



Die Luftqualität in Asien ist oft besorgniserregend. Nicht jede Fabrik achtet auf ihre Emissionen.

# Nur noch saubere Geschäfte

**Nachhaltig.** Produktionsbedingungen im Ausland erfüllen oft nicht deutsche Standards. Wer mit seinen Lieferanten kooperiert, kann den ökologischen Fußabdruck verbessern.

Ökologische Nachhaltigkeit ist für das mittelständische Familienunternehmen Brugger GmbH Magnetsysteme aus dem Schwarzwald gelebter Alltag: E-Bikes ersetzen Firmenwagen, die Logistik erfolgt CO<sub>2</sub>-neutral, und das Emas-Zertifikat für nachhaltige Unternehmenspolitik hängt seit zehn Jahren an der Wand am Firmensitz Hardt. Dann sollte diese Nachhaltigkeitsorientierung auf die gesamte Lieferkette angewandt werden – konkret auf den Einkauf von Rohmagneten in China.

Dort sitzen mehrere Schlüsselzulieferer, die Seltene Erden verarbeiten. Die Gewinnung des

begehrten Metalls, das für die Magnetproduktion eingesetzt wird, ist eine ökologische Herausforderung. Größere Mengen an Säure werden benötigt, zudem können radioaktive Abfälle anfallen. Mit einem Projekt, das 2014 ins Leben gerufen wurde, sollten Umwelt- und Arbeitsschutz in China nachhaltig verbessert werden, so die Idee von Brugger Magnetsysteme. Finanzielle Unterstützung gab es dafür vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

„Unsere Überzeugung ist es, Bewusstsein zu schaffen“, sagt Heiko Merz, Managementbeauf-

tragter bei Brugger Magnetsysteme. Dabei laufe man jedoch nicht mit dem erhobenen Zeigefinger durch China und wisse alles besser. Vielmehr begegne man den Menschen dort mit Respekt und biete ohne Druck Maßnahmen und Lösungen an, die einfach und effizient seien, betont Merz.

## Abhilfe in mehreren Etappen

Die sechs Minen, die es aktuell gibt, sind in der Hand des chinesischen Staats und für Ausländer nicht zugänglich. Somit lag der Fokus erst einmal auf den direkten Geschäftspartnern von Brugger. ▶

„Was entscheidend war: Wir hatten von Anfang an sehr gute Partner, sowohl in Deutschland als auch in China, denn im Alleingang wäre dies alles undenkbar gewesen“, so Merz. Für das Projekt wurde zunächst die Stuttgarter Beratungsgesellschaft Berners Consulting engagiert. Danach schickte Brugger chinesische Experten für gezielte Trainings und Audits zu den Lieferanten nach China. Schon nach dem ersten Besuch konnten viele grundlegende Fragen geklärt werden, etwa, wie und wo produziert wird.

Es folgten drei China-Reisen der Schwarzwälder Geschäftsführung, die Früchte trugen. Alle vier Zulieferer sicherten vertraglich zu, zwei Jahre lang an Audits, Schulungen und Verbesserungsmaßnahmen mitzuwirken. Gemeinsam mit der Deutschen Entwicklungsgesellschaft wurden die Kosten für die Trainings und Audits übernommen. „Das stimmte die Lieferanten gleich freundlicher“, sagt Merz.

Für mehr Motivation wurden Audit-Urkunden vergeben, gestuft nach Bronze, Silber, Gold und Platin. Gemeinsam mit den Lieferanten habe man eine Kultur des Vertrauens aufgebaut, so Merz. Brugger legte für die Lieferanten Fonds an, in die man umsatzabhängig einzahlt und so die finanzielle Unterstützung weiterer Projekte nachhaltig sichert.

### CSR setzt sich durch

Ökologische Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette hat viele Gesichter. Sie umfasst den Klimaschutz, den Erhalt der Artenvielfalt oder generell einen schonenden Umgang mit Ressourcen. Der Umweltaspekt bildet mit der gesellschaftlichen Verantwortung



**Gütesiegel.** Wer im Ausland einkauft, dem helfen Zertifikate der Lieferanten.

und wirtschaftlichem Handeln die drei Säulen der Corporate Social Responsibility (CSR). Dabei geht es darum, das Kerngeschäft nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern auch umweltverträglich und sozial verantwortlich zu führen.

Tu Gutes und rede darüber: Dieser Gedanke prägt eine Richtlinie, die die EU-Kommission in Sachen CSR vor Jahren angestoßen hatte. Dies wurde nun als gesetzliche CSR-Berichtspflicht von der Bundes-

regierung abgesegnet. Bestimmte Unternehmen in Deutschland müssen künftig einen Nachhaltigkeitsbericht verfassen, in dem sie Auskunft über ihre nicht finanziellen Aktivitäten geben. Also keine nackten Zahlen, sondern das, womit sie konkret zum Wohl von Umwelt und Gesellschaft beitragen. Das Gesetz gilt allerdings nur für die Branchengrößten.

Bei denen stehen Nachhaltigkeitsberichte und CSR-Strategien meist schon auf der Agenda, schließlich tragen diese zur besseren Reputation und Stärkung der Marke bei. Viele Mittelständler handeln aus Überzeugung ökologisch mindestens ebenso nachhaltig, ohne dies jedoch in Berichte zu verpacken. Dazu fehlt es oftmals an Kapazitäten oder Know-how.

