



# Verantwortliche Unternehmertätigkeit

*Eine Sammlung von ‚good practice‘-Fallbeispielen aus  
kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa*





# **Verantwortliche Unternehmertätigkeit**

**Eine Sammlung von ‚good practice‘-Fallbeispielen aus kleinen  
und mittleren Unternehmen in ganz Europa**



**Europäische Kommission**  
GD UNTERNEHMEN

## Hinweis

Der Inhalt dieser Broschüre entspricht nicht zwangsläufig der Meinung der Europäischen Kommission.

### **Die folgenden „Leitfäden guter Praktiken“ beinhalten Beispiele von Unterstützungsmaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU):**

„Existenzgründungen fördern“

„Unterstützung von Unternehmen bei der Überwindung finanzieller Schwierigkeiten“

„Unternehmenswachstum fördern“

„Unterstützung der Übertragung von Unternehmen“

### **Weitere Informationen sind erhältlich unter:**

Europäische Kommission

Generaldirektion Unternehmen

Direktion B: Förderung des Unternehmergeistes und der KMU

Referat B.1 – SC27, 3/4

B-1049 Brüssel

Fax (32- 2) 29 66 278

E-Mail: [Entr-Business-Support@cec.eu.int](mailto:Entr-Business-Support@cec.eu.int)

Webseite: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)

Webseite zur sozialen Verantwortung der Unternehmen:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

***Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden***

**Neue gebührenfreie Telefonnummer:  
00 800 6 7 8 9 10 11**

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliografische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2004

ISBN 92-894-5470-9

© Europäische Gemeinschaften, 2004

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

*Printed in Belgium*

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

# Inhalt

<b>Vorwort Von Erkki Liikanen</b>	<b>5</b>
<b>Einführung</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 1 – Markt</b>	<b>12</b>
Connaught Electronics (Irland)	14
Gulpener Bier (Niederlande)	15
Monnalisa (Italien)	16
Muumimailma Oy (Finnland)	17
Progast (Slowakei)	18
<b>Kapitel 2 – Arbeitsplatz</b>	<b>19</b>
Eris (Polen)	21
Fresh (Schweden)	22
Holm Nielsen (Dänemark)	23
Moulin Roty (Frankreich)	24
Needleworx Direct (Irland)	25
<b>Kapitel 3 – Gemeinwesen</b>	<b>26</b>
ARGE (Türkei)	28
Filo Diretto (Italien)	29
Gundlach (Deutschland)	30
Happy Computers (Vereinigtes Königreich)	31
Plus Uitzendkrachten (Belgien)	32
<b>Kapitel 4 – Umwelt</b>	<b>33</b>
Ecover (Belgien)	35
PGKiM (Polen)	36
Pinifer (Finnland)	37
Shields Environmental (Vereinigtes Königreich)	38
Van Clewe (Deutschland)	39
<b>Kapitel 5 – Integrierte Fälle</b>	<b>40</b>
Båtsfjordbruket (Norwegen)	42
DORF-Installateur (Österreich)	44
Harineras Villamayor (Spanien)	46
Peeze Coffee (Niederlande)	47
Sånga-Säby (Schweden)	49
<b>Anhang</b>	<b>51</b>



# Vorwort



Unter verantwortlicher Unternehmertätigkeit versteht man die Art und Weise, ein Unternehmen zu führen, die seinen positiven Beitrag zur Gesellschaft steigert, während negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt auf ein Mindestmaß beschränkt werden. Man versteht darunter auch die Art und Weise, in der Unternehmer mit ihren ‚Stakeholdern‘ – oder ‚Anspruchsgruppen‘ – täglich in Beziehung treten: mit den Kunden und Geschäftspartnern auf dem Markt, mit den Mitarbeitern am Arbeitsplatz, mit dem Gemeinwesen und mit der Umwelt. Verantwortungsvolle Unternehmer

- behandeln Kunden, Geschäftspartner und Mitbewerber mit Fairness und Ehrlichkeit,
- kümmern sich um die Gesundheit, Sicherheit und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter und Verbraucher,
- motivieren ihre Mitarbeiter, indem sie ihnen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten,
- fungieren in der örtlichen Gemeinde als ‚vorbildliche Bürger‘,
- nehmen Rücksicht auf natürliche Ressourcen und die Umwelt.

Sie erfüllen all diese Aufgaben und nicht nur diese, und leisten häufig mehr, als die gesetzlichen Mindestanforderungen vorschreiben.

Europas 20 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) leisten bereits einen wesentlichen sozialen Beitrag, indem sie Arbeitsplätze schaffen und sichern, der Gesellschaft Erzeugnisse und Dienstleistungen anbieten und Steuern bezahlen. Sie gelten auch zunehmend als Motor für Innovation, Unternehmergeist und Wettbewerbsfähigkeit. Die KMU sind daher der Schlüssel, mit dem das strategische Ziel von Lissabon, das von der Europäischen Union für 2010 <sup>(1)</sup> festgelegt wurde, erreicht werden kann und das auf den drei Säulen einer nachhaltigen Entwicklung beruht: Wirtschaftswachstum, sozialem Zusammenhalt und Umweltschutz.

In diesem größeren Zusammenhang wird auch das Interesse der EU an der Förderung verantwortlicher Unternehmertätigkeit – oder sozialer Verantwortung von Unternehmen (CSR) <sup>(2)</sup> – in der Wirtschaft im Allgemeinen und unter KMU im Besonderen verständlich. Der Ausgleich zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen kann Kompromisse erforderlich machen. Die Beispiele in dieser Broschüre zeigen jedoch, dass Unternehmenserfolg und gesellschaftliche Verantwortung nicht nur miteinander vereinbar sind, sondern sich durch die Eröffnung neuer wirtschaftlicher Chancen gegenseitig befruchten können. Der Geschäftsnutzen zeigt sich u. a. in größerer Zufriedenheit und Treue der Kunden, motivierteren Mitarbeitern, besseren Beziehungen zur örtlichen Gemeinde und den Behörden, Kosteneinsparungen und einem höherem Ruf.

Die Eigentümer/Geschäftsführer von KMU werden in ihrem gesellschaftlichen Engagement jedoch hauptsächlich von persönlichen Wertvorstellungen und weniger von dem für das Unternehmen erwarteten Nutzen geleitet, vor allem, wenn es um Maßnahmen zugunsten der örtlichen Gemeinde

---

<sup>(1)</sup> Der Europäische Rat von Lissabon, der am 23. und 24. März 2000 zusammentrat, setzte sich für das kommende Jahrzehnt ein neues strategisches Ziel: ‚das Ziel, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.‘ (Schlussfolgerungen des Vorsitzes).

<sup>(2)</sup> Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM/2002/347 endg. vom 2.7.2002.

geht<sup>(3)</sup>. Da diese Maßnahmen oft ad hoc zustande kommen und mit der Unternehmensstrategie in keinem Zusammenhang stehen, zeigen sie die wirklich „freiwillige“ Natur des Engagements der KMU, während in anderen Bereichen, wie z. B. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, Regulierungs- oder Lieferkettendruck eine größere Rolle spielt.

Verantwortliche Unternehmertätigkeit kann den Unternehmern auch zu einem positiveren Image in der Gesellschaft verhelfen und mehr junge Menschen dazu veranlassen, die berufliche Selbständigkeit als attraktiven Berufsweg zu wählen. Sie trägt daher dazu bei, die Zielsetzung der EU, nämlich die Förderung des Unternehmergeists in Europa zu erreichen, wie sie auch im jüngsten Grünbuch<sup>(4)</sup> zu diesem Thema dargestellt ist.

Die vorliegende Broschüre stellt das Ergebnis eines Vorprojekts dar, das von der Generaldirektion Unternehmen der Kommission im Rahmen ihres Mehrjahresprogramms für Unternehmen und unternehmerische Initiative<sup>(5)</sup> mit Hilfe einer Gruppe nationaler Experten durchgeführt wurde. An Hand von 25 ‚good practice‘-Fallbeispielen von KMU in 16 europäischen Ländern soll die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Praktiken im Bereich verantwortliche Unternehmertätigkeit von Skandinavien bis zum Mittelmeer dargestellt werden. Diese Auswahl kann natürlich nur einen winzigen Einblick in die Anstrengungen vermitteln, die von Tausenden von europäischen KMU, die sich sozialen Fragen und Umweltanliegen verschrieben haben, bereits aus eigenem Antrieb unternommen worden sind. Häufig ist ihr Engagement aber weniger bekannt als jenes von Großunternehmen, da KMU eher auf lokalen Märkten aktiv sind und ihre Maßnahmen selten formal bekannt machen.

Diese Veröffentlichung ist ein erster Versuch, den gesellschaftlichen Beitrag der KMU auf europäischer Ebene anzuerkennen und ihm größere Sichtbarkeit zu vermitteln. Damit soll keine Selbstzufriedenheit zum Ausdruck gebracht werden, sondern vielmehr einer größeren Zahl von KMU in verschiedenen Regionen und Ländern auf ihrem Weg zu verantwortlicher Unternehmertätigkeit eine Anregung geboten werden, damit sie ihre Praktiken in sozialer und umweltpolitischer Hinsicht ständig verbessern.

Den Behörden und der EU kommt bei der Stimulierung des Austausches von Gedanken, Erfahrungen und ‚good practice‘ sowie beim Aufbau von Wissen und der Bereitstellung von Anreizen und Unterstützungsmaßnahmen eine Aufgabe zu. Das Europäische Multi-Stakeholder Forum über die soziale Verantwortung der Unternehmen (European Multi-Stakeholder Forum on CSR)<sup>(6)</sup>, das im Oktober 2002 aus der Taufe gehoben wurde, stellt einen Brennpunkt dieser Bemühungen dar und hat als eines seiner vier Hauptthemen ‚Die Förderung der sozialen Verantwortung der KMU‘ gewählt. Mit der vorliegenden Broschüre soll ein Beitrag zur Arbeit dieses Forums geleistet werden. Seine Mitgliedsorganisationen – Vertreter der Wirtschaft, Sozialpartner und Zivilgesellschaft – werden bis Jahresmitte 2004 einen Bericht mit ihren Empfehlungen an die Kommission vorlegen.

Schließlich richtet sich die vorliegende Veröffentlichung auch an die Mittlerorganisationen, bei denen KMU in allgemeinen geschäftlichen Belangen Rat und Unterstützung suchen. Diese Vermittler – u. a. Handelskammern, Unternehmensverbände, Banken und Wirtschaftsprüfer –, denen die KMU vertrauen, aber auch größere Geschäftspartner stehen vor der Herausforderung, die KMU durch Sensibilisierungskampagnen und die Bereitstellung von Instrumenten, Hilfs- und Beratungsleistungen zu erreichen und zu engagieren. Die in dieser Broschüre aufgeführten ‚good practice‘ Fallbeispiele können bei der Verbreitung der Botschaft der verantwortlichen Unternehmertätigkeit unter den KMU ein nützliches Werkzeug darstellen und in Zukunft als Baustein für eine umfangreichere Fallstudiensammlung dienen.



ERKKI LIIKANEN  
Mitglied der Europäischen Kommission  
für Unternehmen und die  
Informationsgesellschaft

<sup>(3)</sup> Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002/Nr. 4, Europäische Kommission ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)).

<sup>(4)</sup> Grünbuch – Unternehmergeist in Europa, KOM/2003/0027 endg. vom 21.1.2003.

<sup>(5)</sup> Projekt 2.5/2002 Verantwortliche Unternehmertätigkeit für KMU

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/mult\\_entr\\_programme/doc/map\\_wp2002\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2002_en.pdf).

<sup>(6)</sup> Website EU Multi-Stakeholder Forum: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>.

# Einführung

Diese Broschüre enthält 25 ‚good practice‘-Fallbeispiele, die verantwortliche Unternehmertätigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) <sup>(?)</sup> in ganz Europa veranschaulichen sollen.

Es handelt sich um Beispiele von ‚good practice‘ eher als um ‚best practice‘, da die Auswahl getroffen wurde, um die Vielfalt der in der Broschüre aufgeführten verschiedenen Länder, Tätigkeitsbereiche und Größenklassen darzustellen. Das Ausfindigmachen von ‚best practice‘ impliziert ein Wettbewerbsverfahren oder Benchmarking, welches klar über den Rahmen und den Auftrag des vorliegenden Projekts hinausgegangen wäre. Außerdem werden länderübergreifende Vergleiche durch den unterschiedlichen kulturellen und rechtlichen Hintergrund erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht. Die in jedem Land vorhandenen gesetzlichen Rahmenbedingungen bestimmen den Spielraum der Unternehmen, über die gesetzlichen Schwellen hinaus aktiv zu werden. Auch können die gesellschaftlichen Erwartungen in Bezug auf verantwortungsvolles Verhalten von Unternehmen je nach Geschichte, Kultur, Stand der sozioökonomischen Entwicklung und der jeweiligen Rolle des staatlichen und privaten Sektors in der Gesellschaft sehr unterschiedlich sein. Was als innovative Praxis verantwortlicher Unternehmertätigkeit in einem Land gilt, kann in einem anderen Land als ‚bloße‘ Einhaltung der Gesetze oder ‚business as usual‘ eingestuft werden. Es muss daher jeder Fall gesondert beurteilt und im jeweiligen nationalen, regionalen oder sogar lokalen Kontext gesehen werden.

## Was verstehen wir unter ‚verantwortlicher Unternehmertätigkeit‘?

Der Begriff ‚verantwortliche Unternehmertätigkeit‘ <sup>(8)</sup> bezeichnet freiwillige Strategien eines Unternehmens, die zu nachhaltiger Entwicklung führen sollen, und steht mit der EU-Definition der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) voll im Einklang:

*‚CSR ist definiert als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren‘ <sup>(9)</sup>.*

Die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) ist ein eher komplizierter, für Großunternehmen entwickelter Begriff. Er ist daher nicht unbedingt dazu geeignet, mit KMU in Kommunikation zu treten und ihr Engagement zu fördern. Aus diesem Grund wurde ‚verantwortliche Unternehmertätigkeit‘ als Thema für die vorliegende Veröffentlichung gewählt. Der Ausdruck ‚verantwortliche Unternehmertätigkeit‘ verbindet die zur Gründung und Führung eines kleinen Unternehmens notwendige individuelle unternehmerische Dynamik und Denkweise mit dem allgemeineren Bewusstsein der gesellschaftlichen Verantwortung, das oft einen Teil der persönlichen Werte des KMU Eigentümers/Geschäftsführers ausmacht. Die Europäische Union sucht diese Art von unternehmerischer Initiative voranzutreiben,

---

<sup>(?)</sup> Die EU definiert KMU als Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen. Sonstige Kriterien betreffen auch den Jahresumsatz/die Jahresbilanzsumme. Siehe *Empfehlung der Kommission 2003/361/EG* vom 6.5.2003 [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm).

<sup>(8)</sup> Der Ausdruck ‚verantwortliche Unternehmertätigkeit‘ wurde vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) im Zusammenhang mit der Agenda 21 geprägt.

<sup>(9)</sup> *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*, KOM/2002/347 endg. vom 2.7.2002.

auch um Innovation, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Wettbewerbsfähigkeit in Europa <sup>(10)</sup> zu fördern.

## Wie wurden die ‚good practice‘ Fallbeispiele ausgewählt?

Die in dieser Broschüre aufgeführten Beispiele wurden von einer Gruppe nationaler Experten <sup>(11)</sup> aus EU-Mitgliedstaaten, Norwegen und den Kandidatenländern nach einer vereinbarten Methodik ausgewählt. Diese Arbeit wurde von der Generaldirektion Unternehmen der Kommission im Rahmen des Mehrjahresprogramms für Unternehmen und unternehmerische Initiative <sup>(12)</sup> finanziert und koordiniert.

### A. Konzeptioneller Rahmen

Die Expertengruppe, die zwischen Mai 2002 und Juni 2003 fünf Mal zusammentrat, erarbeitete einen ‚konzeptionellen Rahmen‘ (siehe Abbildung), der die Grundlage für die Überschriften der Kapitel **Markt, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Umwelt** bildet. Es handelt sich dabei um jene Komponenten, die verantwortliche Unternehmertätigkeit ausmachen und mit den Säulen Wirtschaft, Soziales und Umwelt im Einklang stehen, die dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung zugrunde liegen. Bei der sozialen Säule ist zwischen der internen (Arbeitsplatz) und der externen (Gemeinwesen) Dimension zu unterscheiden.

