlich für alle Akteur:innen verpflichtende Rahmenbedingungen vorgibt.*

## Textile Wertschöpfung im Kund:innendialog

Bei Besuchen von Lieferant:innen in Indien nimmt Dibella interessierte Kund:innen gerne mit. „Wir sagen nicht nur, dass wir eine transparente Lieferkette haben, sondern lassen auf Worte Taten folgen“, sagt Michaela Gnass als CSR-Verantwortliche von Dibella und ergänzt: „Regelmäßig im Dezember bieten wir unseren Kund:innen an, nach Indien mitzukommen und sich selber zu überzeugen.“ Auch Michaela Gnass hat bereits ein Kilo Baumwolle im Anbaugebiet eines Lieferanten gepflückt. Aber auch hierzulande engagiert sich das Team von Dibella, um über Nachhaltigkeit und Lieferketten aufzuklären – und geht dabei die textile Wertschöpfungskette auf und ab.

Ralf Hellmann erzählt, wie er den Textilservice unterstützt hat. Dem Geschäftspartner erschien das Thema Lieferketten recht kompliziert und an die Endkund:innen nur schwer vermittelbar. „Deren Kerngeschäft ist die Wäscherei und nicht das Textil selbst“, fügt Hellmann hinzu. So kam bei der Wäscherei der Wunsch auf, Dibella zu einem Termin mit einer Hotelkette mitzunehmen. Dibella war dabei, die Wäscherei, eine NGO aus dem Bereich Fair Trade, der Hotelmanager und seine Einkäufer:innen. „Die haben gesagt, so eine Konstellation hätten sie noch nie gehabt. Das sei das erste Mal, dass sie so ein Gespräch überhaupt führen würden“, berichtet Ralf Hellmann und führt fort: „Wir haben die Lieferkette erklärt und welche Produktionsschritte nötig sind für die Textilien im Hotel. Übt das Hotel Preisdruck aus, geht dieser Preisdruck rückwärts entlang der gesamten Lie-



ferkette und endet meistens bei den Schwächsten, bei den Farmer:innen.“

Dibella hat als Vorreiter in seiner Branche eigene Kompetenzen und Lieferketten aufgebaut, die eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Beschaffung bis auf die Ebene der einzelnen Dörfer in Indien erlauben. So können Kund:innen einen hohen Standard an Nachhaltigkeit in der Lieferkette bekommen. Dass immer mehr Kund:innen dies auch in Anspruch nehmen, gibt Ralf Hellmann und seinem Team den Ansporn, auch über Initiativen wie den selbst mitgegründeten Nachhaltigkeitsverband MaxTex und die eigene Stiftung GoodTextiles weiterhin in Richtung Nachhaltigkeit in der Textilbranche zu gehen.



---

*Dibella GmbH | Bocholt*  
<https://www.dibella.de>

*GoodTextiles Foundation | Aalten, NL*  
<https://www.goodtextiles.org>

*MaxTex – Network for Sustainable Textiles |  
Frankfurt am Main*  
<https://www.maxtex.eu>



# „Insect Respect“: Wenn Haltung zum Geschäft wird



**Insektenbekämpfung war über 50 Jahre lang das Kerngeschäft des Familienunternehmens Reckhaus – bis Dr. Hans-Dietrich Reckhaus anfang, über den Wert von Insekten nachzudenken. Seither arbeitet er an einem neuen gesellschaftlichen Bewusstsein für Insekten und baut mit dem Label „Insect Respect“ sein Unternehmen und den Markt um: Er schafft insektenfreundliche Habitate, denn Insekten sind zunehmend bedroht. Deshalb warnt das mittelständische Unternehmen vor den eigenen Produkten und drängt seinen Markt zurück.**

## Die eigenen Produkte infrage stellen

„Der erste Schritt ist die Haltung, die Ethik zu sagen, meine Produkte machen etwas kaputt, also muss ich mich auch um den Schaden kümmern“, berichtet Hans-Dietrich Reckhaus, Initiator von „Insect Respect“ und Geschäftsführer des Insektenbekämpfungunternehmens Reckhaus GmbH & Co. KG in Bielefeld. Deshalb hat er ein wissenschaftliches Verfahren entwickelt, um zu berechnen, wie viele und welche Insekten durch den Einsatz von Insektenbekämpfungsmitteln sterben. Dieses Wissen über den ökologischen Verlust ist grundlegend für die insektenfreundlichen Naturräume, die er als Ausgleich für auf den Markt gebrachte Insektizide anlegt.

Mit seinem Ansatz will das Unternehmen Reckhaus auch die Eigenmarken von Handelsunternehmen und weiteren Konkurrent:innen erreichen. Deshalb verkauft es das Gütesiegel „Insect Respect“ gegen Lizenzentgelt an Mitbewerber:innen im Markt. „Insect Respect“ berechnet für ein Produkt den ökologischen Schaden, und wer damit Gewinn erzielt, bezahlt den

Ausgleich durch neu geschaffene Lebensräume für Insekten. Hans-Dietrich Reckhaus entwickelt seine Vision der Transformation vom Insektizidhersteller zum nachhaltigen Dienstleister ständig weiter. Er sieht sein Unternehmen heute als größten Insektenretter Deutschlands und will damit ein Beispiel geben: Wer sich mit den ökologischen und sozialen Schäden auseinandersetzt, die eigene Produkte anrichten, hat laut Reckhaus die Chance für neue und nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodelle.

