

nehmen sollte auf die für sich relevanten Bereiche fokussieren. Wichtig ist es, zu erkennen, wo die größten Effekte liegen.“ Der Schokoladenhersteller Ritter Sport übernimmt zum Beispiel global mehr Verantwortung, indem er 100 Prozent zertifiziert nachhaltigen Kakao einsetzt und eine eigene Kakaoplantage in Nicaragua aufgebaut hat. Damit will das Unternehmen nicht nur die Qualität des Kakaos sicherstellen, sondern auch vor Ort einen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage und der sozialen Arbeitsbedingungen schaffen. Gleichzeitig arbeitet das Unternehmen daran, klimaneutral zu wirtschaften. Die Plantage leistet dazu ebenfalls einen Beitrag. Auch das Handwerk kann globale Verantwortung übernehmen. So hat sich der Vorreiter-Steinmetz Vincent verpflichtet, nur Steine aus der Region zu verwenden und keine Steine aus Asien, die häufig unter schlimmsten Bedingungen abgebaut werden. „Diese klare Haltung kommuniziert er seinen Kunden und schafft damit Transparenz, auch im Hinblick auf den Preis für seine Produkte“, sagt Geßner.

*„Es gibt kein nachhaltiges Unternehmen, sondern nur nachhaltigere.“* Dr. Christian Geßner

Der ZNU-Standard ([www.znu-standard.com](http://www.znu-standard.com)) hilft dabei, Nachhaltigkeit messbar, umsetzbar und extern prüfbar zu machen. Darüber hinaus erleichtert er den Unternehmen einen glaubwürdigen Nachweis ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten. Man müsse nicht alles sofort angehen, so die Experten. „Gehen Sie geplant vor: Wo stehe ich beim Thema Nachhaltigkeit? Wo habe ich Stärken, wo Schwächen? Welche Ziele habe ich und bis wann will ich sie erreichen“, empfiehlt Kölle und bringt den Prozess zur Nachhaltigkeit auf einen einfachen Nenner: „Erst Denken, dann Handeln und Messen und dann Kommunizieren.“

## Nachhaltigkeit verändert

Im Zentrum sollte die Wirkung nachhaltigen Wirtschaftens nach innen stehen und die echte Ambition nachhaltiger zu sein. Aus Organisationsperspektive fördere der Weg zur Nachhaltigkeit oft eine Auflösung des althergebrachten Silodenkens einzelner Abteilungen, denn Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema und fordert und fördert abteilungsübergreifenden Austausch und so im besten Fall intelligente Zukunftslösungen auf Produkt- und Prozessebene. „Damit die Mitarbeiter mitmachen und Nachhaltigkeit nicht als ‚Aufgabe oben drauf‘ betrachten, ist die Herausforderung für die Führungskräfte, den möglichen Beitrag jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin vor dem Hintergrund der Unternehmensziele herunterzubrechen“, betont Kölle, Geßner fügt hinzu: „Eine klare Haltung einzunehmen, kann das Leben der Mitarbeiter erleichtern. Wenn der Chef beispielsweise sagt: ‚Wir kaufen

dort nicht mehr ein, weil ...‘, muss sich der Einkauf um diesen Markt nicht mehr kümmern. Ebenso klar ist die Anweisung: ‚Jeder darf zehn Prozent mehr ausgeben, wenn die zu beschaffenden Materialien umweltfreundlicher sind.‘ Die Mitarbeiter können so einfacher Entscheidungen treffen. Die Führung sortiert sozusagen vor.“

Nachhaltigkeit gibt es nicht umsonst, aber der Aufwand ist überschaubar. Kölle empfiehlt größeren Unternehmen, insbesondere zu Beginn personelle Kapazitäten bereitzustellen. „Die Be-

*„Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess – es geht um intelligente Zukunftslösungen!“*

Dr. Axel Kölle

standsaufnahme wird etwa ein halbes Jahr dauern. Eine 25- bis 50-Prozent-Stelle dürfte ausreichen, um die Aktivitäten zu begleiten und zu bündeln“, sagt er. „Allerdings sollte man die Person auch dazu befähigen und eine Stellvertreterregelung mitbedenken. Es gibt Seminaranbieter, die Nachhaltigkeitsmanager ausbilden. Wir tun das seit zehn Jahren.“ Sobald eine Struktur, eine Systematik aufgebaut sei, laufe der Prozess automatisch, nicht mehr on top, sondern integriert in den betrieblichen Alltag und in bestehende Managementsysteme. ■ -ap

## EXPERTEN-TIPPS

- Nachhaltigkeit nicht übers Knie brechen. Es braucht Raum und Zeit zu reflektieren: Was ist unser Beitrag für die Gesellschaft? Welche Auswirkungen auf Umwelt, Wirtschaft und Soziales hat unser Unternehmen? Was sind unsere wesentlichen Themen? „Wer Nachhaltigkeit zu schnell ins Unternehmen reindrückt, läuft Gefahr, die Organisation zu überfordern“, warnt Geßner.
- Mit Augenmaß vorgehen. Am Anfang empfiehlt es sich, Projekte auf den Weg zu bringen, bei denen es sich um wesentliche Themen des Unternehmens handelt und der positive ökonomische Effekt schnell zu erkennen ist, zum Beispiel durch Effizienzgewinne oder Verpackungsoptimierungen.
- Kooperationen und Netzwerke nutzen. Man muss nicht in jedem Themenfeld Experte werden. Der Austausch bringt oft schneller und einfacher Ergebnisse. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter Nachhaltigkeitsnetzwerke zu nutzen.
- Commitment darf nicht fehlen. Steht die Geschäftsleitung nicht zu 100 Prozent dahinter, kann nachhaltiger Wandel nicht von Erfolg gekrönt sein. „Das bedeutet auch den ‚business link‘ immer im Blick zu behalten“, so Kölle.