Wenn die in jedem Kapitel behandelten Themen auch nicht immer klar abgegrenzt werden können, so ermöglichen die verschiedenen Kategorien doch eine klare Präsentation und Veranschaulichung der konkreten Anliegen im Bereich der verantwortlichen Unternehmertätigkeit. Der Gesetzesrahmen und die Antriebsfaktoren für das Engagement der KMU sind ebenfalls von Kategorie zu Kategorie verschieden. Während Arbeitsplatz- und Umweltfragen in vielen EU-Ländern relativ hohen gesetzlichen Standards unterliegen, ist der Bereich des Gemeinschaftsengagements viel weniger geregelt, was es den Unternehmen ermöglicht, über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus tätig zu werden. Es ist daher vielleicht keine Überraschung, dass in erster Linie ethische Motivationen hinter dem Engagement von KMU im Gemeinwesen zu stehen scheinen, während Regulierung und Lieferkettendruck im Umweltbereich die wichtigeren Antriebsmechanismen sind.

Es soll auch darauf hingewiesen werden, dass die meisten der in dieser Veröffentlichung aufgeführten Unternehmen verantwortungsvolle Praktiken in mehr als einem Bereich aufweisen. Aus diesem Grund wurde eine fünfte Kategorie für ‚integrierte‘ Fallbeispiele geschaffen, die Unternehmen umfasst, die die ganze Spannweite verantwortlicher Unternehmertätigkeit abdecken.

### B. Kriterien

Die Fallstudien wurden an Hand von vier Kriterien ausgewählt:

1. **Betriebswirtschaftliche Argumente (‚business case‘)** – Die Praxis sollte einen klaren Zusammenhang zwischen Geschäftsnutzen und gesellschaftlichem Nutzen aufzeigen
2. **Strategischer Ansatz** – Die Praxis sollte in eine umfassendere Unternehmensstrategie integrierbar sein
3. **Kommunikation** – Die Praxis sollte über formelle oder informelle Kanäle kommuniziert werden, um Stakeholder einzubinden/zu informieren
4. **Dynamischer Prozess** – Die Praxis sollte im Rahmen einer etablierten verantwortlichen Unternehmertätigkeit Teil einer dynamischen und kontinuierlichen Verbesserung sein

Außerdem sollten die ausgewählten KMU sich der Notwendigkeit verantwortungsvollen Handelns in allen geschäftlichen Belangen und gegenüber allen wichtigen Stakeholder-Gruppen bewusst sein.

<sup>(10)</sup> Grünbuch – *Unternehmergeist in Europa*, KOM/2003/0027 endg. vom 21.3.2003.

<sup>(11)</sup> Siehe Anhang, Liste der Mitglieder der Expertengruppe, die zu dieser Broschüre beigetragen haben.

<sup>(12)</sup> Siehe vorstehende Fußnote 5. Mehr Informationen über das Projekt erhalten Sie auf der Website: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)

Abbildung 1 – Konzeptioneller Rahmen

		Säulen der nachhaltigen Entwicklung			Umwelt
Wirtschaft		Arbeitsplatz	Soziales	Gemeinwesen	Umwelt
Markt		Arbeitsplatz	Soziales	Gemeinwesen	Umwelt
wichtigste Stakeholder-Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunden/Verbraucher</li> <li>➤ Auftragnehmer/Zulieferer und Geschäftspartner</li> <li>➤ Investoren</li> <li>➤ öffentlicher Sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeitnehmer</li> <li>➤ Gewerkschaften</li> <li>➤ Arbeitgeber</li> <li>➤ örtliche Gemeinde</li> <li>➤ Unternehmerverbände</li> <li>➤ Behörden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Behörden</li> <li>➤ NRO</li> </ul> <p>Beispiele: Organisationen der lokalen Arbeitgeber, Krankenhäuser, Schulen, Organisationen der Zivilgesellschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Natürliche Umwelt.</li> </ul> <p>Wortführer in Umweltbelangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ NRO</li> <li>➤ lokale Behörde</li> <li>➤ Bürger/Verbraucher</li> <li>➤ Arbeitnehmer</li> <li>➤ Behörden</li> </ul>	
	Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ verantwortliches Lieferkettenmanagement (von der Quelle bis zur endgültigen Bezahlung)</li> <li>➤ Qualität</li> <li>➤ Innovation</li> <li>➤ Produktsicherheit</li> <li>➤ faire Preisgestaltung</li> <li>➤ Kundenzufriedenheit und Erwartungen der Verbraucher</li> <li>➤ ethische Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vielfalt am Arbeitsplatz</li> <li>➤ Chancengleichheit</li> <li>➤ Balance Arbeit/Privatleben</li> <li>➤ Gesundheitsschutz und Betriebsicherheit</li> <li>➤ Schulung und Personalentwicklung</li> <li>➤ Zufriedenheit am Arbeitsplatz</li> <li>➤ Gehalt und Vergünstigungen</li> <li>➤ Schaffung/Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>➤ Rechte der Arbeitnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ soziale Integration (ethnische Toleranz, sozialer Zusammenhalt)</li> <li>➤ Gesundheitswesen</li> <li>➤ Bildung</li> <li>➤ Lebensqualität (Sport/Kultur)</li> <li>➤ wirtschaftliche Belebung und Entwicklung/Beschäftigung</li> <li>➤ örtliche Infrastruktur</li> <li>➤ Sicherheit</li> </ul>	<p>Relevanz für Produkte/Verfahren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Einsatz der Ressourcen</b></li> <li>➤ Rohstoffe: Erschöpfung der Ressourcen</li> <li>➤ Wassernutzung: Auswirkungen auf Lebensraum, Dürre</li> <li>➤ Energie: Klimaänderung, Versauerung</li> <li>2. <b>Abfälle</b></li> <li>➤ Deponien: Nutzung der Flächen, Bodenkontamination, Grundwasser ...</li> <li>3. <b>Verschmutzung</b></li> <li>➤ Luftverschmutzung (Klimaänderung, Ozonloch, Versauerung, Smog, Gesundheit)</li> <li>➤ Wasserverschmutzung (Eutrophierung, Veränderung natürlicher Lebensräume)</li> <li>➤ Bodenverschmutzung (Ansammlung von Verschmutzungsstoffen im Ökosystem)</li> <li>➤ 3 Verringerung der biologischen Vielfalt</li> </ol>
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siegel (Produktinformation)</li> <li>➤ Kundencharter</li> <li>➤ Marketing (insbesondere ‚cause-related marketing‘)</li> <li>➤ Externe Kommunikation</li> <li>➤ Standards (z. B. ISO 9000, SA 8000, Sozialgütesiegel)</li> <li>➤ Qualitätsmanagement-systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kenntnis der Gesetze durch Arbeitnehmer</li> <li>➤ flexible Arbeitsmuster</li> <li>➤ Teilnahme der Arbeitnehmer am Entscheidungsprozess („Demokratie am Arbeitsplatz“)</li> <li>➤ Beziehungen zur Gewerkschaft</li> <li>➤ Abstellungsprogramme für Arbeitnehmer</li> <li>➤ Partnerschaft mit externem Netzwerk/ Stakeholdern</li> <li>➤ Standards (z. B. SA 8000, Sozialgütesiegel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schenkungen in Form von Bargeld</li> <li>➤ Schenkungen in Form von Naturalleistungen</li> <li>➤ kostenlose Dienstleistungen</li> <li>➤ Verleihen von Unternehmensressourcen</li> <li>➤ Engagement der Arbeitnehmer/ freiwillige Leistungen</li> <li>➤ Engagement der Arbeitgeber</li> </ul> <p>Art und Weise (Formen des Engagements):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ einmalige Maßnahmen</li> <li>➤ Partnerschaften (öffentlich und privat)</li> <li>➤ kommerzielle Maßnahmen/Sponsortätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vorwegnahme zukünftiger Regulierungsmaßnahmen</li> <li>➤ Umweltmanagementsysteme: formell und informell (EMAS, ISO 14000)</li> <li>➤ Design für die Umwelt (Design for the Environment)</li> <li>➤ Lebenszyklusanalyse</li> <li>➤ Umweltzeichen (Öko-Label): auf nationaler Ebene und auf EU-Ebene</li> <li>➤ Produktbezeichnung „umweltfreundlich“: Zertifizierung und Eigenbezeichnung</li> <li>➤ Saubere Herstellung</li> <li>➤ Forschung &amp; Entwicklung</li> <li>➤ räumliche Planung: Cluster, Netzwerke, Bezirke</li> <li>➤ Transportplan</li> <li>➤ freiwillige Vereinbarungen</li> </ul>	

**1. Betriebswirtschaftliche Argumente („business case“)** – Das erste Kriterium wurde als das wichtigste erachtet, weil es den Gedanken des gegenseitigen Nutzens bzw. einer Win-Win-Situation beinhaltet, die einerseits gut für das Unternehmen und andererseits gut für die Gesellschaft oder die Stakeholder (einschließlich der Umwelt) ist. Verantwortliche Unternehmertätigkeit stellt daher eine Möglichkeit der Wertschöpfung sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft dar.

Der Nutzen für das Unternehmen kann in Form höherer Gewinne oder Absatzzahlen gemessen werden, häufiger ist er jedoch immaterieller Natur und schwer zu quantifizieren. Soll die verantwortungsvolle Praxis längerfristig tragbar sein, muss jedoch ein Element wirtschaftlicher Nachhaltigkeit vorhanden sein, das es dem Unternehmen ermöglicht zu überleben und zu gedeihen. Zu den am häufigsten genannten Vorteilen für das Unternehmen zählen höhere Kundenzufriedenheit und Kundentreue, neue unternehmerische Chancen durch Innovation oder Marktdifferenzierung, motiviertere Mitarbeiter, bessere Beziehungen zur örtlichen Gemeinde, Einsparungen und ein verbesserter Ruf.

Gleichzeitig sollte die Praxis, will sie die Bezeichnung ‚verantwortliche Unternehmertätigkeit‘ verdienen, echte Vorteile für die Mitarbeiter, die örtliche Gemeinde oder die Umwelt bringen und nicht nur ein reines Marketinginstrument darstellen. Auch hier sind die gesellschaftlichen Auswirkungen oft schwer messbar und umfassen Themen wie z. B. größere Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Einbeziehung benachteiligter Gruppen in den Arbeitsmarkt, wirtschaftliche Belebung und Schaffung von Arbeitsplätzen für die örtliche Gemeinde oder geringere Umweltbelastungen.

**2. Strategischer Ansatz** – Was verantwortliche Unternehmertätigkeit von den herkömmlichen philanthropischen oder karitativen Maßnahmen unterscheidet, ist ihre Einbettung in eine umfassendere Unternehmensstrategie. Die Aktivitäten vieler KMU sind insbesondere in Bezug auf ihre Tätigkeit in der örtlichen Gemeinde noch immer vorwiegend spontaner Natur und stehen in keinem Bezug zur Unternehmensstrategie<sup>(13)</sup>. Die fortschrittlicheren Unternehmen haben jedoch erkannt, dass soziale Maßnahmen, die mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Zusammenhang stehen, bessere Chancen auf einen langfristigen Erfolg haben und mit größerer Wahrscheinlichkeit einen Geschäftsnutzen bringen. Im Gegensatz zu Großunternehmen, die über eigene spezialisierte CSR-Abteilungen verfügen, muss sich in einer kleinen Firma oft ein und dieselbe Person (oder dieselben Personen) mit dem täglichen Betrieb und Überlebenskampf des Unternehmens und mit diesen Fragen auseinandersetzen. Wenn die Aktivitäten im Rahmen einer verantwortlichen Unternehmertätigkeit als optionale Aufgabe oder zusätzliche Belastung empfunden werden, wird man auf sie wahrscheinlich verzichten, wenn die Zeiten schlechter werden. Die KMU sollten daher ermutigt werden, einen integrierten Managementansatz zu wählen, der auch soziale Fragen und Umweltbelange berücksichtigt.

Ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter und des Managements in sozialen Fragen – z. B. durch Freiwilligenarbeit – kann die Kenntnisse und die Arbeitsmoral der Mitarbeiter viel stärker verbessern als ein Scheck, der einmal im Jahr vom Eigentümer des Unternehmens zu karitativen Zwecken ausgestellt wird. Trotzdem können philanthropische Maßnahmen oder Sponsoraktivitäten der Ausgangspunkt für ein tiefgreifenderes und längerfristiges Engagement in der Zukunft sein.

**3. Kommunikation** – Die Frage, ob die ‚good practice‘ klar kommuniziert werden soll, wird kulturell unterschiedlich behandelt. In einigen Ländern ist es vollkommen in Ordnung, ‚Gutes zu tun und darüber zu sprechen‘, während es in anderen Ländern als schlechter Geschmack angesehen wird, wenn ‚gute Taten‘ in der Öffentlichkeit breitgetreten werden. Man könnte natürlich argumentieren, dass die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil des moderneren CSR-Ansatzes ist, der auf Transparenz und Offenlegung gegenüber den Stakeholdern beruht. Dort, wo verantwortliche Unternehmertätigkeit noch immer überwiegend als Philanthropie definiert wird, besteht auch der Trend, bei der Kommunikation mehr Zurückhaltung zu üben.

---

<sup>(13)</sup> *Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung*, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002/Nr. 4, Europäische Kommission (siehe Fußnote 3).

Es versteht sich jedoch von selbst, dass die meisten KMU im Gegensatz zu Großunternehmen, die die Kommunikation als wesentlichen Teil ihrer CSR-Strategien sehen, keine Berichte über ihre Aktivitäten im Sozial- und Umweltbereich veröffentlichen. Einige der in dieser Broschüre genannten KMU, die für ihre Berichterstattung über Themen der nachhaltigen Entwicklung sogar ausgezeichnet wurden, sind nennenswerte Ausnahmen. Die Erstellung eines Berichts über soziale Fragen oder Umweltbelange kann natürlich ein sehr nützliches Instrument der Selbstdiagnose sein, das die Messung zukünftigen Fortschritts ermöglicht. Es ist jedoch fraglich, ob regelmäßige Berichte von KMU, die häufig nur auf lokaler Ebene operieren, eine ausreichende Leserschaft finden würden, die die Investitionen in Bezug auf die für eine solche Berichterstattung erforderliche Zeit und Mittel rechtfertigen würden. Andere Formen der Kommunikation, wie z. B. Gütesiegel, oder informellere Kanäle könnten den Bedürfnissen von KMU und Stakeholdern daher besser entgegenkommen.

Ähnliche kulturelle Unterschiede sind auch zu beobachten, wenn es um die **öffentliche Anerkennung und Sichtbarkeit** des Engagements von KMU in Form von Auszeichnungen geht. Viele der in dieser Broschüre genannten Unternehmen haben Preise für ihre Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit erhalten, obwohl dies kein Auswahlkriterium war. In einigen Ländern sind Auszeichnungen für Maßnahmen im sozialen Bereich oder im Umweltbereich jedoch nach wie vor wenig verbreitet.

**4. Dynamischer Prozess** – Der dynamische Prozess der ständigen Verbesserung ist ein weiteres Schlüsselement verantwortlicher Unternehmertätigkeit. Dies bedeutet, dass das Engagement des Unternehmens nicht nur eine gelegentliche, einmalige Maßnahme, sondern langfristiger angelegt sein sollte. Es ist nicht realistisch, zu erwarten, dass KMU die volle Spannbreite der verantwortlichen Unternehmertätigkeit auf einmal bewältigen könnten. Häufig stellt ein Anliegen den Ausgangspunkt für ein umfangreicheres oder tiefgreifenderes Engagement in Zukunft dar. Der Gedanke der ständigen Verbesserung und des lebenslangen Lernens birgt auch Chancen, was die Entwicklung neuer Märkte und Erzeugnisse betrifft. Eine Analyse der in dieser Broschüre genannten Unternehmen hat ergeben, dass viele Unternehmen auf Qualität und Innovation ausgerichtet sind, und so zeigen, dass sich geschäftlicher Erfolg und verantwortliche Unternehmertätigkeit gegenseitig befruchten können. Schließlich sollte der Lernprozess in irgendeiner Form gemessen werden oder auf einer (Selbst-) Beurteilung beruhen, die es ermöglicht, den Erfolg der Praxis zu bestimmen und den Fortschritt zu evaluieren. Die Entwicklung aussagekräftiger Indikatoren ist jedoch selbst für größere Unternehmen nach wie vor eine große Herausforderung.