## Nachhaltig verändern, anstatt nur zu werben

Die Abkehr vom „business as usual“ hat sich für Hans-Dietrich Reckhaus eher auf Umwegen ereignet. Er hatte Anfang der 1990er-Jahre das Familienunternehmen übernommen, in den Folgejahren den Umsatz verfünffacht und die Belegschaft von 20 auf 60 Mitarbeiter:innen erhöht. Um das Jahr 2011 entwickelte er dann eine neuartige Fliegenfalle. Statt diese mit einem aufwendigen Werbebudget auf den Markt zu bringen, wollte Reckhaus die Medien mit einer PR-Kampagne auf sein Produkt aufmerksam machen. Er schloss einen Honorarvertrag mit zwei Konzeptkünstlern ab und klärte darin Details hinsichtlich des Ziels, mit einer Kunstaktion gesellschaftliches Bewusstsein für seine Fliegenfalle zu schaffen. Zwei Monate später kam Reckhaus in das Künstleratelier. Die Künstler Frank und Patrik Riklin hatten über sein Produkt nachgedacht und fanden es einfach nur schlecht. Hans-Dietrich Reckhaus war tief getroffen von den Worten der Künstler: „Sie tötet Fliegen, und auch Fliegen sind wertvoll. Herr Reckhaus, wie viel Wert hat eine Fliege für Sie als Insektenbekämpfer?“



Über diese Frage, den Wert von Insekten, hatte er vorher nie nachgedacht. Dann schlugen die Künstler dem Unternehmer Reckhaus vor, sein Geschäft auf die Fliegenrettung umzustellen. Als Kunstaktion hatten sie sich überlegt, mit einem Dorf einen Tag lang Fliegen zu retten und dabei die Frage zu diskutieren, wie viel Wert Fliegen haben. Das sollte ein Nachdenken über das ambivalente Verhältnis zwischen Mensch und Insekt anregen. Die Künstler wollten die größte Fliegenrettungsaktion der Welt starten und eine Fliege mit einem Flugzeug in die Wellness-Ferien schicken. Gleichzeitig forderten sie Schritt zwei: Hans-Dietrich Reckhaus sollte die Fliegenrettung in sein Geschäftsmodell integrieren, ansonsten sei die Kunstaktion nur Werbung und werde von den Künstlern nicht umgesetzt.

## Mit Fliege Erika ein Umdenken in der Gesellschaft anregen

Bis aus den künstlerischen Vorstellungen detailgerechte Wirklichkeit wurde, folgten Monate eindringlicher Auseinandersetzungen zwischen dem Unternehmer und dem Künstlerduo. Darüber hinaus erarbeitete Reckhaus mit seinem Unternehmen und externen Wissenschaftler:innen das Konzept für das Gütesiegel „Insect Respect“. Doch im eigenen Umfeld wollte anfangs fast niemand Hans-Dietrich Reckhaus verstehen. Denn wie soll Fliegenrettung funktionieren, abgesehen von einer einmaligen Kunstaktion? „In dem Moment habe ich gesagt, dass wir es jetzt konsequent machen. Nicht 1.000 Fliegen töten und zehn retten, so fürs gute Gewissen, sondern 1.000 Fliegen töten und 1.000 Fliegen retten“, blickt Reckhaus zurück auf die Entstehungsphase von „Insect Respect“.

Im Jahr 2012 folgte schließlich die Kunstaktion „Fliegenretten in Deppendorf“. Eine Fliege, die den Namen Erika erhielt, bekam ein Ticket für einen Linienflug in ein bayerisches Wellness-Hotel. Als ein Symbol für den Dialog von Kunst und Wirtschaft zur Nachhaltigkeitstransformation in der Gesellschaft ist Fliege Erika heute in der Kunstsammlung der Universität St. Gallen aufgebahrt. Hans-Dietrich Reckhaus hatte sich zu diesem Zeitpunkt bereits Kompetenzen in der Entwicklung insektenfreundlicher Lebensräume erarbeitet und war kurz davor, eigene Mitarbeitende zu Landschaftsgärtner:innen umzuschulen, anstatt weiterhin nur mit externen Dienstleister:innen zusammenzuarbeiten. Auch heute sei es noch so, dass viele nicht verstehen könnten, warum er sich für Insekten einsetzt, meint der Unternehmer: „Gerade ich, weil ja meine Produkte Insekten töten. Also die Gesellschaft lässt es nicht zu, dass jemand etwas kaputt macht und sich um den Schaden kümmert. Das ist ganz interessant.“

---

Reckhaus GmbH & Co. KG | Bielefeld  
<https://www.reckhaus.com>

„Insect Respect“ | Bielefeld  
<https://www.insect-respect.org>



## „Insect Respect“ und Corona

### 1. Umweltschutz und Corona – wie sehen Sie das Verhältnis?

*Kurzfristig hat der Lockdown zur Erholung einiger Ökosysteme geführt. Bilder von klarem Wasser in Venedig oder blauem Himmel über chinesischen Großstädten gingen um die Welt. Gleichzeitig lässt die kurzfristige Bekämpfung einer Gesundheitskatastrophe andere, langfristige Krisen wie Klimaerhitzung und Biodiversitätsverlust in den Hintergrund rücken. Dabei hängt doch alles zusammen! Zahlreiche Untersuchungen weisen darauf hin, dass der Verlust der Ökosysteme und Arten die Übertragung gefährlicher Krankheiten begünstigt. Wenn wir also die Biodiversität schützen, schützen wir auch uns selbst.*