- ▶ [www.mehrwert-nachhaltigkeit.de](http://www.mehrwert-nachhaltigkeit.de)
- ▶ [www.fjol.de](http://www.fjol.de)

# Bumerang verhindern

## Nachhaltigkeit werblich richtig einsetzen

Für Unternehmen ist es verlockend, das Thema Nachhaltigkeit in der Werbung einzusetzen, verspricht es doch einen Imagegewinn und zusätzliche Einnahmen. Aber Vorsicht: Der Grat zwischen echter Nachhaltigkeitswerbung und Greenwashing ist schmal.

**A**ngesichts von Klimawandel oder verschmutzten Meeren ist das Thema Nachhaltigkeit zu einem Megatrend in der Werbung geworden. Konsumenten und Kunden sind sensibilisiert und achten verstärkt darauf, was sie bei wem kaufen. Es geht aber nicht allein um nachhaltige Produkte, sondern auch darum, welche Einstellung das Unternehmen gegenüber der Umwelt, seinen Mitarbeitern, Zulieferern und Gesellschaft hat. Firmen, die nachhaltige Aspekte in ihrer Werbung nutzen, können sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Allerdings kann sich das Ganze auch als Bumerang erweisen, sollten die Kampagnen nicht mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl vorbereitet sein.

## Generalisierende Aussagen vermeiden

„Unternehmen gehen mitunter recht unbedarft an das Thema heran“, weiß Rechtsanwältin Daniela Jochim, LL.M von Rödl & Partner. Das Kennzeichnungs- und das Wettbewerbsrecht setzten hier aber sehr enge Grenzen. „Die Werbeaussagen, etwa zu ökologischen Aspekten, müssen der Wahrheit entsprechen, und zwar so konkret, dass sie wörtlich genommen werden können“, unterstreicht die Rechtsanwältin. Daher rät sie vor allem von generalisierenden Aussagen ab und verweist auf ein aktuelles Urteil des Oberlandesgerichts Stuttgart. In dem Fall hatte ein Onlinehändler eine Matratze, die mit dem Siegel „Oeko-Tex“ ausgezeichnet wurde, als „schadstofffrei“ beworben, da sie keine Weichmacher und Pestizide enthielt. Komplettdschadstofffrei ist die Matratze allerdings nicht, denn Inhaltsstoffe sind unter anderem Formaldehyd und Quecksilber. Das Gericht stufte die Werbung daher als irreführend ein. „Hätte das Unternehmen damit geworben, dass die Matratze frei von Pestiziden und Weichmachern ist, wäre alles in Ordnung gewesen“, unterstreicht Jochim und nennt ein anderes Beispiel vom OHG Stuttgart: Ein Spülmittelhersteller hatte damit geworben, dass seine Flaschen zur Hälfte aus recyceltem Plastik, das direkt aus dem Meer gewonnen wurde, bestehen. Doch ein Blick auf Sternchen-Hinweis, der sich nicht unmittelbar an der Werbebotschaft befand, offenbarte, dass ein Teil des Plastiks an Stränden aufgesammelt wurde oder aus Flüssen stammt, die gar keine Verbindung zum Meer haben. „Plastik, das noch nie im Meer war, ist kein Plastik aus dem Meer“, so die simple Begründung der Richter. Damit sei die Werbung irreführend. „Genauso sensibel sollten Unternehmen mit wagen Begrifflichkeiten wie ‚klimaneutral‘ oder ‚natürlichen Inhaltsstoffen‘ umgehen“, betont die Expertin.

## Imageverlust wiegt am schwersten

Im Falle eines Verstoßes drohen unter anderem Abmahnungen, Unterlassungsklagen und Schadensersatzforderungen, plus die Übernahme der Gerichtskosten. „Weitau mehr wiegt aber ein daraus resultierender Imageverlust“, sagt die Rechtsanwältin. Daher empfiehlt sie, möglichst schnell auf Abmahnungen zu reagieren und sich kooperativ zu zeigen, um medienwirksame Gerichtsverfahren zu verhindern. „Zudem sollten Unternehmen ihre Marketingabteilung für das Thema sensibilisieren und entsprechend schulen, um Rechtsverstöße in Zukunft zu vermeiden.“ ■ -hf



Daniela Jochim LL.M ist Rechtsanwältin bei Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Rödl & Partner. Ihre Spezialgebiete sind Marken-, Kennzeichnungs- und Werberecht.

FOTO: RÖDL & PARTNER