© Van Clewe

## Markt

Der Markt ist einer der am wenigsten verstandenen Bereiche verantwortlicher Unternehmertätigkeit, aber einer der wichtigsten, da er dem Kerngeschäft eines Unternehmens am nächsten ist. Das Verhalten der Unternehmen am Markt zeigt in unmissverständlicher Weise, wie sie soziale und ethische Anliegen sowie Umweltbelange in ihre allgemeine Organisationsstruktur und ihren Entscheidungsprozess eingebunden haben. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten, wie z. B. die Herstellung von Erzeugnissen, Lieferkettenmanagement, Materialbeschaffung, Vermarktung und Werbung, Preisgestaltung und Verkaufsmethoden, sollten das Engagement des Unternehmens im Bereich der verantwortlichen Unternehmertätigkeit widerspiegeln. Auf dem Markt stehen die Unternehmen mit **drei wichtigen externen Stakeholder-Gruppen** in Wechselbeziehung: mit den Kunden und Verbraucherorganisationen, mit den Zulieferern und Geschäftspartnern, und mit den Investoren oder Anteilseignern.

Zu den wichtigsten Aspekten, die in diesem Zusammenhang im **Kundenbereich** berücksichtigt werden, zählen:

- Kundenbindung und Kundenzufriedenheit,
- Produktsicherheit,
- Qualität des Erzeugnisses/der Dienstleistung,
- Offenlegung von Informationen, Kennzeichnung und Verpackung,
- faire Preisgestaltung,
- Ethik in Vermarktung und Werbung sowie Verbraucherrechte,
- Kundendienst und Aufklärung der Verbraucher.

Die im vorliegenden Kapitel präsentierten Fallstudien stellen Beispiele erfolgreicher Maßnahmen und Praktiken dar, die von KMU im Umgang mit ihren Kunden angewendet werden. **Muumimaaailma** in Finnland betreibt z. B. einen Vergnügungspark, der das Wohl von Familien und Kindern im Auge hat. **Connaught Electronics** in Irland ist ein Fahrzeugelektronikerhersteller, der mit Hilfe externer Qualitätsprüfungen durch unabhängige Stellen und Kunden ein Verfahren zur vollständigen Zufriedenstellung der Kunden umgesetzt hat.

**Geschäftspartner und Zulieferer** sind ein weiterer wichtiger Bestandteil des Marktgeschehens. In diesem Bereich beurteilen verantwortungsvolle Unternehmen ihre Auswirkung auf die gesamte Zulieferkette im Hinblick auf die folgenden Punkte:

- Kriterien für die Auswahl von Geschäftspartnern,
- Arbeits- und Lebensbedingungen in Entwicklungsländern, in denen die Unternehmen Rohstoffe gewinnen, sowie Menschenrechtsfragen,
- Unterstützung der lokalen Zulieferer,
- Rechtzeitige Bezahlung von Rechnungen,
- Sensibilisierung der Geschäftspartner und Mitbewerber.

**Progast** in der Slowakei ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das sich der Idee verschrieben hat, seine Erfahrungswerte im Bereich der jüngsten Entwicklungen in der Lebensmittelverarbeitung mit seinen Zulieferern zu teilen. **Monnalisa** in Italien ist aufgrund seines Umgangs mit den Menschenrechten in der Lieferkette SA8000 zertifiziert. **Gulpener Brewery** in den Niederlanden ist ein Unternehmen, das sich seine ökologischen Ingredienzien von der örtlichen Gemeinde beschafft.

Eine weitere wichtige Stakeholder-Gruppe sind die **Anteilseigner und Investoren**, da der Marktwert eines Unternehmens zunehmend von immateriellen Faktoren, wie z. B. Image und Markenwert, bestimmt wird. Viele Unternehmen und Investoren sehen die CSR als Risikomanagementinstrument, mit dem der Verlust eines guten Rufs, der mit nicht nachhaltigen Methoden im Sozial- und Umweltbereich verbunden ist, vermieden werden kann. Unternehmen, die in bezug auf ihre sozialen und umweltorientierten Maßnahmen Transparenz beweisen und für eine ständige Verbesserung in diesen Bereichen eintreten, haben daher bessere Chancen, individuelle und institutionelle Investoren anzulocken. Dazu zählt auch der Zugang zu dem neuen Markt des sozial verantwortlichen Investierens (SRI). Diese Entwicklungen sind für die Mehrzahl der KMU, die nicht an der Börse notiert sind, jedoch viel weniger relevant. Trotzdem haben gut geführte Unternehmen mit guten Marktmethoden, die z. B. für Qualität, Innovation und Kundenbetreuung eintreten, höhere Chancen, Bankkredite zu erhalten.

In der Marktpraxis bedient man sich **verschiedener Instrumente**, um das Engagement unter Beweis zu stellen. Einige Instrumente sind informeller Natur und in den Managementprozess des Unternehmens eingebettet, während andere Instrumente formeller Natur sind, z. B. Zertifizierungen durch externe und unabhängige Stellen wie ISO, QS und Social Accountability International (SAI) Standards oder Gütesiegel. Die Auswirkungen der Marktpraktiken sind relativ schwer zu messen. Indikatoren, wie z. B. erhöhte Umsatzzahlen, Marktanteil und Anzahl der eingegangenen und erledigten Reklamationen ergeben kein genaues Bild der vielen damit zusammenhängenden Fragen. Trotzdem steht fest, dass mit einer verantwortungsvollen Marktpraxis große wirtschaftliche Vorteile zusammenhängen, insbesondere die Aufspürung neuer Marktchancen durch Produktdifferenzierung.

Die Marktkategorie ist keineswegs auf die oben aufgeführten Themen beschränkt. Es treten neue Probleme an die Oberfläche, die mit einer zunehmenden Beunruhigung der Verbraucher in solchen Bereichen wie genmanipulierte Lebensmittelbestandteile, Wahrung der Privatsphäre, Informationstechnologie oder die Vermarktung von Erzeugnissen an Kinder, zu tun haben. Das Lieferkettenmanagement ist andererseits auf dem besten Wege, umweltfreundliche Maßnahmen in die gesamte Kette einzubinden und grundlegende Betriebsstandards zu gewährleisten. Einige Themen und Instrumente, die in der Marktkategorie Erwähnung finden, z. B. Arbeitsstandards in der Lieferkette oder Umweltstandards, könnten daher auch in der Umweltkategorie behandelt werden.

KMU reagieren auf Marktanliegen besonders empfindlich, weil kleine Unternehmen in den meisten Fällen Teil eines integralen Lieferkettenmechanismus sind und/oder große Unternehmen, die die Einhaltung internationaler Standards fordern, direkt beliefern. Die Wertschätzung des Kunden wird sowohl von kleinen als auch großen Unternehmen angestrebt, so dass es für ein kleines Unternehmen lebenswichtig ist, von den Kunden und der benachbarten Gemeinde als sozial verantwortlicher Akteur gesehen zu werden.

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema** Qualität, Innovation, Kundenzufriedenheit

**Beschreibung** Um führende Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig beliefern zu können, musste CEL eine Reihe interner und externer Prüfungen in den Bereichen Qualität, Umwelt und allgemeines Management auf sich nehmen. CEL verfügt z. B. über Qualitätszertifizierungen nach ISO 9001, QS9000 und ISO 14001. Neben der externen Prüfung wird CEL regelmäßig von den Führungskräften und dem technischen Personal seiner Unternehmernkunden besucht und geprüft.

Ständige Rücksprachen mit CEL ermöglichen es seinen Kunden, qualitativ hochstehende Erzeugnisse und kostengünstige Lieferungen spezieller, technisch fortschrittlicher Geräte zu erhalten. Die Kunden schätzen CEL wegen seiner Zuverlässigkeit, insbesondere in so heiklen Bereichen wie Fahrzeugtechnik, einschließlich GPS-Tracking und Karosserieelektronik.

Durch seine Festlegung auf Qualität und Innovation und die ernsthafte Berücksichtigung der Wünsche seiner Kunden hat das Unternehmen auf dem Markt erfolgreich agiert und seinen Markt ausgeweitet. CEL ist dem Konzept des umfassenden Qualitätsmanagements (TQM) verpflichtet; zu seinen wichtigsten Grundsätzen zählt die Verwendung einer teambasierten Fertigungsmethode, die die Weiterbildung der Mitarbeiter und die gemeinsame Verbesserung der Verfahren, Erzeugnisse und Dienstleistungen zum Ziel hat. Der teambasierte Qualitäts- und Fertigungsansatz stellt sicher, dass alle Mitarbeiter sich für das Erzeugnis verantwortlich fühlen, den Verwendungszweck des Produkts kennen und Feedback von den Kunden erhalten.

**Nutzen für das Unternehmen**

CEL unterhält zu seinen Kunden langjährige Beziehungen und sichert auf diese Weise die Nachhaltigkeit des Unternehmens und verbesserte wirtschaftliche Ergebnisse. Ausgezeichnete Qualität und ständige technologische Innovationen sind in Gegenwart und Zukunft die Antriebskräfte hinter dem erfolgreichen Umgang mit seinen Kunden, Aspekte, die zu Kundenzufriedenheit, Anerkennung und einem besseren Ruf des Unternehmens geführt haben.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

CEL hat sich verpflichtet, Erzeugnisse höchster Qualität zu entwerfen und zu entwickeln, die rechtzeitig zum richtigen Preis zur Verfügung stehen. Dieses Bestreben kommt auch im Firmenmotto zum Ausdruck: *Do It Right Now For The Customer*. CEL ist bereit, seine Technologie und Sachkenntnis mit seinen Kunden zu teilen, damit Erzeugnisse gestaltet werden können, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

**Auszeichnungen**

- **Öko-Design-Preis 2001**, Europäische Kommission
- **Dignity in the Workplace Award 2001**, Irish Health and Safety Authority
- **All Island Innovation Award 2002**, Fofäs, InterTrade Ireland and Invest NI

**Berichte/weitere Informationen**

Veröffentlichung der Fallstudie im: Forschungsprojekt Engaging with Stakeholders, durchgeführt von Business in the Community – Irland

<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

<b>Name des Unternehmens</b>	<b>Connaught Electronics Ltd</b>
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Entwicklung/Fertigung elektronischer Fahrzeugkomponenten
<b>Kernkompetenz</b>	Connaught Electronics Ltd. (CEL) ist auf das Design, die Entwicklung und Fertigung technologisch fortschrittlicher Erzeugnisse für die Automobilhersteller und ihre Zulieferer spezialisiert. CEL entwickelt und erzeugt elektronische Fahrzeugbauteile für die Fahrzeugsicherheit und Funkfrequenzanwendungen für Fernzugriff und Sicherheitszwecke.
<b>Stadt/Land</b>	Tuam, County Galway, Irland
<b>Gründungsjahr</b>	1982
<b>Website</b>	<a href="http://www.cel-europe.com">www.cel-europe.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 200
<b>Jahresumsatz 2002</b>	32 Mio. EUR

## „Good practice“-Beschreibung

### Thema Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement

**Beschreibung** Der ehrgeizige Leitsatz des Unternehmens lautet ‚Naturverbundenheit‘. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung des Unternehmens sind die wichtigsten Antriebskräfte für die Brauerei. Der Wunsch, die Welt zu verbessern, ist der Hauptgrund für die Art und Weise, in der das Unternehmen geführt wird. Der zweite Grund besteht darin, dass auf einem Wettbewerbsmarkt, der überwiegend von Großunternehmen beherrscht wird, Differenzierung eine Notwendigkeit darstellt.

Die Nachhaltigkeit des Leitsatzes bestimmt das gesamte Lieferkettenmanagement. Alle Bierzutaten sind biologische Erzeugnisse aus der Region, in der die Brauerei ihren Standort hat, und für den gesamten Herstellungsprozess wird Solarenergie verwendet. Die 70 Landwirte, die die Genossenschaft ‚Triligran‘ gründeten, dürfen keine Unkrautvertilgungsmittel verwenden und werden dafür mit Preisen belohnt, die 10 Prozent über dem Weltmarktpreis liegen. Die Brauerei versucht, die Verschmutzung in jeder Phase des Produktionsprozesses zu verringern. Alle Flaschen sind wieder verwertbar, die Verpackung ist auf ein Mindestmaß beschränkt.

Das Unternehmen ist vollkommen in die örtliche Gemeinde eingebunden. Die Brauerei befindet sich in der Mitte des Stadtzentrums, so dass Gesundheitsfürsorge und Sicherheit die erste Priorität sind. Das Unternehmen ist mit einem Netz anderer Firmen verbunden und hält Präsentationen ab, um andere an seinem Wissen über Nachhaltigkeit teilhaben zu lassen. Gulpener verwendet ein Managementsystem mit der Bezeichnung „Balanced Score Card“.

### Nutzen für das Unternehmen

Die meisten Vorteile sind immaterieller Natur:

- ein guter Ruf,
- hohe Zufriedenheit der Verbraucher,
- große Arbeitsplatzzufriedenheit, die eine niedrige Mitarbeiterfluktuation zur Folge hat.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Vorteile für die Umwelt,
- gute Produktpreise für die Zulieferer,
- gute Arbeitsbedingungen,
- Vorteil für Verbraucher (verantwortungsvolles Produkt).

### Auszeichnungen

- Nominierung für den Preis für Nachhaltigkeit der Provinz Limburg
- Preis für CSR, vergeben vom *Ministerium für Landwirtschaft, Naturbewirtschaftung und Fischerei*

Name des Unternehmens	Gulpener Bier
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Brauerei
<b>Kernkompetenz</b>	Die Gulpener Brauerei ist ein Familienunternehmen, das in der Region Limburg 1825 gegründet wurde.
<b>Stadt/Land</b>	Gulpen, Niederlande
<b>Gründungsjahr</b>	1825
<b>Website</b>	<a href="http://www.gulpener.nl">www.gulpener.nl</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 65    Teilzeit: 14
<b>Jahresumsatz 2002</b>	EUR 15,5 Mio. EUR

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema** verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement, Qualität

**Beschreibung** Monnalisa hat immer eine Strategie verfolgt, die Spitzenqualität und das Prestige der Marke ‚Made in Italy‘ in den Vordergrund stellt. Zudem ist Monnalisa ISO 9001-zertifiziert. Von einer Risikoringagentur wurde dem Unternehmen das „Rating I“ für höchste Verlässlichkeit, Liquidität und Seriosität zuerkannt.



© Monnalisa Spa

Im Mai 2002 erhielt das Unternehmen die Zertifizierung nach SA8000. Dabei handelt es sich um einen internationalen Standard, der 1997 von SAI (Social Accountability International) ins Leben gerufen wurde. Dieser Standard beruht auf internationalen Grundsätzen in Bezug auf Menschenrechte, Arbeiterrechte, Schutz von minderjährigen Arbeitskräften vor Ausbeutung und die Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz. Ein Ethikausschuss, der aus zwei gewählten Vertretern der Arbeitnehmer besteht, überwacht die Umsetzung des Standards und regt ständige Verbesserungen an.

Monnalisa vertritt die Ansicht, dass die Einbindung der Zulieferer und Unterzulieferer in den Standard SA8000 zunehmend zu einem wesentlichen Erfordernis wird und bietet Auftragnehmern daher Informations- und Schulungsprogramme an. Das Unternehmen hat Zulieferer besucht, um sicherzustellen, dass diese das Engagement von Monnalisa für CSR und dessen Bedeutung für sie selbst verstanden haben.

Monnalisa versucht, den Standard SA 8000 über seine Website zu fördern und zu verbreiten und hat zu diesem Zweck einen Comicstrip produziert, der den Verhaltenskodex und die Grundwerte zum Inhalt hat. Dieser Comicstrip ist an die Zulieferer verteilt worden und ist in den Verkaufsstellen von Monnalisa in Italien und in der ganzen Welt erhältlich. Er ist als Spiel für Kinder mit passenden Farbstiften konzipiert, dient aber gleichzeitig als Instrument, mit dessen Hilfe der Standard SA8000 dargestellt und erläutert wird. Monnalisas erster Sozialbericht soll auf der Website des Unternehmens veröffentlicht werden.