### 2. Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf „Insect Respect“?

*Im Jahr 2020 können wir weniger insektenfreundliche Lebensräume anlegen als geplant. Unseren jährlichen „Tag der Insekten“, bei dem Akteur:innen aus Wissenschaft, Umweltschutz, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur Förderung der Sechsbener zusammenkommen, mussten wir auf 2021 verschieben. Dafür haben wir das Online-Austausch-Format „Die Stunde der Insekten“ entwickelt, das seit Mai 2020 kostenfrei für alle Interessierten einmal im Monat spannende Impulse von Expert:innen und Dialogmöglichkeiten bietet.*

### 3. Liegt die Rettung der Biodiversität in mehr Pandemien?

*Krisen erfordern Veränderungen und öffnen daher oft Türen, die vorher fest verschlossen schienen. So hat auch die Corona-Zeit bei einigen Menschen eine stärkere Reflexion angestoßen, was ihnen wirklich wichtig ist, was sie brauchen und was eben auch nicht – Stichwort Hyperkonsum. Ob die Personenzahl in dieser Gruppe bereits die kritische Masse für eine nachhaltige Transformation der Gesellschaft darstellt, wird sich erst noch herausstellen. Mit „Insect Respect“ arbeiten wir weiter am Bewusstseinswandel und an der Sensibilisierung für den Wert der Insekten und der Natur.*





# Teekampagne: „Eine Ökonomie, die mit Ökologie in vielem fast identisch ist“



## TEEKAMPAGNE

Das Geschäftsmodell der Teekampagne, Tee in höchster Qualität zu hohen ökologischen und sozialen Standards zu handeln, hat das Unternehmen zum weltweit größten Importeur von Darjeelingtee gemacht. Der Wirtschaftsprofessor Günter Faltin hat mit der Teekampagne ein Modell entwickelt, bei dem die Beschränkung auf wenige, dafür aber qualitativ hochwertige Teesorten zu großen Einkaufsmengen führt und den Einkauf ohne den Zwischenhandel erlaubt. Die Kundschaft bestellt ihren Jahresvorrat bei der Teekampagne in Großpackungen. Damit verringern sich die Umweltbelastungen, die im konventionellen Teehandel durch zahlreiche Transportwege sowie Material- und Lageraufwand entstehen. Gleichzeitig betreibt die Teekampagne ein Aufforstungsprogramm im Teeanbaugebiet. Neben diesen Umweltschutzaspekten gehört es zum Geschäftsmodell des Unternehmens, seinen Teeproduzent:innen faire Löhne zu bezahlen und ihre Produkte zu einem Preis an die Kund:innen zu verkaufen, der in der Regel rund zwei Drittel unter den marktüblichen Preisen des Teehandels liegt.

## Ökonomie besser machen, als man sie vorfindet

Die Reduktion auf das Wesentliche in ein tragfähiges Geschäftsmodell zu übertragen, nennt Günter Faltin, Gründer der Teekampagne, ein Kampagnenprinzip. Es geht darum, unvorteilhafte Konventionen im Markt aufzugeben. Seit 1985 zeigt er am eigenen Unternehmen auf, wie ein vorteilhafter Handel für Verbraucher:innen und Produzent:innen gleichermaßen möglich ist. „Es gab genügend Tee“, sagt der emeritierte Professor für Unternehmensgründung, dessen Teekampagne heute über 200.000 Kund:innen

hat. Aber Faltin ging es mit der Gründung seines Unternehmens darum, seinen Studierenden anhand dieses Modells aufzuzeigen, wie man Ökonomie anders betreiben kann, verantwortungsvoll. „Hochschule hat ja die Aufgabe, Zukunft zu denken und Zukunft zu entwerfen“, meint Faltin und ergänzt: „Ich wollte Ökonomie besser machen als das, was man draußen als Praxis vorfindet.“

Für Faltin ist nicht die Kundin Königin und nicht der Kunde König, sondern die Vernunft – auch in ökologischer und sozialer Hinsicht. Statt auf Budgets für einen Markenaufbau setzt er auf die Qualität seiner Produkte und Marktbeziehungen und letztlich auf die Empfehlung durch seine Kund:innen. Die Teekampagne hat ihre Teeproduzent:innen in der nordindischen Region Darjeeling von Anfang an weitaus besser bezahlt, als es auf dem Markt üblich war, und zugunsten der ökologischen und gesundheitlichen Qualität auf strenge Rückstandskontrollen des Tees gesetzt. Seit 1992 betreibt die Teekampagne darüber hinaus ein dauerhaft angelegtes Wiederaufforstungsprojekt in Darjeeling. Günter Faltin fasst zusammen: „Die Teekampagne hat im Kern eine Ökonomie, die mit Ökologie in vielem fast identisch ist.“

## Respektvoll mit Mensch und Natur

Die steilen Hänge in der Region Darjeeling bringen einen Tee mit einzigartigem Aroma hervor, der als „Champagner“ unter den Tees gilt. Nur Tee, der aus einem der Teegärten Darjeelings stammt, darf diese Bezeichnung tragen. Bei der Teekampagne in Potsdam trifft die neue Darjeeling-Ernte nach dem „First Flush“ Ende Juli und dem „Second Flush“ ab Ende Sep-





tember im Oktober ein. Die Teekampagne reserviert für ihre Kund:innen deren Wunschmengen an Tee im Voraus und kann somit den Großeinkauf in Darjeeling besser planen. Den Tee versendet die Teekampagne unmittelbar nach Eintreffen der Ernte an ihre Kundenschaft. Stichtag für die Jahresbestellungen ist der 31. Juli. Unterjährig beliefert die Teekampagne ihre Kund:innen aus dem aktuell verfügbaren Bestand.