Die Deutsche Telekom hatte schon vor zehn Jahren eine Arbeitsgruppe „Nachhaltiger Einkauf“ eingeführt. Sie sorgt konzernweit, also auch international, dafür, dass Umwelt- und Sozialstandards umgesetzt werden – auch solche, die weit über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Dafür arbeitet der Konzern unter anderem im Rahmen eines sogenannten Entwicklungsprogramms derzeit mit 14

## Guter Rat im Netz

**Leitfäden.** Strategien für mehr Nachhaltigkeit im Mittelstand.

- **BDI.** „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Ein praxisorientierter Leitfaden“. [www.bdi.eu](http://www.bdi.eu)
- **Global Compact Deutschland.** „Einführung Klimamanagement. Schritt für Schritt zu einem effektiven Klimamanagement in Unternehmen“. [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)
- **Infozentrum Umweltwirtschaft Bayern.** Das Onlinetool „Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“ sowie Adressen, Broschüren und Informationen zum Thema. [www.izu.bayern.de](http://www.izu.bayern.de)

strategisch wichtigen Lieferanten zusammen. Gemeinsam mit ihnen sucht man nachhaltige Lösungen, etwa beim Umweltschutz. Ein chinesischer Zulieferer hat dadurch etwa den Abfall an seinem Hauptstandort um 16 Prozent reduziert, und ein anderer Lieferant konnte in seiner Lieferkette die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 16 Tonnen senken.

„Betriebe fahren beim nachhaltigen Lieferkettenmanagement am besten, wenn sie ihren Lieferanten auf Augenhöhe begegnen“, sagt Gerti Oswald, CSR-Expertin beim Bayerischen Industrie- und Handelskammertag. Neue oder ungewohnte Standards einzufordern, könne eine große Herausforderung sein. Unerlässlich sei der Dialog mit dem Lieferanten, um die Vorgaben und die Motive dahinter zu erklären. „Zudem herrschen im Ausland andere Sitten und Bräuche. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. Eine spezielle Schulung der Einkäufer im Umgang mit den Lieferanten kann sich schnell

auszahlen“, so die Expertin. Am erfolgreichsten setzten Betriebe ihre CSR-Vorgaben um, wenn sie ein gemeinsames Verständnis mit den Lieferanten entwickelten und dazu noch ganzheitlich und langfristig an die Sache gingen, sagt Gerti Oswald.

### Besser vorbildlich agieren

Um ihre Nachhaltigkeitsperformance im Ausland zu verbessern, hat die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ein eigenes Managementsystem entwickelt: den Corporate Sustainability Handprint, also den nachhaltigen Handabdruck. Damit werden auch bereits erreichte Leistungen festgehalten und nicht nur Ziele, etwa im Hinblick auf das ökologische Gleichgewicht.

Ein entsprechender Bericht macht auch kleine Fortschritte für alle transparent. So werden im GIZ-Auslandsbüro in Kambojscha nun Tonerkartuschen

nachgefüllt oder ausrangierte Computer an Nichtregierungsorganisationen gespendet. Einsparungen wurden zudem beim Verbrauch von Wasser, Papier und Energie erzielt. Wo immer möglich, versucht die GIZ, negative Klimawirkungen zu vermeiden. Dies geschieht etwa durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen. Den Beschäftigten werden kontinuierlich Fortbildungen angeboten.

In Deutschland bevorzugen die GIZ-Mitarbeiter Bahnreisen mit 100 Prozent Ökostrom. Die Bahn als Alternative gebe es im Ausland allerdings meist nicht, sagt Carsten Hildebrand vom Sustainability Office der GIZ. Entsprechend seien 2015 weltweit fast 4000 Dienstfahrzeuge über den Standort Eschborn versichert gewesen, in erster Linie Pkw und Krafträder. Immerhin, so Hildebrand: „In Marokko und Nepal wurden jetzt erste Schritte zur Elektromobilität unternommen.“ Veronika Wengert **A**

## „Nachhaltigkeit im Ausland ist auch ein Innovationsmotor“

**AUSSENWIRTSCHAFT:** Ihr Institut unterstützt Mittelständler in Sachen Nachhaltigkeit. Wie läuft das beim Auslandsgeschäft?

**Kölle:** Zunächst gilt es, den Status quo zu erfassen. Wo stehe ich in Sachen Nachhaltigkeit auf Unternehmens- und Produktebene? Dann hinterfrage ich, wie ich in die Gesellschaft hineinwirke. Dabei hilft es, sich alles im Ausland anzuschauen. Das machen die Firmen in der Regel auch mit ihren Hauptlieferanten. Nachhaltigkeit ist da auch ein Innovationsmotor. Das kann die Verpackung betreffen, oder man macht gemeinsam ein neues Produkt, etwa nachhaltige Schokolade.

**AW:** Was ist die Basis für Veränderungen?

**Kölle:** Als Unternehmen muss ich mich zunächst stärker mit dem Ursprung der Produkte und den



**Axel Kölle**, Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

*Produktionsstätten auseinandersetzen. Ich muss hinterfragen, wie es in den Ländern läuft und ob ich guten Gewissens etwa meinen Kakao von dort beziehen kann. Dabei ist es sinnvoll, sich einer Initiative anzuschließen. Da gibt es Zertifikate und Initiativen, die in die richtige Richtung gehen, etwa im Bereich Kakao, Palmöl oder Textilien.*

**AW:** Angenommen, ich produziere Limonade. Woher sollte ich meine Biozitrone unter klimatischen Gesichtspunkten beziehen?

**Kölle:** Ohne erhobenen Zeigefinger: Die Zitrone wächst nun mal nicht in Deutschland. Allerdings kann ich sie als Ressource aus Europa beziehen. Oder ich entscheide mich bewusst für Afrika und trage Sorge, dass die Leute vor Ort sozial, ökologisch und ökonomisch etwas davon haben.