**Nutzen für das Unternehmen**

- Produktivität, Effizienz und Schaffung von Mehrwert.
- Stärkere Partnerschaft mit Auftragnehmern, besseres gegenseitiges Verständnis.
- Bessere Motivation der Mitarbeiter, gemeinsame Werte.
- Besserer Ruf bei externen Stakeholdern: Kunden, Behörden („Betriebsgenehmigung“).

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

- verbesserter „ethischer Produktionsprozess“, Schutz von Menschenrechten und Arbeitsrechten

**Auszeichnungen**

Nominierung für den „Premio Sodalitas“ 2003, Auszeichnung für soziale Verdienste, Sodalitas

**Berichte/weitere Informationen**

Managementsystem für soziale Rechenschaft nach SA 800, Prüfbericht  
[http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000\\_uk.html](http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000_uk.html)

Name des Unternehmens	Monnalisa Spa
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Entwurf und Herstellung von Kleidung für Kinder und Jugendliche
<b>Kernkompetenz</b>	Monnalisa SpA ist das „Kernunternehmen“ des Monnalisa-Konzerns, eines Weltmarktführers im Bekleidungssektor für Kinder und Jugendliche, der zur Zeit auf 49 Weltmärkten präsent ist. Zu den Kunden zählen wichtige Fachgeschäfte und Kaufhäuser mit einschlägigen Abteilungen.
<b>Stadt/Land</b>	Arezzo, Italien
<b>Gründungsjahr</b>	1968
<b>Website</b>	<a href="http://www.monnalisa-spa.com">www.monnalisa-spa.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 35
<b>Jahresumsatz 2002</b>	15,65 Mio. EUR

## „Good practice“-Beschreibung

**Thema** Kundenzufriedenheit

### Beschreibung

Muminworld ist ein familienorientierter Themenpark, in dem die Grundwerte Familie, Freundschaft, Sicherheit, Achtung vor der Umwelt und Liebe zum Abenteuer im Mittelpunkt stehen. Anfänglich gab es Bedenken, dass die spezielle Mumin-Philosophie, die viele Finnen als Teil ihres kulturellen Erbes sehen, kommerziellen Interessen geopfert werden könnte. Die Schöpfer der Figuren waren jedoch der Ansicht, dass die Mumin-Botschaft für alle Kinder dieser Welt bestimmt sei, und fanden eine unberührte Insel, wo das Märchen Wirklichkeit werden konnte. Der Park wurde aus der Sicht seiner wichtigsten Kundengruppe, der Kinder, errichtet. Alkohol und Zigaretten sind verboten, bei den Baumaßnahmen wird auf die bestehende Fauna und Flora Rücksicht genommen. Die Müllbeseitigung spielt aus sanitären Gründen, aber auch wegen der Wiederverwertung und Instandhaltung, eine wichtige Rolle. Nur während der ungefähr 70 Tage, in denen der Park im Sommer offen ist, ist er von einem Zaun umgeben.



© 2003 Moomin Characters  
TM/Bulls & Dennis Livson

Das Unternehmen muss jedes Jahr zahlreiche neue Mitarbeiter einstellen, hauptsächlich Schüler und/oder Studenten. Vor und während der Betriebszeit werden daher umfangreiche Ausbildungsprogramme organisiert. Produkt- und Kundenbetreuungsschulungen gehen daher Hand in Hand und reichen von der Mumin-Philosophie bis zur Ausbildung der Schauspieler/Figurendarstellung und sachbezogenen Inhalten, wie z. B. Instandhaltung, Einzelhandel, Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungsberufe. Unmittelbar vor der offiziellen Eröffnung haben die Vorschulkinder und behinderten Kinder aus dem Gebiet Naantali die Möglichkeit, das Produkt kennen zu lernen, und die frisch geschulten Mitarbeiter können das erste Mal mit ihrer wichtigsten Kundschaft in Kontakt treten.

Muminworld lässt sich hauptsächlich von lokalen Zulieferern beliefern, deren Erzeugnisse eine gute Qualität aufweisen und den Sicherheitsvorschriften entsprechen. Es werden regelmäßig Erhebungen der Kundenzufriedenheit vorgenommen. Ein finnisches Marktforschungsunternehmen (Taloustutkimus Oy) führt jährlich eine Studie durch, in der Muminworld mit anderen Vergnügungsparks und Erholungszentren verglichen wird, so dass ständig an Verbesserungen gearbeitet wird. Völlige Offenheit bei der finanziellen Berichterstattung gegenüber den Stakeholdern und dem Stadtrat von Naantali sind Teil des muminschen Ansatzes.

### Nutzen für das Unternehmen

- Höhere Besucherzahlen.
- Besserer Ruf.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

Moominworld ist zu einer Touristenattraktion für Familien geworden, und dem umliegenden Gebiet von Naantali kommen die in- und ausländischen Besucher sowie die Beschäftigungsmöglichkeiten zugute. Örtliche Besucher können den Park außerhalb der touristischen Sommersaison, in der der Park ungefähr 70 Tage pro Jahr geöffnet ist, kostenlos besuchen.

Name des Unternehmens	Muumimailma Oy
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Erholungspark
<b>Kernkompetenz</b>	Muminworld ist ein Erholungspark für Kinder, in dem die Mumin-Figuren aus den Kinderbüchern von Tove Jansson beheimatet sind, die durch die im Fernsehen gezeigten Zeichentrickfilme weltweit bekannt geworden sind.
<b>Stadt/Land</b>	Naantali, Finnland
<b>Gründungsjahr</b>	1993
<b>Website</b>	<a href="http://www.muumimailma.fi">www.muumimailma.fi</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 5      Teilzeit: 5      saisonal/befristet: 200
<b>Jahresumsatz 2002</b>	3,6 Mio. EUR

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema** verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement

**Beschreibung**

Progast organisiert regelmäßig Seminare für Zulieferer und Kunden, in denen über neue Entwicklungen in der Lebensmittelverarbeitung berichtet wird. Procasts eigene Mitarbeiter nehmen an zahlreichen Veranstaltungen teil, bei denen sie ihr Wissen über neue Technologien, neue Zutaten und Produkte, Qualitätsstandards und Management auf den letzten Stand bringen. Sie geben dieses Wissen dann an ihre Geschäftspartner weiter. Seminare für Zulieferer werden 3-4 Mal pro Jahr organisiert. Die Kosten dieser Seminare können nicht von der Steuer abgesetzt werden, die Aufwendungen werden daher zur Gänze von Progast getragen. Das Unternehmen organisiert gelegentlich auch gemeinsame Ausstellungsstände für seine Kunden und nominiert sie für Wettbewerbe, bei denen einige auch schon Preise gewonnen haben. Progast geht von der Philosophie aus, dass gut informierte Geschäftspartner über eine höhere Kapazität für Innovation und Wachstum verfügen.

Progast verwaltet seine Lieferkette mit Hilfe eines Bonussystems für rechtzeitige Lieferungen (Zulieferer) und Zahlungen (Kunden). Um Qualität zu gewährleisten, werden nur Zulieferer akzeptiert, die ISO 9000 zertifiziert sind.

Das Engagement des Unternehmens in Bezug auf Innovation und Kundenbetreuung zeigt sich auch an der Entwicklung neuer Produkte, die neben dem üblichen Angebot auf besonderen Wunsch der Kunden hergestellt werden.

**Nutzen für das Unternehmen**

Progast erhöht seinen Umsatz jährlich um 5-10 %. Das Management geht davon aus, dass die Qualität der Herstellung und die Kundenbetreuung die wichtigsten Motoren für dieses Wachstum sind. Gut ausgebildete Kunden sind innovativer und daher fähig, Absatz und Umsatz zu erhöhen.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

Der Nutzen für die Zulieferer/Kunden liegen klar auf der Hand. Sie verfügen über besser ausgebildete und erfahrenere Führungskräfte/Mitarbeiter und sind daher eher in der Lage, ihre Produktion innovativ zu gestalten und die Produktionszahlen zu erhöhen.

**Berichte/weitere Informationen**

Zuerkennung eines A-3-Ratings für die Unternehmensperformance der tschechischen Sparte des Unternehmens durch eine tschechische Ratingagentur

Website: [www.progast.sk](http://www.progast.sk), [www.progast.cz](http://www.progast.cz), [www.rating.cz](http://www.rating.cz)

Name des Unternehmens		Progast Ltd		
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Lebensmittelverarbeitung			
<b>Kernkompetenz</b>	Progast, ein lebensmittelverarbeitendes Unternehmen, stellt spezielle Zutaten für Fleischer- und Fleischverpackungsbetriebe her.			
<b>Stadt/Land</b>	Bratislava, Republik Slowakei			
<b>Gründungsjahr</b>	1990			
<b>Website</b>	<a href="http://www.progast.sk">www.progast.sk</a>			
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 70	Teilzeit: 8	saisonal/befristet: 6	
<b>Jahresumsatz 2002</b>	9,76 Mio.			



© Eris

## Arbeitsplatz

Arbeitsplatzthemen sind der Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg, da es die Mitarbeiter eines Unternehmens sind, die Produktivität und Kundenbetreuung sicherstellen sowie innovative Ideen liefern. Das vorliegende Arbeitsplatzkapitel befasst sich mit den Maßnahmen und Praktiken von Unternehmen im Hinblick auf ihre wichtigsten internen Stakeholder – die **Mitarbeiter**. Andere Akteure, wie z. B. **Gewerkschaften**, die **örtliche Gemeinde** und die **Behörden** spielen jedoch auch eine wichtige Rolle, was die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, das Gehalt und Vergünstigungen oder die Schaffung von Arbeitsplätzen betrifft. Zu den weiteren Anliegen, die mit dem Thema Arbeitsplatz zusammenhängen, zählen:

- Chancengleichheit und Vielfalt am Arbeitsplatz,
- Balance von Arbeit und Privatleben,
- Zufriedenheit am Arbeitsplatz,
- Gesundheitsschutz und Betriebssicherheit,
- Schulung und Personalentwicklung,
- Rechte der Arbeitnehmer.

Die Arbeitnehmer hängen in ihrer Existenz zwar vom Arbeitgeber ab, aufgeklärte Unternehmer/Geschäftsführer sind sich jedoch bewusst, dass **gut ausgebildete und motivierte Arbeitskräfte** und der Umstand, der ‚Arbeitgeber der Wahl‘ zu sein, in einer wissensbasierten Wirtschaft, die um Fertigkeiten und Talente im Wettstreit steht, sehr wichtige Werte darstellen. Die Förderung des Ausgleichs zwischen Arbeit und Privatleben mit Hilfe flexibler Arbeitszeitregelungen, die Sicherstellung von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter durch Bereitstellung betrieblicher Sporteinrichtungen und Investitionen in die Schulung und Entwicklung der Mitarbeiter sind die wesentlichen Merkmale eines guten Arbeitsplatzes, wie ihn z. B. **Fresh** in Schweden bietet. ‚Good practice‘-Beispiele in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Personalentwicklung sind auch in schnell wachsenden Unternehmen der Kandidatenländer zu finden, wie z. B. bei Dr. **Irena Eris Cosmetics Laboratories** in Polen.

Aufgrund ihrer geringen Größe haben KMU wichtige Vorteile, was die Förderung ‚sozial verantwortungsvoller‘ Arbeitsbedingungen betrifft, z. B. durch die Umsetzung fortschrittlicher Modelle der **Anhörung der Arbeitnehmer und der Teilnahme an der Entscheidungsfindung**. Dies lässt sich an Hand einiger Beispiele veranschaulichen, z. B. der **Genossenschaft Moulin Roty** in Frankreich, **Needleworx** in Irland und **Fresh** in Schweden.

In entlegenen Gebieten oder in an Bedeutung verlierenden Sektoren kann es schwierig sein, Arbeitskräfte anzulocken und zu halten. Die gebietsmäßige Einbettung der KMU erfordert insbesondere außerhalb von urbanisierten Gebieten ein starkes Engagement des Eigentümers/ Geschäftsführers und der Belegschaft im Leben der **örtlichen Gemeinde**. Dieses Engagement kann mit Unterstützung **öffentlicher Stellen** häufig zur **Eingliederung sozial benachteiligter Gruppen** in den Arbeitsmarkt führen, wie dies der dänische Malereibetrieb **Holm Nielsen** gezeigt hat.

Die in der vorliegenden Broschüre aufgeführten Fälle sind ‚good practice‘-Beispiele, die als Vorbild und Inspiration dienen sollen. Viele KMU stehen jedoch noch vor wichtigen Herausforderungen, was die Umsetzung der Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften oder die Bereitstellung angemessener Schulungsprogramme für ihre Mitarbeiter betrifft. In den KMU sind die Beziehungen zwischen der Geschäftsführung und den Arbeitnehmern gewöhnlich weniger formell und eher direkt, die formelle Vertretung durch Gewerkschaften ist im Allgemeinen weniger verbreitet als in großen Unternehmen. Es besteht daher die Möglichkeit, neue innovative Formen des Dialogs zu entwickeln, die in Bereichen gemeinsamen Interesses, wie z. B. Ausbildung, Gesundheit und Sicherheit, an die Eigenheiten von KMU angepasst werden können.

Die Unterschiede zwischen den im jeweiligen nationalen Arbeitsrecht festgelegten Arbeitsbedingungen erschweren einen länderübergreifenden Vergleich. Was in einem Land als verantwortliche Unternehmertätigkeit über die rechtlichen Erfordernisse hinaus gilt, kann in einem anderen Land als Einhaltung der Gesetze gesehen werden. Es muss daher jeder Fall in seinem nationalen, regionalen und sogar sektoralen Zusammenhang gesehen werden.

Die großen Unterschiede in der Arbeitsgesetzgebung und im Entgelt bergen auch die Gefahr in sich, dass Großunternehmen auf die Produktion lokaler KMU-Zulieferer verzichten und diese in Niedriglohnländer entweder in Osteuropa oder in den Entwicklungsländern verlagern. Diese Gefahr wird in Bezug auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen umso größer, je weiter unten sie in der Lieferkette angesiedelt ist. Das Fehlen einer gewerkschaftlichen Vertretung, der Mangel an internen betrieblichen Ressourcen zur Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen und der Informationsmangel unter Arbeitern, was ihre Rechte betrifft, erhöhen das Risiko einer unzureichenden Anwendung der rechtlichen und vertraglichen Garantien. Multinationale Unternehmen werden zunehmend für die Arbeitsbedingungen entlang ihrer gesamten Lieferkette verantwortlich gemacht. Die KMU können ihrerseits aufgefordert werden, eine solche Rolle in Bezug auf ihre eigenen Subauftragnehmer oder Zulieferer zu übernehmen, wie dies bei **Moulin Roty** der Fall ist.

### „Good practice“-Beschreibung

#### Thema **Gesundheit und Sicherheit, Schulung und Personalentwicklung**

**Beschreibung** Das Firmencredo beruht auf der Achtung von und Partnerschaft mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Wie aus der ISO 9000-Zertifizierung des Unternehmens und zahlreichen Produktauszeichnungen und Patenten hervorgeht, sind die Herstellungsverfahren und die Produktqualität durch hohe Standards gekennzeichnet.

Das Unternehmen verfolgt in Bezug auf Gesundheit und Schönheit einen ganzheitlichen Ansatz, da es nicht nur Erzeugnisse bereitstellt, sondern im Rahmen seiner in Form von Franchise-Unternehmen geführten „Kosmetikinstitute“ und des Hotels SPA Beratungs- und Servicedienstleistungen anbietet. Dem Unternehmen ist jedoch nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden seiner Kunden ein Anliegen, sondern auch das seiner Belegschaft, die sich in der wichtigsten Produktionsstätte für kosmetische Produkte hauptsächlich aus Frauen zusammensetzt. Vonseiten des Unternehmens wurde beschlossen, für diese Frauen spezielle Fürsorgeprogramme durchzuführen. So wurden besondere Fußbodenmatten und ergonomische Stühle sowie orthopädische Schuhe und sonstige Vorrichtungen zur Verhütung von Rückenproblemen besorgt. In etwas mehr als zwei Jahren hat die Firma über 50 000 Euro ausgegeben. Jetzt verfügt das Unternehmen auch über einen eigenen Betriebsarzt und eine Krankenschwester. Da die Mitarbeiter ihre Arbeit stehend verrichten, hat sich das Unternehmen entschlossen, alle zwei Stunden eine bezahlte Sonderpause zu gewähren.