Mit diesen Prinzipien stellt das Unternehmen dauerhaft hohe Qualität im respektvollen Umgang mit Mensch und Natur sicher. Dazu kommen die Effekte einer kürzeren Lieferkette, die ökonomisch und ökologisch vorteilhaft sind. „Ich habe nie einen großen Unterschied zwischen Ökonomie und Ökologie gesehen“, erklärt Professor Faltin, „denn wenn ich die Lieferkette verbessere und Stationen weglasse, dann ist das natürlich auch ökologisch besser, neben den ökonomisch gesehen verringerten Kosten.“ Es sind die meist unhinterfragten Konventionen im Markt, mit denen Faltin mit dem Modell seiner Teekampagne aufgeräumt hat. Denn die Lieferkette im Teemarkt beinhaltet zwischen den Produzent:innen und den Kund:innen üblicherweise Exporteur:innen, Importeur:innen sowie Groß- und Einzelhändler:innen. Überall hier entstehen Transportwege und Verpackungsmaterial. Anders ist das bei der Teekampagne, wo der Tee nur einmal abgepackt wird und Kund:innen mittels QR-Code den Ursprung der Ware genau nachvollziehen können. „Mein Verständnis von Ökonomie ist, das ich als Ökonom die Aufgabe habe, ein gutes Produkt mit so niedrigen Kosten wie möglich zu handeln und auch mit so niedrigen Preisen wie möglich zu verkaufen“, sagt Faltin. „Das ist mein Ethos als Ökonom – und nicht weil ich ein besonders guter Mensch bin, sondern weil ich ein Ökonom bin.“

## Ein:e Entrepreneur:in sitzt nicht im Büro

„Freund:innen und Bekannte haben mir von der Gründung abgeraten und gemeint, dass ich mich unsterblich blamiere, denn Hochschullehrer und Unternehmer – das geht nicht zusammen“, erinnert sich Günter Faltin an die Gründungsphase der Teekampagne. Doch der Professor bestand darauf: „Ich fand eben, wenn man Unternehmensgründung an der Universität lehrt, dann muss man es auch machen.“ Deshalb hat er die Teekampagne als ein Modell für eine bessere Ökonomie gegründet.

Seit 2001 gehen alle Gewinnausschüttungen des erfolgreichen Unternehmens in die von ihm ins Leben gerufene Stiftung Entrepreneurship und kommen damit der Zukunft nachhaltiger Unternehmensgründungen zugute. Am Erfolg der Teekampagne arbeiten indes rund 25 Beschäftigte mit. Eine Studentin aus dem damals ersten Uni-Semester leitet heute das Rechnungswesen und ist schon ihr gesamtes Berufsleben dabei. Wenn das Produkt und das Unternehmen stimmen und beides auch die Mitarbeitenden überzeugt, dann wirft niemand aus Protest hin, hat Günter Faltin in seinem Unternehmerleben erfahren. Das für ihn Wesentliche hat er dabei stets im Blick. „Ich habe nie ein Büro gehabt in den über 30 Jahren, weil ich finde, ein:e Entrepreneur:in sollte nicht im Büro sitzen – sie beziehungsweise er hat eine Menge zu tun, aber nicht im Büro zu sitzen“, meint Günter Faltin einleitend zum Gesprächstreffen im privaten Teezimmer und fügt als Ökonom hinzu: „Und außerdem finde ich, kann man sich sein Büro auch sparen.“



## Teekampagne und Corona

### 1. Welchen Einfluss hat die Pandemie auf Ihr Geschäftsmodell?

*Da wir keine eigenen Läden haben, sondern ausschließlich Versandhandel betreiben, haben uns die coronabedingten Einschränkungen in Deutschland nicht negativ betroffen. Wir haben im ersten Halbjahr sogar eine Umsatz-Zunahme im Vergleich mit dem Vorjahreszeitraum erzielt. Ein Teil davon ist sicherlich auf Vorratskäufe unserer Kund:innen zurückzuführen, ein anderer Teil auf erhöhten Konsum: Wenn mehr Zeit zu Hause verbracht wird, wird auch mehr Tee getrunken.*

### 2. Indien ist von der Pandemie stark betroffen. Wie arbeiten Sie mit Ihren Partner:innen vor Ort dahin gehend zusammen?

*„Hauptsache gesund!“ Dieser Leitsatz, an dem sich in Deutschland die Politik während des Corona-Ausbruchs orientierte, galt und gilt genauso in Indien. So wichtig es uns auch ist, guten Tee dort einzukaufen: Das darf nie zulasten der Beschäftigten vor Ort gehen. Unser Geschäft mit dem Tee soll zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten führen. Fairness gegenüber allen Beteiligten, das verstehen wir unter guter Ökonomie. Unsere intensiven, oft jahrzehntelangen Beziehungen zu den Betreiber:innen der Teegärten in Darjeeling haben uns dabei geholfen, trotz einer deutlich reduzierten Ernte in etwa die gleichen Mengen wie im Vorjahr beziehen zu können.*

### 3. Lieferketten nachhaltig zu gestalten, ist gerade Thema in den Medien. Soll es ein Lieferkettengesetz geben?

*Für uns ist hier Transparenz der entscheidende Begriff. Je mehr die Konsument:innen über das Produkt, die Produktionsbedingungen und die Handelswege wissen, desto informierter und damit besser können sie ihre Entscheidungen treffen. Wir sind in Bezug auf Transparenz praktisch allen anderen Unternehmen weit voraus und haben es immer bedauert, dass so wenige unserem Beispiel folgen. Es ist schade, dass erst ein Gesetz kommen muss, um Unternehmen zu einem Mindestmaß an Transparenz zu bewegen – aber es ist wohl notwendig.*



## Teekampagne

Projektwerkstatt, Gesellschaft für kreative  
Ökonomie mbH | Potsdam  
<https://www.teekampagne.de>

Stiftung Entrepreneurship | Berlin  
<https://www.entrepreneurship.de>



# Die Deutsche Telekom und Verantwortung im Digitalzeitalter

**T** ■ ■ ■ ERLEBEN, WAS VERBINDET.



Die Deutsche Telekom gehört zu den großen Digitalkonzernen der Welt, die die Gesellschaft mit der Infrastruktur für die Digitalisierung versorgen. Ihr Selbstverständnis geht allerdings über die Schaffung dieser technischen Voraussetzungen hinaus: Unter Corporate Digital Responsibility (CDR) versteht die Deutsche Telekom einen verantwortungsvollen Umgang mit der Digitalisierung und macht die unterschiedlichen Konsequenzen einer digitalen Welt zu einem Ausgangspunkt ihrer Nachhaltigkeitsstrategie.

## Corporate Digital Responsibility in die Nachhaltigkeitsstrategie einbinden

Die Digitalisierung transformiert Gesellschaft, Wirtschaft und Zusammenleben. Für die Deutsche Telekom gehen damit zentrale Themen digitaler Verantwortung einher: der Schutz der Nutzer:innen in einer digitalen Welt, die Stärkung der Datensicherheit, ein verantwortungsvoller Einsatz von künstlicher Intelligenz und die unterschiedlichen positiven und negativen Wirkungen digitaler Technologien auf die globalen Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030. Im Zuge ihrer Nachhaltigkeitsstrategie befasst sich die Deutsche Telekom mit den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance.

Corporate Digital Responsibility verortet der Digitalkonzern im Bereich der Governance als nachhaltige Unternehmensführung. „Wir mussten also unsere Nachhaltigkeitsstrategie wegen Corporate Digital Responsibility nicht völlig umgestalten“, ermutigt Andreas Kröhling, Senior Expert Group Corporate Responsibility bei der Deutschen Telekom. Er erklärt,

was Nachhaltigkeit in seinem Unternehmen ganzheitlich bedeutet: „Nachhaltig sein im eigenen Handeln einerseits und es auf der anderen Seite unseren Kund:innen und Partner:innen ermöglichen, ebenso nachhaltig zu handeln.“ Diese Strategie nennt der Digitalkonzern „Act Sustainable. Enable Sustainability“.

## Digitalisierung und künstliche Intelligenz im Verhältnis zu Mensch und Klima

Die Deutsche Telekom hat mit der Initiative „Digitale Verantwortung“ ein eigenes Forum geschaffen, um sich mit ihren Stakeholder:innen über Fragen, Chancen und Risiken im Bereich der digitaler Verantwortung auszutauschen. Besondere Bedeutung nimmt dabei die Ethik bei den Anwendungen von künstlicher Intelligenz im Verhältnis zum Menschen und zur Gesellschaft ein. Hierzu hat die Telekom selbstbindende KI-Leitlinien verabschiedet. Auch der hohe Energiebedarf, der mit der Digitalisierung bei Unternehmen und Verbraucher:innen einhergeht, ist ein zentrales Verantwortungsthema der Deutschen Telekom. So setzt der Digitalkonzern mit seiner Klimastrategie auf den verstärkten Einsatz von erneuerbaren Energien in Deutschland sowie an internationalen Standorten. Das Netz der Deutschen Telekom wird inzwischen mit 100 Prozent Grünstrom betrieben.

Aber auch bei der Nutzung digitaler Angebote durch ihre Kund:innen will die Deutsche Telekom entstehende CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um 25 Prozent senken. Zu diesen Emissionen aus den nachgelagerten Aktivitäten in der Wertschöpfungskette des Konzerns zählen vor allem der Transport verkaufter Pro-



dukte zu Kund:innen, die Nutzung verkaufter und vermieteter Produkte sowie die Entsorgung und Verwertung der an die Endverbraucher:innen verkauften Produkte. Andreas Kröhling sieht ein zunehmendes Potenzial in seiner Branche, hierfür innovative Lösungen zu entwickeln, die sich besonders auch der ökologischen Nachhaltigkeit verschreiben: „Die Währung CO<sub>2</sub> ist in den Köpfen und im Controlling vielleicht noch nicht so etabliert wie die Geldwährung, aber sie ist sehr viel weniger virtuell als Geld, denn sie wirkt real.“ Für ihn sei es dringend an der Zeit, gegen den Klimawandel zu steuern – und Telekommunikation könne dabei helfen.

### Mehr Corporate Digital Responsibility auch in kleinen und mittleren Unternehmen

Von den digitalen Technologien, die auch kleine und mittlere Unternehmen bei der Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen unterstützen können, hebt Andreas Kröhling das Cloud-Computing hervor: „Viele Server sind gerade in kleinen und mittelständischen Firmen nur schlecht ausgelastet. Über ein Sharing der Infrastruktur mit Cloud-Datacentern kann man die Auslastung wesentlich besser steuern und vergleichsweise mehr CO<sub>2</sub> einsparen.“ Bei modernen Cloud-Datacentern kommen energieeffiziente Server und eine professionelle Kühlung hinzu.