Alle Mitarbeiter haben Zugang zu verschiedenen betrieblichen Schulungsprogrammen, die Kosten für Studien an Universitäten und Schulen mit Wirtschaftsschwerpunkt werden ersetzt. Ferner besteht die Möglichkeit, spezielle Firmendarlehen in Anspruch zu nehmen und es laufen verschiedene soziale und andere Projekte.

#### Nutzen für das Unternehmen

- Arbeitgeber der Wahl mit hohem Ansehen.
- Motiviertes Personal und verbesserte Mitarbeiterbindung.
- Mitarbeiter als Botschafter des Firmenimage.
- Geringere Fluktuation der Arbeitskräfte.
- Höhere Produktivität.

#### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Partnerschaftliches Verhältnis zu den Mitarbeitern.
- Bessere Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter.
- Bessere Gesundheitsfürsorge.

#### Auszeichnungen

Über 70 Qualitäts- und Produktauszeichnungen, z. B.:

- **1996 – Unternehmen des Jahres, Polnischer Wirtschaftsclub**
- **2000 –** Auszeichnung für **Fair Play** im wirtschaftlichen Wettbewerb, *Polnische Handelskammer*
- **2001 – Europäische Medaille** für Körperpflegeprodukte hoher Qualität, die europäischen Standards entsprechen, *European Integration and the Business Center Club (Klub für europäische Integration und Wirtschaftszentrum)*
- **2003 – Trusted Brand 2003** (vertrauenswürdigste Marke 2003), *Reader's Digest Review*

Name des Unternehmens	Dr Irena Eris
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Kosmetische Labors
<b>Kernkompetenz</b>	Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories stellt über 300 verschiedene Hautpflegeprodukte her, die in Polen und auf der ganzen Welt vertrieben werden. Das Unternehmen betreibt auch das Hotel SPA in Krynica Zdrój, ein Schulungs- und Forschungszentrum in Warschau und ein Netz von zehn Kosmetikinstituten in Polen sowie ein Institut in Moskau.
<b>Stadt/Land</b>	Piaseczno, Polen
<b>Gründungsjahr</b>	1983
<b>Website</b>	<a href="http://www.eris.pl">http://www.eris.pl</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 245
<b>Jahresumsatz 2002</b>	20 Mio. EUR

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema** Partizipatives Organisationsmodell, Vielfalt am Arbeitsplatz, Gesundheit und Sicherheit, Schulung und Personalentwicklung

**Beschreibung** Als Fresh 1995 nahezu konkursreif war, entschloss man sich zur Einführung eines partizipativen Organisationsmodells, das auf fünf Teams mit Selbstverwaltung beruht. Jedes Team konzentriert sich auf eine bestimmte Kundenkategorie, führt seine eigene Produktionsplanung und Personaleinstellung durch und setzt seine Umsatzziele fest. Die Teams bestimmen in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Kunden auch ihre eigene Arbeitszeit und verwalten ein „Konto für flexible Arbeitszeit“, in der die Überstunden gutgeschrieben werden. Das Team verfügt über keinen Chef im herkömmlichen Sinn, sondern hat einen Betreuer, der als Mittler dient und mit dem jedes Teammitglied zweimal pro Jahr und Team bestimmte Themen, wie z. B. Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Entwicklung von Fertigkeiten und sonstige Schulungsbedürfnisse, besprechen kann.



© Fresh

Diese radikale Umstrukturierung führte zum Verschwinden der traditionellen Rollen von Management und Arbeitern. Das mittlere Management ist nicht mehr vorhanden, die Rolle des Geschäftsführers wird jedes zweite Jahr von einer anderen Person wahrgenommen. Ein Beratungsgremium, das aus Arbeitnehmern besteht, hat die Aufgabe der lokalen Gewerkschaft übernommen.

Fresh investiert jährlich 1200-1500 Euro pro Arbeitnehmer, wobei dieser Betrag für verschiedene Schulungsprogramme ausgegeben wird. Das Unternehmen verfolgt eine Strategie der Einstellung von Arbeitskräften unterschiedlicher Nationalität, so dass unter den Arbeitnehmern zehn verschiedene Nationalitäten anzutreffen sind. Nach schwedischem Recht folgt das Unternehmen auch einem Plan, der Gleichheit am Arbeitsplatz propagiert, und es ist gelungen, einen Ausgleich zwischen Männern und Frauen, Jung und Alt sowie Arbeitnehmern mit Grundausbildung und Mitarbeitern mit höherer Bildung zu schaffen. Als Teil seiner sozialen Verantwortung beschäftigt das Unternehmen Körperbehinderte, wobei diese Regelung zum Teil vom Staat finanziert wird. Solche Regelungen führen häufig zu regulären Beschäftigungsverhältnissen. Für Arbeitsplatzsuchende, die eine Zeitlang arbeitslos waren, bietet Fresh ebenfalls Schulungsprogramme an.

Gesundheit und Sicherheit haben bei Fresh einen wichtigen Stellenwert. Jedes Team verfügt über einen Vertreter für die Sicherheit am Arbeitsplatz, der zusammen mit dem Management einen Sicherheitsausschuss bildet. Eine Gruppe für Gesundheitspflege, die über eigene Haushaltsmittel verfügt, organisiert Massagen und Physiotherapien im Haus und stellt Obst und Vitamine unentgeltlich zur Verfügung; dasselbe gilt für die täglich angebotenen Gymnastikstunden. Das Unternehmen hat einen eigenen Turnsaal und einen Ruheraum. Mitarbeiter, die das Rauchen aufgeben und ihr Übergewicht bekämpfen wollen, werden finanziell unterstützt. Dasselbe gilt für sportliche Betätigung.

**Nutzen für das Unternehmen**

- Hohe Motivation der Arbeitnehmer führt zu hoher Produktivität.
- Senkung der Kosten für das mittlere Management.
- Kundentreue durch engen Kontakt und hohe Qualität der Dienstleistung.
- Markenwert, Firmenname und Rentabilität durch die *Auszeichnung für den besten Arbeitsplatz*.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

- Hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz durch Entscheidungsfindung unter Beteiligung der Mitarbeiter.
- Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden.
- Regelmäßige Studien zur Kundenzufriedenheit/ Einstellung der Mitarbeiter.

Name des Unternehmens	Fresh AB
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Belüftungsprodukte
<b>Kernkompetenz</b>	Fresh AB liefert Produkte und Komponenten für die Belüftung von Gebäuden und Industrieanlagen. Aufgrund seiner innovativen Entwicklung, Fertigung und Vermarktung umweltfreundlicher Belüftungsprodukte ist Fresh zum Marktführer in diesem Bereich geworden.
<b>Stadt/Land</b>	Gemla, Sweden
<b>Gründungsjahr</b>	1969
<b>Website</b>	<a href="http://www.fresh.se">www.fresh.se</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 49      Teilzeit: 5
<b>Jahresumsatz 2002</b>	10,1 Mio. Euro (91 000 000 SEK)

**Auszeichnungen**

**Bester Arbeitsplatz Schweden 2003, Great Place to Work Europe**

<http://www.greatplacetowork.com/se/>

## „Good practice“-Beschreibung

**Thema** Chancengleichheit, Vielfalt am Arbeitsplatz

### Beschreibung

Malerfirmaet Holm Nielsen A/S wurde im Vorjahr von der Stadtgemeinde für einen ‚best practice‘-Preis vorgeschlagen. Diese Auszeichnung wird für sozial verantwortungsvolles Verhalten in der Wirtschaft vergeben. Das Management des Unternehmens hat klare Ansichten, was die unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft betrifft. Die Stadtgemeinde lobt das Unternehmen wegen seiner Zusammenarbeit bei der Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung.

Das Unternehmen ist in seinem Ansatz gegenüber sozialen Herausforderungen innovativ und passt die Arbeitsplätze an die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen an. Zur Zeit sind sechs Personen in ‚geschützten Bereichen‘ für das Unternehmen tätig, während sechs weitere den Übergang von einer unterstützten, geschützten Beschäftigung zu einer Dauerbeschäftigung unter regulären Bedingungen geschafft haben.

Auf der Insel Bornholm in der Ostsee, wo die Arbeitslosenzahlen bei nahezu 20 % liegen, ist dies von besonderer Bedeutung. Diese Situation erschwert die Schaffung eines inklusiven Arbeitsmarkts. Allein aus diesem Grund sind die Bestrebungen von Malerfirmaet Holm Nielsen A/S nicht nur für die Zielgruppen, sondern auch als Vorbild für andere Unternehmen und Arbeitgeber in der Gemeinde von größter Bedeutung.

### Nutzen für das Unternehmen

Durch seine enge Zusammenarbeit mit der Stadtgemeinde hat sich Malerfirmaet Holm Nielsen A/S nicht nur bei den Behörden, sondern auch in der Gemeinde insgesamt einen guten Ruf erworben. Die direkten Auswirkungen auf das Betriebsergebnis sind zwar nicht gemessen worden, es gibt aber klare Anzeichen dafür, dass sich das Verhältnis zu den Kunden gebessert hat. Außerdem hat sich die Arbeitsmoral und die Treue der Mitarbeiter wesentlich gebessert.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

Körperlich oder geistig behinderten Personen, Analphabeten oder sonst in irgendeiner Weise benachteiligten Arbeitssuchenden werden Arbeitsmöglichkeiten, ein sinnvolles Leben und ein regelmäßiges Einkommen geboten.

### Auszeichnungen

**Netzwerk-Auszeichnung für soziale Verantwortung 2002** (NetværksPrisen 2002) durch das *Dänische Netzwerk der Wirtschaftsführer (Danish Network of Business Leaders)*

[www.netvaerksprisen.dk](http://www.netvaerksprisen.dk)

Name des Unternehmens	Malerfirmaet Holm Nielsen A/S
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Maler- und Anstreicherbetrieb
<b>Kernkompetenz</b>	Maler und Anstreicherbetrieb für gewerbliche, industrielle und private Objekte. Holm Nielsen übernimmt auch die Anbringung von Tapeten, das Polieren und Abschleifen von Fußböden sowie die Instandsetzung von Fenstern.
<b>Stadt/Land</b>	Rønne, Dänemark
<b>Gründungsjahr</b>	1953
<b>Website</b>	<a href="http://www.firmaet-hck.dk">www.firmaet-hck.dk</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 50
<b>Jahresumsatz 2002</b>	1,7 Mio. EUR

### „Good practice“-Beschreibung

**Thema** Schaffung/Sicherung von Arbeitsplätzen, Balance von Arbeit/Privatleben, partizipative Entscheidungsfindung

#### Beschreibung

Als Genossenschaft verfügt Moulin Roty über eine starke demokratische Kultur und geringe Unterschiede in der Bezahlung (nur 1:2). Die Gewinne werden unter die 31 Mitglieder der Genossenschaft aufgeteilt.

Moulin Roty hat unter Beweis gestellt, dass Wachstum und kommerzieller Erfolg mit genossenschaftlichen und sozialen Werten vereinbar sind. Es hat seine Zusammenarbeit mit lokalen Werkstätten, die junge Behinderte beschäftigen, fortgesetzt, auch nachdem die Produktion nach Hongkong und Rumänien ausgelagert wurde (die Werkstätten sind jetzt für die Verpackung der Erzeugnisse zuständig). Auf diese Art und Weise konnten die lokalen Arbeitsplätze gesichert werden, während im Ausland neue geschaffen wurden.

Um die Anwendung ethischer Grundsätze in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Entgelt unter den ausländischen Sub-Auftragnehmern sicherzustellen, stellte die Genossenschaft an Ort und Stelle eine Vertrauensperson ein und verzichtete auf die Dienste einer Importfirma. Wenn dieses Verfahren vielleicht auch nicht so streng wie eine externe Prüfung durch Dritte ist, so unterwirft es das Lieferkettenmanagement dennoch der internen demokratischen Kontrolle der Genossenschaftsmitglieder.

#### Nutzen für das Unternehmen

- Höhere Kundenzufriedenheit.
- Verbesserte Arbeitsmoral der Mitarbeiter.
- Besserer Ruf.

#### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

Sicherung der lokalen Arbeitsplätze in einem globalen Markt.

#### Berichte/weitere Informationen

Forschungsbericht unter Hinweis auf Moulin Roty als Spielzeughersteller:  
[www.industrie.gouv.fr/bibliot\h/docu/dossiers/sect/pdf/rapport\\_digitip.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/bibliot\h/docu/dossiers/sect/pdf/rapport_digitip.pdf)



© Moulin Roty

Name des Unternehmens	Moulin Roty
<b>Tätigkeitsbereich:</b>	Herstellung von traditionellem Spielzeug und Ausstattung von Kinderzimmern
<b>Kernkompetenz</b>	Moulin Roty, das seine Tätigkeit als gewerbliches Kleinunternehmen aufnahm, ist auf das Design, die kommerzielle Herstellung und die Vermarktung von traditionellem Spielzeug und die Ausstattung von Kinderzimmern spezialisiert. Nach einer Wachstumsphase in den achtziger Jahren entwickelte die Genossenschaft das Konzept „Spielzeug von gestern für Kinder von heute“. Das Unternehmen ist nunmehr auch im Vereinigten Königreich ansässig.
<b>Stadt/Land</b>	Nort-sur-Erdre (in der Nähe von Nantes), Frankreich
<b>Gründungsjahr</b>	1972
<b>Website</b>	<a href="http://www.moulinroty.fr">www.moulinroty.fr</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 22    Teilzeit: 11    saisonal/befristet: 4
<b>Jahresumsatz 2002</b>	10,36 Mio. EUR

## „Good practice“-Beschreibung

### Thema **Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Schulung und Personalentwicklung**

#### Beschreibung

Das Unternehmen bedient sich einer äußerst ungewöhnlichen Personaleinstellungspolitik. Die lokale Gemeinde empfiehlt dem Management den größten Teil der Belegschaft. In einigen Fällen wurden Personen ohne Rücksicht auf ihre Kenntnisse und ihren Hintergrund angestellt, weil sie Arbeit brauchten, in anderen Fällen wurden Menschen teilzeitbeschäftigt, damit sie das notwendige Geld verdienen und ihre freiwillige Arbeit bei nicht auf Gewinn ausgerichteten Organisationen fortsetzen können. Diese flexible und mitarbeiterorientierte Einstellungspolitik spiegelt sich auch in den Schulungsmaßnahmen wider.

Ein individuelles Schulungssystem sieht für jeden Mitarbeiter eine Reihe von Schritten und Fertigkeiten vor, die während eines bestimmten Zeitraums erlernt bzw. entwickelt werden sollen. Bei diesem System werden individuelle Interessen berücksichtigt, so dass einige Mitarbeiter mehr Fertigkeiten im künstlerischen Bereich entwickelt haben, während sich andere in der Softwareentwicklung weiterbildeten. Es gibt keine vergleichende Evaluierung des Fortschritts, da das Benchmarking unter den Mitarbeitern, die sich ihren Kollegen gegenüber im Hintertreffen fühlten, zu Stress und Verwirrung führte.

Um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz beurteilen zu können, hält das Unternehmen monatliche Belegschaftssitzungen ab, bei denen die Mitarbeiter ihre Ansichten über ihre Arbeit und das Unternehmen zum Ausdruck bringen. In der Vergangenheit haben Management und Belegschaft Entgeltregelungen miteinander besprochen, wobei Mitarbeiter häufig Änderungen vorschlugen, die vom Management gebilligt wurden. Diese Treffen haben den Mitarbeitern auch das Gefühl gegeben, zum Unternehmen zu gehören und an der Entscheidungsfindung teilzunehmen.

#### Nutzen für das Unternehmen

Diese Maßnahmen haben zu einer Erhöhung der Umsätze und des Wachstums des Unternehmens geführt, so dass das Unternehmen neue Märkte und Erzeugnisse ins Visier nehmen konnte. Eine höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz und eine verbesserte Qualifikation der Arbeitnehmer kommen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern eindeutig zugute.

#### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Verbesserte Arbeitsmoral.
- Zusätzliche übertragbare Fertigkeiten.
- Befähigung des einzelnen Mitarbeiters.