Neben den Umweltaspekten sei für die Deutsche Telekom auch die Datensicherheit zentral. Der Schutz gegen Datenattacken ist bei Cloud-Datacentern in der Regel ausgeprägter als bei relativ ungeschützten IT-Infrastrukturen von Mittelständler:innen oder

kleinen Unternehmen. Die Digitalisierung bietet eine Reihe weiterer, oft einfacher, aber wirkungsvoller Lösungen für Unternehmen jeglicher Größenordnung, um beispielsweise im Mobilitätsbereich das Flottenmanagement über mobile Apps während geschäftlicher Fahrten in Echtzeit energieeffizienter zu gestalten. Auch in der Gebäudesteuerung oder im Smart Home können Energieeinsparungen von bis zu 30 Prozent erreicht werden, je nachdem, wie effizient die Nutzung vormals war.

Immer mehr rückt das Kerngeschäft von Digitalkonzernen wie der Deutschen Telekom durch künstliche Intelligenz auch in Geschäftsmodelle anderer Branchen wie der Landwirtschaft und Medizin vor. Um damit auch Vertrauen und gesellschaftliche Akzeptanz zu erzielen, setzt die CDR-Strategie der Deutschen Telekom auf Transparenz. „Man muss Befürchtungen und Ängste der Menschen ernst nehmen und kann ihnen nur damit begegnen, indem man auch sagt, was man macht und wie man es macht“, betont Andreas Kröhling. Dabei sollte nicht jedes Bedenken gegenüber der Digitalisierung als Bremse gelten. Beispielsweise werden die gesetzlichen Datenschutzregelungen in Deutschland von der Deutschen Telekom auch als Stärke geschätzt und als Wettbewerbsvorteil gegenüber internationalen Digitalkonzernen genutzt. Andreas Kröhlings Einschätzung: „Aus Sicht des langfristigen Geschäfts ist es wesentlich besser, hier auf vernünftige Schutzstandards zu setzen und trotzdem die Technologie nicht zu verteufeln.“



## Die Deutsche Telekom und Corona

### 1. Die Krise hat einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Wie geht die Deutsche Telekom damit um?

Unser Konzern hat in den vergangenen Jahren die Digitalisierung der Arbeitswelt konsequent vorangetrieben und bereits 2016 als erstes DAX-Unternehmen einen Tarifvertrag zum mobilen Arbeiten und entsprechende Betriebsvereinbarungen geschlossen. Wir haben unsere Mitarbeiter:innen in der Arbeit mit digitalen Tools geschult, sie verfügen über Laptops und viele Teams haben langfristige Erfahrungen in der virtuellen Zusammenarbeit. Die Servicecenter-Mitarbeiter:innen sind anlässlich der Pandemie ebenfalls mit Laptops ausgerüstet worden und werden diese weiter nutzen können. Durch das Virus haben also bei der Telekom mehr Menschen parallel im Homeoffice gearbeitet; die Voraussetzungen dafür sind aber bereits deutlich früher, nämlich 2016, geschaffen worden. Die Corona-Pandemie hat hier also einen Wandel beschleunigt und über den Konzern hinaus gezeigt, dass digitale Zusammenarbeit gut funktioniert. Es geht nun verstärkt um das Thema „Balance zwischen mobilem Arbeiten und Büroarbeit“. Dabei müssen Arbeitsort und Arbeitszweck zusammenpassen. Begegnungen im realen Leben bleiben ein wichtiger Bestandteil unseres Arbeitslebens, beispielsweise für den Kontakt mit unseren Kund:innen, um Teams zusammenzubringen oder mit agilen Arbeitsmethoden gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Andere Arbeiten, wie etwa die Erstellung von Kalkulationen oder Präsentationen sowie die Teilnahme an virtuellen Meetings, lassen sich dagegen manchmal sogar besser im Homeoffice erledigen. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit im neuen Normal nach Corona erfordert darüber hinaus

eine Weiterentwicklung der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen.

### 2. Arbeiten verlagert sich ins Digitale. Was muss dabei von Anbieter:innen beachtet werden?

Digitale Zusammenarbeitstools wie Teams oder Microsoft 365 sind wichtige Helferinnen im Alltag geworden. Deshalb ist auch eine Investition in IT-Ausstattung äußerst wichtig und muss von Anbieter:innen beschleunigt werden. Über die Technik hinaus müssen wir aber auch die Menschen mitnehmen, die Chancen digitaler Technologien zu erkennen und zu nutzen. Der Aufbau von Vertrauen durch Transparenz ist dabei fundamental.

### 3. Welchen Verantwortungsbereich sollten Digitalanbieter:innen in Zukunft priorisieren?

Digitalanbieter:innen sollten den Aspekt der verantwortungsvollen Gestaltung der digitalen Transformation priorisieren. Die Bereitstellung der digitalen Infrastruktur hat sich in der Corona-Krise als zuverlässiges Rückgrat für Wirtschaft und Gesellschaft erwiesen und ermöglicht, dass Menschen in Verbindung miteinander bleiben konnten. Als Digitalanbieterin berücksichtigen wir auch künftig die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Dabei nehmen wir unsere digitale Verantwortung bewusst wahr, indem wir das Thema in die Unternehmensprozesse, Produkte und Dienstleistungen integrieren und entlang der gesamten Wertschöpfungskette fördern. So erreichen wir, dass die digitale Transformation auch in Zukunft einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leistet.



Deutsche Telekom AG | Bonn  
<https://www.telekom.com/de/verantwortung>

Initiative „Digitale Verantwortung“ der  
Deutschen Telekom | Bonn  
<https://www.telekom.com/de/konzern/digitale-verantwortung>



# share macht das Einkaufen zum Teilen

Die Lebensmittel und Drogerieartikel der Marke share stehen für das Prinzip des Teilens. Denn für jedes gekaufte Produkt wird ein gleichartiges Produkt an Bedürftige gespendet. Darüber hinaus hat das Berliner Start-up-Unternehmen bei der Rezeptur und Herstellung seiner Produkte sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette einen hohen Anspruch an Nachhaltigkeit. Gemeinsam mit Partner:innen aus der Lebensmittel- und Drogeriefachbranche sowie mit lokalen und internationalen Hilfsorganisationen will share dazu beitragen, sozialen Konsum als eine neue Art des Einkaufens zu etablieren.

## Einkauf nach dem 1+1-Prinzip für Käufer:innen und Bedürftige

Den Ansatz von share können Verbraucher:innen leicht nachvollziehen: Mit dem Kauf etwa einer Flasche Mineralwasser von share lassen sie einem Menschen in Not sauberes Trinkwasser für einen Tag zukommen. Dies geschieht in Kooperation mit der Hilfsorganisation Aktion gegen Hunger, beispielsweise durch den Bau von Brunnen. Das Wasser aus der share-Flasche stammt dabei von einem Familienunternehmen im Allgäu. Beim Kauf eines Bio-Nussriegels von share verteilen die Kooperationspartnerinnen Berliner Tafel e.V. und Aktion gegen Hunger eine Mahlzeit an einen Menschen in Not. Gleichzeitig erwirbt die:der Kaufende einen Snack frei von Laktose und Gluten. Wer sich für eine Seife von share entscheidet, spendet damit eine Seife an eine:n Bedürftige:n. Die gekaufte Seife ist zudem vegan.

Auf den Verpackungen von share erfahren die Verbraucher:innen über Tracking- und QR-Codes mehr zur Herkunft der Produkte und zum Einsatz der mit dem Kauf verbundenen Spende. Sebastian Stricker bringt es als Gründer von share auf den Punkt: „Unser Anspruch ist nicht nur, dass wir selber nachhaltig sein wollen, sondern insgesamt auch in einer Umgebung zusammenzuarbeiten, wo man sich gegenseitig in der Nachhaltigkeit unterstützt.“



## Immer wirkungsvoller unterwegs

Bevor Sebastian Stricker und sein Team damit begonnen haben, share zu einer sozialen Marke zu entwickeln, rief er bereits die App „ShareTheMeal“ ins Leben. Auf dieser Crowdfunding-Plattform wurden bislang etliche Millionen Mahlzeiten an Bedürftige gespendet. „Viele von uns haben in klassischen Jobs in der Wirtschaft gearbeitet, aber auch in der Entwicklungs- und humanitären Hilfe, und wir hatten das große Glück, dass wir schon einmal etwas gemacht haben, was funktioniert. Insofern ist man eher bereit, noch mal ein Risiko einzugehen und wieder etwas von null an aufzubauen“, beschreibt Sebastian Stricker die Anfangszeit des Unternehmens. Im eigenen beruflichen Vorleben war er bereits beim Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen beschäftigt. Was ihn antreibt, ist soziale Gerechtigkeit, Gleichgewicht, Zusammenhalt, kurzum die Frage, was der Kleber einer Gesellschaft ist. „Wir sind alle in share emotional investiert“, meint er mit Blick auf seine Mitgründer:innen und -arbeitenden.



Stricker war von Beginn an überzeugt, dass es Partner:innen gibt, die die Idee der sozialen Marke spannend finden und eine Anfangsfinanzierung zur Verfügung stellen. Er will share im Markt als gesellschaftlich verantwortlich positionieren und dabei nicht nur sozial wirksam sein, sondern auch die anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen. „Aus meiner Perspektive gibt’s immer etwas, was man besser machen kann“, meint er und ergänzt: „Ich sehe Nachhaltigkeit nicht als Status, sondern als Prozess, der einen immer nachhaltiger machen soll.“ Um das zu veranschaulichen, blickt er auf den Start von share zurück, die Flasche Mineralwasser: „Wir hatten von Anfang an wahrscheinlich die sozial verantwortlichs-te Mineralwasserflasche in Deutschland auf den Markt gebracht, aber trotzdem war es noch eine ganz normale PET-Flasche.“ Doch nach einigen Monaten gelang es dem Unternehmen, die erste zu 100 Prozent recycelte PET-Flasche in Deutschland zum Einsatz zu bringen. Der Sozialunternehmer Stricker sieht dies als Stufenplan auf dem Weg zur Nachhaltigkeit und fasst zusammen: „Wenn man sich als Unternehmen nachhaltig nennen will, dann muss man die Verpflichtung eingehen, dass man immer nachhaltiger werden will. Dann muss man das transparent machen und klipp und klar sagen, wo es funktioniert, wo man noch nicht ganz nachhaltig ist und was die Pläne sind, um besser zu werden.“