#### Berichte/weitere Informationen

Veröffentlichung der Fallstudie im:  
Forschungsprojekt *Engaging with Stakeholders*, Business in the Community – Irland  
<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Name des Unternehmens	Needleworx Direct
<b>Tätigkeitsbereich Kernkompetenz</b>	Designstudio für Stickerei Needleworx Direct ist ein Designstudio für Stickerei, das Software-Lösungen für Stickereibetriebe in Irland, dem Vereinigten Königreich und den Niederlanden anbietet. Außerdem hat das Unternehmen in Lucan, Verwaltungsbezirk Dublin, seinen eigenen Stickereibetrieb. Nach vierjähriger Tätigkeit kann das Unternehmen mit einem Kernpersonal von acht Personen auf Wachstum und erhöhten Gewinn sowie eine langfristige und nachhaltige Unternehmensperspektive verweisen.
<b>Stadt/Land</b>	Lucan, Irland
<b>Gründungsjahr</b>	1998
<b>Website</b>	<a href="http://www.needleworxdirect.com">http://www.needleworxdirect.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 4      Teilzeit: 4
<b>Jahresumsatz 2002</b>	160 000 EUR



© Sárga-Sáby

3

## Gemeinwesen

Heute kann es sich kein Unternehmen leisten, die Fragen zu ignorieren, die mit seiner Rolle und seinem Verhalten im Gemeinwesen, in dem es tätig ist, zusammenhängen. Für KMU sind diese Belange besonders heikel, weil sie in den meisten Fällen auf lokalen Märkten tätig sind. Das freiwillige Engagement zugunsten der örtlichen Gemeinde – auch als ‚Investition in die Gemeinde‘ (‚community investment‘) oder ‚Bürgerschaftliches Engagement‘ (‚corporate citizenship‘) bezeichnet – kann verschiedene Formen annehmen. Zu den wichtigsten **Instrumenten** zählen die Bereitstellung von Bargeld oder Sachleistungen, der Umstand, dass sich der Betriebseigentümer/Geschäftsführer oder Mitarbeiter in ihrer Arbeitszeit kostenlos sozialen Belangen widmen (‚volunteering‘), die wirtschaftliche Belebung und die Förderung der sozialen Integration. Diese bedeutet häufig, dass mit **Organisationen oder Institutionen der örtlichen Gemeinde**, wie z. B. Schulen und Krankenhäusern, aber auch mit **Behörden** und **Nicht-Regierungsorganisationen (NRO)** in gesellschaftlichen Belangen zusammengearbeitet werden muss.

Für das Engagement im Gemeinwesen gibt es **verschiedene Beweggründe**, u. a.:

- ein Gefühl der moralischen Verantwortung, häufig aufseiten des Eigentümers/ Geschäftsführers der KMU, der damit auf Erwartungen der Gesellschaft reagiert;
- der Glaube, dass Unternehmen langfristig ein Interesse an der Förderung einer gesunden Gemeinde und der Schaffung besserer Beschäftigungsbedingungen (aufgeklärtes Eigeninteresse) haben müssen;
- das Wissen, dass Maßnahmen in der Gemeinde, die Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer betreffen, direkte Vorteile in Form einer höheren Rentabilität, eines besseren Image des Unternehmens, einer besseren Arbeitsmoral der Mitarbeiter, einer verbesserten Kundentreue oder der Erschließung unterversorgter Märkte haben können.

Zu den **wichtigsten Aspekten** des Engagements im Gemeinwesen zählen:

- soziale Integration (ethnische Toleranz, sozialer Zusammenhalt),
- Gesundheitspflege,
- Bildung,
- Lebensqualität (Sport/Kultur),
- wirtschaftliche Belebung und Entwicklung/Beschäftigung,
- örtliche Infrastruktur,
- Sicherheit.

Bei den in diesem Kapitel präsentierten Fallstudien handelt es sich um ‚good practice‘-Beispiele von KMU in ihrer Wechselbeziehung zum Gemeinwesen. **Arge Consulting** hat viel dazu beigetragen, Mitarbeiterfreistellungs-Programme (Volunteering) anzuregen, um die Managementkapazität von NRO zu erhöhen und dadurch die Zivilgesellschaft in der Türkei zu stärken. **Happy Computers** im Vereinigten Königreich und **Filo Diretto** in Italien sind beide in Entwicklungsländern engagiert und betreiben ein Zeitkontosystem, in dessen Rahmen sich Mitarbeiter zu karitativen Aufgaben melden können. **Happy’s** Gemeinschaftsaktivitäten sind durch ein hohes Maß an Engagement und einen engen Zusammenhang mit der Kernkompetenz des Unternehmens gekennzeichnet, da das Unternehmen IT-Schulungen durchführt und Computerausrüstungen spendet. **Gundlach GmbH & Co** in Deutschland stellt Flüchtlingen aus den früheren jugoslawischen Republiken billige Wohnungen zur Verfügung, um die Integration der Einwanderer in der Gemeinde zu fördern und die Bevölkerungsgruppen einander näher zu bringen. **Plus Uitzendkrachten**, eine Zeitarbeitsfirma in Belgien, beschäftigt sich mit verschiedenen Maßnahmen, die die Schaffung von Arbeitsplätzen und die wirtschaftliche Selbstständigkeit zum Ziel haben.

Diese Fälle zeigen, dass unter verantwortlicher Unternehmertätigkeit im Gemeinwesen nicht nur Bargeldzuwendungen und Sachleistungen oder vom Unternehmen zur Verfügung gestellte kostenlose Ressourcen zu verstehen sind. Es ist zwischen spontanem „Geben“ – das an die herkömmliche Philanthropie erinnert – und Gemeinschaftsinvestitionen zu unterscheiden, die in enger Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen geplant und umgesetzt werden. Andererseits sollte das Engagement im Gemeinwesen nicht mit kommerziellen Sponsortätigkeiten verwechselt werden. Die Grenzen sind natürlich nicht immer eindeutig, manchmal entwickelt sich eine anfängliche Sponsortätigkeit zu einer echten Partnerschaft, die auf dem Beitrag der Mitarbeiter beruht.

Es hat sich herausgestellt, dass die Schaffung einer ‚win-win‘-Situation im örtlichen Bereich von größter Wichtigkeit ist. Die Auswirkungen auf die örtliche Gemeinde und die materiellen Vorteile für das Unternehmen sind zwar schwer zu messen, eine verantwortliche Unternehmertätigkeit im Gemeinwesen kann jedoch sowohl Vorteile für die Gesellschaft der örtlichen Gemeinde bringen als auch neue Wachstumsmöglichkeiten für das Unternehmen eröffnen.

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema Bildung, Entwicklung der Zivilgesellschaft**

**Beschreibung** ARGE ermutigt alle seine Mitarbeiter, einen bezahlten Arbeitstag pro Woche NRO-Maßnahmen zu widmen, um die Lebensqualität im Gemeinwesen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene zu verbessern. Das Ziel besteht darin, die Qualität des Managements und die Effizienz der Organisationen der Zivilgesellschaft zu verbessern. 1998 hob der Chef von ARGE die **Nationale Qualitätsbewegung** sowie neue Qualitätsauszeichnungen für KMU, den öffentlichen Sektor und – erstmalig in Europa – für NRO aus der Taufe. Es wurde eine Fallstudie erstellt, um die Anwendung des EFQM-Exzellenzmodells für NRO in verständlicher Weise darzustellen.

ARGE tritt auch für sektorübergreifende Partnerschaften zwischen verschiedenen Organisationen ein. Das Unternehmen hat zusammen mit der Türkischen Qualitätsvereinigung das erste Mitarbeiterfreistellungsprogramm ins Leben gerufen, mit dem Personen mit Managementenerfahrung zur Vollzeit-/Teilzeit-Arbeit bei NRO veranlasst werden sollen. ARGE war ferner an der Gründung der **Vereinigung für Freiwillige aus Unternehmen (Corporate Volunteers Association)** beteiligt, um freiwillige Arbeit im Privatsektor zu fördern. Das Unternehmen trug zu diesem Projekt bei, indem freiwillige Leistungen für die Planung, Verwaltung und Veröffentlichung dieser Anstrengungen sowie für die Contententwicklung und die Verbreitungsmethodik erbracht wurden. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich, die freiwilligen Beiträge ihrer Mitarbeiter in ihren jährlichen Leistungsberichten zu evaluieren.

ARGE arbeitet mit verschiedenen Organisationen der Zivilgesellschaft zusammen, um die Grundsätze einer verantwortungsvollen Unternehmensführung auch in die Verwaltung von NRO einfließen zu lassen. Es wurde in Zusammenarbeit mit der Bosphorus-Universität ein **Zertifikatsprogramm für die Verwaltung von NRO** ausgearbeitet. Die Stiftung für eine offene Gesellschaft (Open Society Foundation) stellt Stipendien für Personen zur Verfügung, die für NRO arbeiten und an diesem Programm teilnehmen wollen.

Das Unternehmen entwickelte und finanzierte zusammen mit dem führenden intellektuellen TV-Kanal NTV auch ein 6-wöchiges TV-Programm, an dem erfolgreiche Leiter von NRO teilnahmen, um das Wissen über verantwortungsvolles Handeln im Rahmen von NRO zu erweitern. ARGE veröffentlichte auch ein Buch und rief in Zusammenarbeit mit TESEV, einem führenden unabhängigen türkischen Thinktank, ein Studien- und PR-Programm ins Leben, um die Sensibilisierung für die soziale Verantwortung von Unternehmen in der Gemeinde zu erhöhen.

**Nutzen für das Unternehmen**

- ARGE wurde unter die drei besten Managementconsultingfirmen in der Türkei gereiht (die Erhebung wurde von der führenden Wirtschaftszeitung Dünya veröffentlicht).
- Die Förderung von Freiwilligenarbeit trägt dazu bei, hochqualifiziertes Personal zu motivieren und im Unternehmen zu halten.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

- Durch die Organisation Corporate Volunteers Association werden mehr fachlich versierte Personen zu freiwilliger Arbeit motiviert, die einen Beitrag zum Aufbau effizienterer Institutionen der Zivilgesellschaft leisten.
- Über 1000 Institutionen des privaten/öffentlichen Sektors und NRO haben die Qualität ihres Managements verbessert, was sowohl den Mitarbeitern als auch den Stakeholdern zugute kommt.
- Die Anzahl der Beispiele für partizipative Demokratie hat zugenommen.

**Auszeichnungen**

Zweiter Platz bei dem Shaping the Future Award 2002, Generation Europe  
<http://www.generation-europe.eu.com>

<b>Name des Unternehmens</b>	<b>ARGE Consulting AS</b>
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Management Consulting
<b>Kernkompetenz</b>	ARGE ist eine Management-Consulting-Firma, die Beratungen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Methodik für Business Excellence, institutionelle und organisatorische Entwicklung sowie Bewältigung von Veränderungen durchführt.
<b>Stadt/Land</b>	Istanbul, Türkei
<b>Gründungsjahr</b>	1991
<b>Website</b>	<a href="http://www.arge.com">www.arge.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 15
<b>Jahresumsatz 2002</b>	1 Mio. EUR

## „Good practice“-Beschreibung

### Thema Gesundheit, Kinder

**Beschreibung** Das Engagement von Gruppo Filo Diretto für das Gemeinwohl hat seine Wurzeln im Wesentlichen:

- im Bewusstsein, über **Ressourcen** zu verfügen, die auch für das Gemeinwesen (menschliche, finanzielle, technologische u.a. Ressourcen) einen Wert darstellen;
- im Wunsch, diese Ressourcen in **Leistungen** für das Gemeinwesen umzuwandeln.



© Filo Diretto

Die Gründung einer nicht auf Gewinn ausgerichteten Organisation – *Gruppo Filo diretto per l'impegno sociale ONLUS, FDO* – soll dieser Verpflichtung **Beständigkeit** und **Kontinuität** verleihen. Diese karitative Organisation versucht, nicht gewinnorientierte Maßnahmen und Projekte, die Kindern in Not und ihren Familien zugute kommen, zu fördern und zu finanzieren.

Diese karitative Organisation versucht, nicht gewinnorientierte Maßnahmen und Projekte, die Kindern in Not und ihren Familien zugute kommen, zu fördern und zu finanzieren.

Die Maßnahmen sind sowohl für Begünstigte in Italien (Krankenhaus Vimercate) als auch in Angola (Bistum von Bengala) bestimmt. Sie sollen das Spitalsumfeld für Kinder in Vimercate verbessern und Kindern in Angola, die ihrer Kindheit beraubt wurden, helfen. Das Projekt wird in einer Partnerschaft mit ABIO, einer karitativen Organisation, die auf die Unterstützung von im Krankenhaus befindlichen Kindern spezialisiert ist, umgesetzt. Seit 1999 hat das Unternehmen FDO 50 000 Euro jährlich zur Verfügung gestellt. Mittel werden auch aufgebracht durch:

- die Übertragung von 1 % der Versicherungsprämie an FDO für soziale Projekte,
- Beiträge der nahezu 100 Versicherungsvertreter. Sie lassen der FDO einen Prozentsatz (5 bis 10 %) ihrer Provision zukommen.

Darüber hinaus unterhält Filo Diretto für die freiwilligen Leistungen seiner Mitarbeiter, die an Maßnahmen der FDO teilnehmen, ein „Zeitkonto“ – 3 Tage pro Jahr. Sie werden gruppenweise organisiert, damit ihre speziellen Kompetenzen optimal genutzt werden können (Verkauf, Rechnungswesen, Kommunikation, Beschaffung ...).

### Nutzen für das Unternehmen

- Erhöhte Motivation der Mitarbeiter: Das Freiwilligenprogramm wird von einem hohen Prozentsatz (60 %) aller Mitarbeiter unterstützt.
- Besserer Ruf bei Kunden und in der Gemeinde.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Maßgeschneidertes neues Design und Ausstattung von 14 Kinderplätzen im Krankenhaus Vimercate.
- Fernadoption von 42 Kindern in Angola.
- Sachleistungen, Containerladungen von Geschenken für Kinder in Angola (Lernmittel, Bekleidung, Spielzeug...).
- Aktive und finanzielle Unterstützung der Maßnahmen von ABIO für Kinder im Krankenhaus.

### Auszeichnungen

Endrundenteilnehmer in der Gemeindekategorie des **Sodalitas Social Award**, einer Auszeichnung, die von *Sodalitas* als Teil der Europäischen Kampagne für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) (Mailand, Februar 2003) gefördert wurde

<http://www.csrcampaign.org/conferences/> und <http://www.sodalitas.it/>

Name des Unternehmens	Gruppo Filo Diretto
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Versicherungsleistungen
<b>Kernkompetenz</b>	Der Konzern Gruppo Filo diretto ist ein schnell wachsender Versicherungsdienstleister, der auf die Bereiche Gesundheit und Technik spezialisiert ist und Heim, Auto und Reise abdeckt.
<b>Stadt/Land</b>	Agrate Brianza (Mailand), Italien
<b>Gründungsjahr</b>	1987
<b>Website</b>	<a href="http://www.filodiretto.it">www.filodiretto.it</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 105 Teilzeit: 12 saisonal/befristet: 11
<b>Jahresumsatz 2002</b>	50,36 Mio. EUR

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema Soziale Integration, Sicherheit**

**Beschreibung** Gundlachs Engagement für verantwortliche Unternehmertätigkeit führte zu verschiedenen Maßnahmen, die auf die Förderung der sozialen Integration der Einwanderer abzielten. Ein Beispiel war die Bereitstellung billiger Wohnungen für Flüchtlinge aus dem früheren Jugoslawien, die in Zusammenarbeit mit einer lokalen Bürgeraktionsgruppe eingerichtet wurden. Außerdem wurde Hilfestellung bei der Integration geboten. Im Rahmen eines weiteren Projekts wurde eine beträchtliche Anzahl von Wohnungen in einer neu errichteten Siedlung für Immigranten reserviert, um die örtliche Bevölkerung mit den Immigranten zusammenzubringen und die Integration zu fördern. Das Unternehmen finanzierte eine Sozialarbeiterin, die aus Russland stammte, um jungen Frauen aus aus Russland emigrierten Familien bei der Eingliederung in die deutsche Gesellschaft zu helfen. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, jungen Frauen bei ihrer Flucht aus häuslicher Gewalt zu helfen und sie bei der Erringung ihrer Unabhängigkeit zu unterstützen.

1997 leitete ein Mitarbeiter des Unternehmens zusammen mit anderen Mitgliedern der eingetragenen Vereinigung ‚Stadtteilgespräch Roderbruch e.V.‘ die Aktion ‚Gemeinsam gegen Gewalt‘ in die Wege. Mit dieser Initiative wird versucht, der Gewalt in der Nachbarschaft Einhalt zu gebieten und die Mitbewohner dazu zu bringen, an freiwilliger Sozialarbeit teilzunehmen oder ehrenamtlich aktiv zu sein. Das Unternehmen, das die gesellschaftlichen Probleme in der Nachbarschaft kannte und von der Nützlichkeit des Konzepts überzeugt war, beschloss, einen Beitrag zu dieser Maßnahme zu leisten. Es renovierte in Zusammenarbeit mit den Jugendlichen einen Treffpunkt im Freien, der von den meisten jugendlichen Immigranten häufig aufgesucht wurde. Außerdem wurde ein Workshop zur Schulung älterer Bürger organisiert, bei dem ihnen beigebracht wurde, wie sie mit ihren Ängsten umgehen sollten, wenn sie in einer problematischen Umgebung wohnten.

**Nutzen für das Unternehmen**

Bessere Beziehungen zu den Kunden, besseres Image des Unternehmens und des Unternehmers im Allgemeinen. Profilierung gegenüber den Mitbewerbern.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

- Besseres Verständnis unter der örtlichen Gemeindebevölkerung.
- Weniger Gewalt in dem Gebiet.

**Auszeichnungen**

Verschiedene Preise, einschließlich:

- **Corporate Best Practices Award**, UN/New York/Habitat II Conference World Business Forum (1996)
- **World Habitat Award** der British Building and Social Housing Foundation für die ‚Europahaus-Siedlung‘ (1997)
- Auszeichnung des ‚Social Venture Network Europe‘ für das ‚Wohnbau Experiment Habitat Internationales Wohnen am Kronsberg‘ (1999)

**Berichte/weitere Informationen**

Gundlachs Bericht zur Nachhaltigkeit kann auf der Website des Unternehmens bestellt werden.

<b>Name des Unternehmens</b>	Gundlach GmbH & Co Wohnungsunternehmen	
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Bau und Immobilien	
<b>Kernkompetenz</b>	Das Unternehmen Gundlach GmbH & Co ist in den Bereichen Projektentwicklung, Bau und Immobilien tätig. Es ist Teil des Gundlach-Konzerns.	
<b>Stadt/Land</b>	Hannover, Bundesrepublik Deutschland	
<b>Gründungsjahr</b>	1952	
<b>Website</b>	<a href="http://www.gundlach-bau.de">http://www.gundlach-bau.de</a>	
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 26	Teilzeit: 14
<b>Jahresumsatz 2002</b>	20 Mio. EUR	

## „Good practice“-Beschreibung

**Thema** Soziale Integration, wirtschaftliche Entwicklung/ Beschäftigung

**Beschreibung** Happy Computers versucht, dem Gemeinwesen eine Schenkung (in Bargeld, Sachleistungen und durch freiwillige Arbeit) zukommen zu lassen, die einem Äquivalent von 20 % seiner Gewinne entspricht. Das Management des Unternehmens erklärt diesen erstaunlichen Betrag mit dem Konzept des ‚gegenseitigen Nutzens‘ für das Unternehmen und das Gemeinwesen. Ein Beispiel war das Uganda-Projekt. Happy Computers trat in eine Partnerschaft mit Padeap (Pan African Development, Education and Advocacy Programme) ein, einer Organisation, die benachteiligten Menschen und Randgruppen in Afrika helfen will.



© Happy Computers

Zwei Computertrainer des Unternehmens reisten für einen Monat nach Kampala und arbeiteten mit dem Schulungszentrum für Informationstechnologie von Padeap zusammen. Das Gesamtziel war Nachhaltigkeit: es sollten nicht nur Schulungen angeboten werden, sondern ein Schulungszentrum zurückgelassen werden, das über eine bessere Kapazität verfügt, dessen Personal besser ausgebildet und mit mehr Selbstvertrauen ausgestattet war und in dem die Schulungsmittel erhöht worden waren. Zu diesem Zweck boten die Trainer Schulungen für die MS Office-Pakete sowie Train-the-Trainer-Kurse an. Außerdem übernahmen sie die Gestaltung von 100 Schulungshandbüchern, Demos und Übungen. Außerdem war das mit Preisen ausgezeichnete Online-Lernmaterial des Unternehmens kostenlos zugänglich.

Dies wurde mit Hilfe eines von Happy Computer geführten Zeitkontos möglich, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, sich um ein Projekt zu bewerben, das für eine karitative Organisation und das Unternehmen von gegenseitigem Nutzen ist. Unter dieser Regelung werden 100 Tage zur Verfügung gestellt (durchschnittlich 2,5 Tage pro Mitarbeiter), davon gingen 20 Tage an dieses Projekt. Diese Maßnahme gibt es zusätzlich zum Voluntary Day, an dem Mitarbeiter einen Tag pro Monat bei voller Bezahlung für eine karitative Organisation ihrer Wahl arbeiten können.

### Vorteil für das Unternehmen

Die Idee zu dieser Regelung ergab sich aus einer Analyse der Gründe, die für den Abgang der Mitarbeiter verantwortlich waren – einmal verließen über 50 % der Belegschaft das Unternehmen, weil sie reisen wollten. Zu den Vorteilen für das Unternehmen zählen: erhöhte Motivation, Engagement und persönliche Entwicklung der Trainer. Es haben sich über 40 % der Trainer um die Teilnahme beworben, in diesem Jahr erstreckt sich das Projekt auch über Kambodscha, Nigeria und Uganda. In den letzten zwei Jahren sind keine Trainer wegen Reiselust ausgeschieden. Es gab auch Nutzen im Marketingbereich, denn es wurde in der Presse über das Unternehmen berichtet. Darüber hinaus konnte die Auszeichnung *Chief Executive's Special Commendation Award* des Instituts für IT-Schulung im Rahmen seiner Schulungsauszeichnungen für 2003 in Empfang genommen werden.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

In einer sechs Monate nach der Schulung durchgeführten Evaluierung wurden die langfristigen Auswirkungen des Projekts beurteilt. Es bestätigten sich die folgenden Vorteile:

- erhöhte Kapazität des Gemeinschaftszentrums in Kampala,
- besser geschulte örtliche Trainer, die über mehr Selbstsicherheit verfügen,
- größeres Angebot an anspruchsvolleren Kursen,
- Bereitstellung von Ressourcen zur zukünftigen Verwendung (Handbücher, Stundenpläne, Übungen usw.),
- direkter Nutzen, u. a. auch Arbeitsplätze für die Kunden des Zentrums,
- Umgestaltung der Website durch den Trainer von Happy Computers und damit größere Publizität,
- Einsatz des von PADEAP verwendeten Modells in ihrem neuen Zentrum in Nigeria sowie in den geplanten Zentren in Ghana und Gambia.

### Auszeichnungen

Zahlreiche Preise für Leistungen im professionellen und gesellschaftlichen Bereich, z. B.:

- Endrundenteilnehmer bei den **2003 BITC Awards for Excellence**: Auszeichnung für die Auswirkung auf die Gesellschaft
- Gewinner der Auszeichnung **2002 Management Today/Unisys Service Excellence Award**: Sektor ‚business to business‘

Name des Unternehmens	Happy Computers
<b>Tätigkeitsbereich</b>	IT-Schulung
<b>Kernkompetenz</b>	Happy Computers veranstaltet Computerschulungen, die Spaß machen sollen. Das Unternehmen wurde mit dem Ziel gegründet, technische Fachkenntnisse und ausgezeichnete Schulungsfähigkeiten mit einer angenehmen Lernatmosphäre zu verbinden.
<b>Stadt/Land</b>	London, UK
<b>Gründungsjahr</b>	1990
<b>Website</b>	<a href="http://www.happy.co.uk">www.happy.co.uk</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 30      Teilzeit: 12
<b>Jahresumsatz 2002</b>	etwa 2,9 Mio. EUR (1,8 Mio. GBP)

**Berichte/weitere Informationen** [http://www2.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/happycomp\\_cs.html](http://www2.bitc.org.uk/resources/case_studies/happycomp_cs.html)

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema Beschäftigung und Schaffung von Arbeitsplätzen**

**Beschreibung** Neben guten Arbeitsplatzbedingungen, wie z. B. kostenloser Schulung, rechtlicher und finanzieller Beratung sowie Krankenhausversicherung für Personen mit befristeten Arbeitsverhältnissen, haben sich das Management des Unternehmens und die Mitarbeiter eine Reihe von sozioökonomischen Projekten vorgenommen, die das Ziel haben, die Beschäftigung zu erhöhen und Arbeitsplätze zu schaffen. Die vier Eigentümer des Unternehmens stellen einen bestimmten Prozentsatz der Arbeitszeit sozialen Projekten zur Verfügung.

Zu den Beispielen zählen:

- Inangriffnahme eines größeren Projekts zur Unterstützung von neugegründeten Unternehmen in der Sozialwirtschaft: Bereitstellung von Infrastruktur, Wirtschaftsberatung, Follow-up und Hilfe beim Zugang zu Finanzmitteln;
- aktive Teilnahme an verschiedenen Schulungsmaßnahmen in technischen Schulen zur Förderung von Arbeitsplätzen, insbesondere für Personen, die nicht Teil des klassischen Beschäftigungszyklus sind;
- Schaffung einer Auszeichnung für Maßnahmen, die für Risikogruppen Beschäftigung schaffen (der Plus-Preis);
- Teilnahme am Trivisi-Projekt über das Stakeholder-Management;
- Teilnahme an zahlreichen Maßnahmen und deren Unterstützung mit dem Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Unterstützung der Gemeinschaft durch Selbständigkeit.

**Nutzen für das Unternehmen**

- Treue der Leiharbeitskräfte.
- Größere Kundentreue.
- Gute Beziehungen zu den Behörden und der örtlichen Gemeinde.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

- Einbeziehung Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt.
- Stärkung des örtlichen wirtschaftlichen und sozialen Gefüges (z. B. durch die Einrichtung von Gründerzentren).

**Auszeichnungen**

- **Zelfstandige Ondernemer van het jaar 2000**, *Fondation Roi Baudouin, KBC Bank und UNIZO*
- **Prijs van de solidaire onderneming van het jaar**, *Hefboom*

**Berichte/weitere Informationen**

Broschüre *Stakeholder Management: Ook voor uw bedrijf?*, Business & Society Belgium, Trivisi, Commonsense

Name des Unternehmens	Plus Uitzendkrachten
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Zeitarbeitsfirma
<b>Kernkompetenz</b>	Plus Uitzendkrachten ist eine Leiharbeitsagentur mit einem besonderen Unterscheidungsmerkmal: Das Unternehmen verfolgt eine soziale Mission mit dem Ziel, flexible Arbeit zu einer wertvollen Ware zu machen. In nur fünf Jahren hat Plus in verschiedenen Teilen Belgiens über zwölf Agenturen eröffnet.
<b>Stadt/Land</b>	Antwerpen, Belgien
<b>Gründungsjahr</b>	1998
<b>Website</b>	<a href="http://www.plusuitzendkrachten.be">www.plusuitzendkrachten.be</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 40
<b>Jahresumsatz 2002</b>	18,5 Mio. EUR



# 4

## Umwelt

In den letzten Jahrzehnten hat das Bewusstsein und die Besorgtheit der Öffentlichkeit im Zusammenhang mit den Auswirkungen der produktiven Tätigkeit auf die Umwelt deutlich zugenommen. Der Begriff der **nachhaltigen Entwicklung**, den die EU voll unterstützt, hat den Gedanken des Ausgleichs zwischen wirtschaftlichem Wachstum und sozialer Einbindung einerseits und der Bewahrung einer gesunden Umwelt für zukünftige Generationen andererseits zum Inhalt. Der Gedanke, dass die Verschlechterung der Umweltbedingungen vom wirtschaftlichen Wachstum abgekoppelt werden sollte, wurde bei der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen in Johannesburg 2002 (Earth Summit) bestätigt und stellt einen Meilenstein der Strategie der EU zur nachhaltigen Entwicklung <sup>(14)</sup> dar. Diese Entkopplung erfordert eine Intensivierung der Bemühungen öffentlicher und privater Akteure in Richtung umweltfreundlicher Produktions- und Verbrauchsmuster.

Zu den **Umweltauswirkungen**, die mit wirtschaftlicher Tätigkeit in Zusammenhang gebracht werden, zählen:

- die ineffiziente und nicht nachhaltige Verwendung natürlicher Ressourcen, wie z. B. Öl, Gas und Wasser,
- die Emission von Treibhausgasen, wie z. B. CO<sub>2</sub>, die zur Klimaveränderung beitragen,
- die Emission von Verschmutzerstoffen, die zu Luft- und Wasserverschmutzung beitragen,
- die langfristigen Auswirkungen gefährlicher Chemikalien,
- der rasche Verlust der Artenvielfalt,
- das große Abfall- und Sonderabfallaufkommen.

<sup>(14)</sup> Beim EU-Gipfel in Göteborg 2001 bestätigten die europäischen Regierungschefs eine Strategie zur nachhaltigen Entwicklung, die auf der Mitteilung der Kommission *Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung*, KOM(2001) 264 endg. vom 15.5.2001, beruht.

Dabei handelt es sich zunehmend um die Auswirkung von Waren und Dienstleistungen und weniger um die Auswirkung von Produktionsprozessen. Die **Instrumente**, die von Unternehmen zur Bewältigung solcher Umweltbelastungen eingesetzt werden, sind vielfältig; zu ihnen zählen u. a.: Umweltmanagementsysteme formeller (EMAS, ISO 14001) und informeller Natur, Ökodesign-Instrumente, Produktionsmethoden und -technologien, die mit größerer Sauberkeit arbeiten, sowie Öko-Siegel.

Die Umweltpolitik eines Unternehmens wird von zahlreichen **Stakeholdern** beeinflusst: intern durch Eigentümer und Mitarbeiter, extern durch Geschäftspartner, NRO, Bürger und Verbraucher sowie durch Behörden.

Was den Einsatz der Ressourcen und die Emission von Verschmutzerstoffen (Öko-Effizienz) betrifft, hat der Produktionssektor der EU seine Umweltbilanz in den letzten 20 Jahren <sup>(15)</sup> wesentlich verbessert. Die **Umweltpolitik** – einschließlich umfassender **Rechtsvorschriften der EU und nationaler Gesetze** sowie **nicht legislative Anreize** – war bei dieser Entwicklung eine wichtige Triebkraft. Die Unternehmen haben darauf mit der Entwicklung neuer Technologien, der Verbesserung der Managementmethoden und mit erhöhten Investitionen in den Umweltschutz reagiert.

Nichtsdestoweniger bleiben wichtige Aufgaben bestehen, auch für KMU, die sich gegenwärtiger und zukünftiger Trends und Regelungen oder der für sie bestehenden Chancen auf dem Markt oft weniger bewusst sind. Die KMU neigen dazu, ihre Auswirkung auf die Umwelt zu unterschätzen. Die Auswirkungen können von Firma zu Firma zwar gering sein, summieren sich aber, wenn man den KMU-Sektor insgesamt betrachtet. Interne Hindernisse, wie z. B. ein Mangel an Fertigkeiten, geringe Sensibilisierung und zu geringe (menschliche) Ressourcen, stehen der Umweltverantwortung von KMU häufig entgegen.

Während Regulierung und Lieferkettendruck die **wichtigsten Triebkräfte** für das Umweltengagement von KMU zu sein scheinen, zeigen die fünf Fallstudien in dieser Broschüre, wie KMU-Unternehmer über die gesetzlichen Anforderungen hinaus Maßnahmen ergriffen haben und daraus konkreten Nutzen für ihre Initiative gezogen haben. Dies ist ihnen durch die Wahrnehmung von Marktchancen gelungen, die das Angebot ‚verantwortungsvoller‘ Erzeugnisse oder Dienstleistungen (**Ecover, Pinifer, Shields**) mit sich bringt, indem sie zukünftige Gesetzen (**Shields**) vorweggenommen oder als Reaktion auf den Druck von Behörden innovative Prozesse entwickelt haben, die zu wesentlichen Kostenvorteilen führten (**Van Clewe**).