## Nachhaltigkeitsorientierte Partner:innenschaften für die Idee des Teilens

Um mit der Marke share die Idee des Teilens im hart umkämpften Lebensmittel- und Drogeriemarkt erfolgreich umzusetzen, kommt es in mehreren Bereichen auf die richtigen Partner:innen an. share finanziert für jedes verkaufte Produkt auch eine soziale Intervention, was die Kostenstruktur nochmals schwieriger macht als die von „normalen“ Produkten, die an sich schon engen Margen unterliegen. In der Kalkulation seiner Mineralwasserflaschen, Nussriegel oder Seifen kann share daher nicht mit kleineren Produktmengen ansetzen. Eine Größenordnung im Millionenbereich ist ausschlaggebend. Zum Start des Unternehmens konnten die Gründer:innen einen Business Angel für eine Anschubfinanzierung gewinnen, der noch zwei weitere Finanzier:innen hinzuholte und somit die ersten sechs bis zwölf Monate finanzierte. Eine Beteiligung von klassischen Venture-Capital-Geber:innen schloss share auch in seiner noch nicht kostendeckenden Aufbauphase aus.

Als passende Handelspartner:innen kamen bald REWE, dm und Eurowings hinzu. Doch auch bei seinen Lieferant:innen und Hilfsorganisationen sind für share nachhaltige Auswahlkriterien das A und O einer Zusammenarbeit. Durch seine berufliche Vergangenheit bei der UNO hatte Sebastian Stricker bereits einen guten Zugang zu Hilfsorganisationen. Ihm war klar, dass sie share interessant finden, weil die Marke finanzielle Mittel für deren Kerngeschäft bereitstellt. „Für die Hilfsorganisationen gibt es eigentlich nur positive Aspekte an unserem Projekt“, meint Stricker und schränkt etwas ein: „Mit Ausnahme der Manage-

mentkapazität, die sie zur Verfügung stellen müssen.“ Die Idee des sozialen Konsums ist für den Unternehmensgründer ein Gemeinschaftswerk und share dabei ein Gelenk: „Wir versuchen hier, die Stärke eines Unternehmens zu heben, das sich zu 100 Prozent mit einem Thema identifiziert, wo große emotionale Nähe da ist, aber auch gleichzeitig der Anspruch, Management zu betreiben, effizient zu sein und auch die Mittelverwendung zu hinterfragen.“

share GmbH | Berlin  
<https://www.share.eu>



## share und Corona

### 1. Wie werden die Folgen der Corona-Pandemie bei share diskutiert?

*Wir haben in einem ersten Schritt ein Taskforce-Team gebildet, das sich in den ersten Monaten der Krise alle zwei Tage und später wöchentlich (virtuell) getroffen hat, um konkrete Maßnahmen als Reaktion auf die Krise zu entwickeln und im weiteren Verlauf konstant zu evaluieren. Natürlich hatte das Krisenmanagement verschiedene Dimensionen. Zum einen unser Kerngeschäft, wo es vor allem darum ging, die Lieferketten aufrechtzuerhalten. Aber auch, wie es dem Team in dieser Situation ging und wie wir in dieser Krise und auch in Zukunft gut zusammenarbeiten und uns als Unternehmen weiterentwickeln können.*

### 2. Sehen Sie durch Corona Veränderungen im Kaufverhalten?

*Unsere – sich zumindest mit den Aussagen einer uns bekannten Studie deckende – Beobachtung ist, dass das Bedürfnis, nachhaltig und sozial zu konsumieren, in der Krise nicht abgenommen hat, sondern im Gegenteil sogar gestiegen zu sein scheint. Eine ermunternde Entwicklung in dieser aufwühlenden Zeit!*

### 3. Unternehmensverantwortung in das Geschäftsmodell integrieren – bietet die Krise vermehrt Chancen für dieses Modell?

*Daran glauben wir fest. In der Corona-Krise haben Solidarität und Hilfsbereitschaft in der Gesellschaft zugenommen, und die Öffentlichkeit sendet klare Signale, dass es Zeit für einen Richtungswechsel ist. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, verantwortungsvoll zu wirtschaften und dies zentral im Geschäftsmodell zu verankern. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, sich darüber Gedanken zu machen, wie das für das eigene Unternehmen gelingen kann.*



## Impressum

### © Bertelsmann Stiftung 2021

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Verantwortlich

Jakob Kunzlmann

### Autoren

Jakob Kunzlmann  
Wolfgang Keck

### Lektorat

Paul Kaltefleiter, Bielefeld

### Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Bildrechte

Seite 1 © Jelena – stock.adobe.com  
Seite 7 © Archiv, Bertelsmann Stiftung  
Seite 13 Blende 12, – Pixabay / Pixabay License,  
<https://pixabay.com/de/service/license/>  
Seite 14 © Stadtwerke Weißwasser  
Seite 16 © Boehringer Ingelheim  
Seite 19 © KÖGEL Bau  
Seite 22 © NDABCREATIVITY – stock.adobe.com  
Seite 25 © nattanan – stock.adobe.com  
Seite 28 + 29 © Dibella  
Seite 31 + 32 © Insect Respect  
Seite 34 © Mulayam – stock.adobe.com  
Seite 37 Gerd Altmann – Pixabay / Pixabay License,  
<https://pixabay.com/de/service/license/>  
Seite 40 © Yakobchuk Olena – stock.adobe.com



### **Adresse | Kontakt**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

**Jakob Kunzmann**  
Project Manager  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
Telefon +49 5241 81-81337  
jakob.kunzmann@bertelsmann-stiftung.de

[https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/  
unternehmensverantwortung-regional-wirksam-machen](https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/unternehmensverantwortung-regional-wirksam-machen)

[www.regional-engagiert.de](http://www.regional-engagiert.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)