**Ecover**, ein belgischer Hersteller ökologischer Wasch-/Putzmittel, und das finnische KMU **Pinifer**, das aus Pine-Öl industrielle Schmiermittel erzeugt, sind sehr gute Beispiele für Hersteller, die sich der Umwelt gegenüber verantwortlich fühlen. **Shields Environmental** im Vereinigten Königreich ist mit seinem ‚Fonebak‘-System für die Wiederverwertung von Mobiltelefonen sicher ein Vordenker, was Innovation betrifft. ‚Fonebak‘ nimmt die in Ausarbeitung befindlichen EU-Rechtsvorschriften über Abfall vorweg und unterstützt umweltfreundliche Verfahrensweisen großer Geschäftskunden. Das im Textilbereich tätige deutsche Familienunternehmen **Van Clewe** ist auf ein saubereres Produktionsverfahren umgestiegen, indem der Einsatz von Wasser und die Verschmutzung reduziert werden. Neben den Kostenvorteilen, die für viele KMU relevant sind, zeigt dieser Fall auch das Potenzial zur Entwicklung innovativer Technologien als Antwort auf Umweltforderungen. Schließlich erstrecken sich gute Umweltverfahren nicht nur auf Produktionsprozesse und die Auswirkung von Erzeugnissen während ihres Lebenszyklus, sondern können auch Bildungsfragen und die Sensibilisierung der örtlichen Gemeinde betreffen. **PGKiM Co** in Polen fördert die Umweltschulung von Kindern und hat bei seiner Abwasseranlage einen Natur- und Tierpark errichtet, womit sich das Unternehmen von der örtlichen Gemeinde eine langfristige Betriebsgenehmigung sicherte.

---

<sup>(15)</sup> Siehe Kapitel V des *Berichts über die europäische Wettbewerbsfähigkeit 2002*, Arbeitsdokument der Dienststellen der Kommission SEK(2002) 528 – 21.5.2002 [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index.htm)

## „Good practice“-Beschreibung

### Thema Umweltfreundliche Erzeugnisse

**Beschreibung** Ecover's Umweltpolitik konzentriert sich auf die folgenden Bereiche:

- Die Produktion erfolgt in einer ‚ökologischen Fabrik‘: Beim Bau der Öko-Fabrik in den frühen neunziger Jahren wurden wiederverwertete oder wiederverwertbare Materialien mit einem niedrigen Energiegehalt verwendet. In Zukunft werden neue Bauten die gleichen oder vergleichbare Kriterien erfüllen müssen.
- Ökologische Erzeugnisse: Als Pionier setzt Ecover Anwendungen und Rohstoffe ein, die die Umweltbelastung seiner Erzeugnisse auf ein Mindestmaß beschränken und die Ökosysteme für zukünftige Generationen schützen. In jedem Anwendungsbereich strebt Ecover nach höchster biologischer Abbaubarkeit, geringer Toxizität (giftige Schadstoffe im Wasser), schneller Wiederherstellung der natürlichen Oberflächenspannung des Wassers und hoher Hautverträglichkeit. Die Rohstoffe stammen in den meisten Fällen aus erneuerbaren Ressourcen.
- Umweltfreundliche Produktionsprozesse: Für die Gestaltung der Umweltpolitik des Unternehmens, die bessere Berücksichtigung der Umweltgesetze und der Umweltanliegen im Zuge des Produktionsprozesses und für die Kontrolle möglicher Umweltrisiken wurde ein Umweltmanagementsystem eingeführt (ISO 14001). In regelmäßigen Abständen durchgeführte Messungen und Prüfungen garantieren nicht nur die Einhaltung des Gesetzes, sondern gewähren auch Einblick in mögliche Verbesserungen der Umweltbilanz. Zur Zeit bemüht sich Ecover um die Zertifizierung nach EMAS.
- Zu den Anstrengungen, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen, zählen Recherchen Ecover's über die Auswirkungen seiner Maßnahmen auf lokaler Ebene, womit die Umweltbelastung begrenzt werden soll.
- Ecover's Zulieferer, Subvertragnehmer und Kunden werden zur Einhaltung dieser Umweltmaßnahmen ermutigt und manchmal verpflichtet. Ecover tritt auch für die Verabschiedung geeigneter Umweltgesetze in Ländern ein, in denen dies noch nicht der Fall ist.

### Nutzen für das Unternehmen

- Marktdifferenzierung durch umweltfreundliche Erzeugnisse.
- Neue Motivation und erhöhte Kreativität.
- Keine Notwendigkeit, auf externe Gutachten über ethisches Verhalten zurückzugreifen, da ethisches Verhalten einen Teil der Unternehmensphilosophie darstellt.
- Bei Anwendung des Stakeholder-Konzepts (Einbindung aller Stakeholder) größere Unterstützung durch die Gesellschaft, einschließlich eines besseren Rufs und einer höheren Glaubwürdigkeit des Unternehmens.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Vorteile für die Umwelt: erneuerbare Rohstoffe.
- Wohl der Kunden: ‚das Richtige tun‘.

### Auszeichnungen

- **500 Global Roll of Honour 1993, UNEP**
- **Corporate Conscience Awards: Environmental Stewardship 1999, Council of Economic Priorities, USA**
- **Médaille d'Or de l'Environnement 1999, Test Achat**

### Berichte/weitere Informationen

Name des Unternehmens	Ecover
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Umweltfreundliche Wasch- und Putzmittel
<b>Kernkompetenz</b>	1979 stellte Ecover auf einem kleinen Bauernhof im Norden Belgiens seine erste ökologische Seife her. Nachdem das Unternehmen Neuland betreten hatte, entwickelte es sich auf dem Gebiet umweltfreundlicher Wasch- und Putzmittel weltweit zum Marktführer. Seine Produktpalette ist heute in über 22 Ländern vorrätig. Die Erzeugnisse sind heute nicht mehr in Gesundheitsläden, sondern in den Regalen herkömmlicher Supermärkte zu finden.
<b>Stadt/Land</b>	Malle, Belgien
<b>Gründungsjahr</b>	1979
<b>Website</b>	<a href="http://www.ecover.com">www.ecover.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 50
<b>Jahresumsatz 2002</b>	23,5 Mio. EUR

Veröffentlichung des Fallbeispiels in: *Le Futur au Quotidien*, Entreprise et Développement Durable, Fondation Roi Baudouin 2002. [Website: www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

## „Good practice“-Beschreibung

**Thema** Umwelttechnik, Erziehung zu Umweltbewusstsein, lokale Infrastruktur, Lebensqualität

**Beschreibung** In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit der örtlichen Verwaltung und dem Stadtrat hat PGKiM verschiedene Schulungsmaßnahmen für Kinder über die Notwendigkeit der Wiederverwertung durchgeführt (Schulung der Lehrer, Haus-Haus-Kampagne, Bildungspaket).

Bei der Kläranlage, die sich seit 1997 im Eigentum von PGKiM befindet, wurde ein Naturpark und ein zoologischer Garten eingerichtet. Die Kläranlage befindet sich außerhalb der Stadt in einem Wald und wird häufig als Erholungsort aufgesucht. Die gesamte Anlage ist der Öffentlichkeit zugänglich, bei Schulkindern besteht die Möglichkeit, an Ort und Stelle einen besonderen „Umweltunterricht“ in Anspruch zu nehmen. Im Teich neben der Anlage schwimmen Welse, Karpfen, Hechte, Schildkröten und Otter. In der Nähe befindet sich eine Unterkunft für obdachlose Tiere, ein besonderer Garten für afrikanische Straußenvögel sowie ein von den Mitarbeitern des Unternehmens betreutes Bienenhaus.

Das ganze Gebiet ist mit der Stadt über einen Radweg verbunden. Das Unternehmen hat den Park vor allem geschaffen, um die örtliche Gemeinde zu sensibilisieren und über die Vorteile der Technik für die Gemeinschaft zu informieren.

### Nutzen für das Unternehmen

- Verbesserte Arbeitsmoral.
- Besserer Ruf.
- Betriebserlaubnis von der örtlichen Gemeinde.
- Bessere Wachstumschancen.
- Geringere Kosten der Abwasserklärung, niedrigere Transportkosten.
- Höheres Einkommen durch den Verkauf bestimmter wiederverwerteter Abfallstoffe.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Geringere Müllmengen für die Deponie.
- Saubereres Wasser.
- Zugang zu biologischem Düngemittel anstatt zu gefährlichen Chemikalien.
- Erziehung zu Umweltbewusstsein.
- Bessere Erholungsbedingungen und and besserer Zugang der Kinder zur Natur.
- Gesellschaft für Kinder und Jugendliche „Unterstützung“ (Society for Kids and Youth ‚Support‘), lokale Schulen.

### Auszeichnungen

- 2003 – Erster Preis in einem Wettbewerb, der vom *Clean Business Program der Polnischen Stiftung für Umweltpartnerschaft in der Kategorie ‚Pfleger des natürlichen Umfelds‘* und ‚Maßnahmen für die örtlichen Gemeinden‘ veranstaltet wurde
- 2003 – Verleihung des Titels **Innovator der Region Podkarpackie** und zweiter Preis in einem Wettbewerb zur Feststellung des innovativsten Unternehmens in der Woiwodschaft Podkarpackie, IRC Programm Südpolen mit finanzieller Unterstützung des *Fünften Rahmenprogramms der EU*

**Name des Unternehmens** PGKiM Ltd (Unternehmen für städtische Serviceleistungen und Wohnraumbewirtschaftung)

**Tätigkeitsbereich** Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, Müllabfuhr, Fernwärme, Wohnungswesen, Bau u. a.

**Kernkompetenz** PGKiM, früher im Staatsbesitz und seit 1997 ein Privatunternehmen, beschäftigt sich mit lokalem Umweltmanagement, insbesondere im Bereich der Bewirtschaftung fester Abfallstoffe, einschließlich der Sammlung von getrenntem Müll und der Umwandlung von Biomüll in das Düngemittel Biocal. Das Unternehmen ist auch für die Trinkwasserversorgung, Abwasserklärung sowie die zentrale Beheizung und Bewirtschaftung städtischer Wohnanlagen verantwortlich. Außerdem züchtet PGKiM die schnellwüchsige Weide „Salix viminalis“, die zu Heizzwecken verwendet werden soll, und pflegt die Grünanlagen und Parks der Stadt.

**Stadt/Land** Nowa Dęba, Polen

**Gründungsjahr** 1966/1997

**Website** [www.pgkim.nowadeba.pl](http://www.pgkim.nowadeba.pl)

**Anzahl der Beschäftigten 2002** Vollzeit: 104 saisonal/befristet: 8

**Jahresumsatz 2002** 3,1 Mio. EUR

## OY PINIFER (FINNLAND)

### „Good practice“-Beschreibung

**Thema** umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen

**Beschreibung** Umweltüberlegungen werden in allen Bereichen des Betriebs angestellt und reichen von der Auswahl der Rohstoffe und Zusatzstoffe bis zu ihrer Verwendung und Entsorgung. Pinifer kann auf einen geschlossenen Produktionszyklus verweisen, seine Erzeugnisse sind nicht giftig und biologisch abbaubar. Die wichtigsten Erzeugnisse des Unternehmens sind von einem unabhängigen Institut für technische Klassifizierung (TÜV) gebilligt worden, das bestätigt, dass die Erzeugnisse biologisch abbaubar und nicht toxisch sind. Das Unternehmen ist ISO 14001- und ISO 9001-zertifiziert und steht zur Zeit im Begriffe, das System zur Beurteilung von Arbeits- und Gesundheitsschutz (OHSAS 18001) in sein Managementsystem einzubinden. Die Produktentwicklung ist einer der Kernbereiche des Unternehmens. Sie versucht, neue und bestehende Produkte ständig weiter zu entwickeln und das Know-how im Umweltbereich zu verbessern. Die Mitarbeiter werden geschult, um sie über Umwelts-, Qualitäts- und Sicherheitsfragen aufzuklären.



© Pinifer

### Nutzen für das Unternehmen

Bei der gesamten Geschäftstätigkeit geht es um Marktdifferenzierung. Der Großteil des Umsatzes von Pinifer ergibt sich aus seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt. Die Vorteile haben sich in verbesserten Verkaufszahlen und einer höheren Qualität niedergeschlagen. Tätigkeitsbereiche, die mit Qualität, Umwelt und Sicherheit zu tun haben, schaffen für Kunden, Verkäufer und sonstige Beteiligte, wie z. B. Investoren und Personen, die mit der Aufbringung von Mitteln beschäftigt sind, einen zusätzlichen Wert. Die Fertigkeiten und der Informationsstand der Mitarbeiter haben im Zuge der Umsetzung der Systeme zugenommen, womit sich auch die Qualität und das Image des geschäftlichen Ablaufs verbessert hat.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

Pinifer tritt für die ständige Verbesserung aller betrieblichen Vorgänge ein, einschließlich der wirtschaftlichen und ökologischen Erzeugnisse und deren Verfügbarkeit für Kunden. Erzeugnisse, die auf Pine-Öl basieren, sind nicht giftig und für Kunden sicherer als ihre Äquivalente aus Mineralöl. Außerdem informiert das Unternehmen seine Abnehmer über die Folgewirkungen seiner Erzeugnisse für die Umwelt. Umweltverschmutzung wird verhindert. Erneuerbare Nebenprodukte aus der Forstwirtschaft werden als Alternative zu nicht erneuerbarem Öl verwendet.

### Auszeichnungen

Erster Preis für **Berichterstattung über CSR, Kategorie KMU, 2002**, der – u. a. – von der *School of Economics and Business Administration in Helsinki*, dem *Finnischen Institut für beeidete Buchprüfer (Finnish Institute of Chartered Public Accountants)* und der *Organisation Finnische Wirtschaft & Gesellschaft (Finnish Business & Society)* mit Unterstützung des Umweltministeriums vergeben wird <http://www.businessandsociety.net>

### Berichte/weitere Informationen

Umweltbericht 2001: [www.pinifer.com](http://www.pinifer.com) ([www.masaoils.com](http://www.masaoils.com))

Name des Unternehmens	Oy Pinifer
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Industrielle Schmiermittel auf Pine-Ölbasis und Dienstleistungen
<b>Kernkompetenz</b>	Pinifer – vormals MOF MasaOils Finland – entwickelt, produziert und vermarktet biologisch abbaubare, umweltfreundliche industrielle Schmiermittel. Zu den Zielsektoren zählen die mechanische Industrie, der Metall- und Stahlsektor, die mechanische Forsttechnik und die (Wasser-) Bauindustrie. Der wichtigste Rohstoff ist finnisches Pine-Öl, ein Nebenprodukt der Zellstoffindustrie.
<b>Stadt/Land</b>	Raaha, Finnland
<b>Gründungsjahr</b>	1995
<b>Website</b>	<a href="http://www.pinifer.com">www.pinifer.com</a> ( <a href="http://www.masaoils.com">www.masaoils.com</a> )
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 10      saisonal/befristet: 5
<b>Jahresumsatz 2002</b>	650 000 EUR

**„Good practice“-Beschreibung**

**Thema** Neue Umwelttechnologie, umweltfreundliche Dienstleistungen

**Beschreibung** Im Einklang mit seinem Schwerpunkt auf Umweltschutz hat Shields ein Umweltmanagementsystem (EMS) entwickelt, das ISO 14001 – zertifiziert und in das Register von EMAS, dem Europäischen System für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (European Eco-Management and Audit Scheme), eingetragen ist.



© Shields

Im Jahr 2002 führte Shields Environmental PLC ‚Fonebak‘ ein, die erste Wiederverwertung von Mobiltelefonen der Welt, und wurde dabei von allen Mobilfunknetzbetreibern, größeren Einzelhändlern und der Regierung unterstützt.

Ausgehend von seinen Sachkenntnissen in den Bereichen Wiederverwertung, Logistik und globale Vermarktung bietet Shields ein Service, das die Erfüllung der Anforderungen der Richtlinien der EU über Elektro- und Elektronikaltgeräte (WEEE), die die Hersteller und Vertreiber von Mobiltelefonen ab 2004 zur Rücknahme und Wiederverwertung von Handys und Accessoires verpflichten, vorwegnimmt. Unter dieser landesweiten Regelung werden bereits über 130 000 Mobiltelefone pro Monat weiterverarbeitet. Die Mobiltelefone werden strengen Prüfungen unterworfen, um festzustellen, ob sie wieder verwendet werden oder in die Materialverwertung gehen. Es sollen so viele Handys wie möglich wiederverwertet werden, um die Auswirkungen auf die Umwelt auf ein Mindestmaß zu beschränken. Die wiederverwendbaren Mobiltelefone werden auf jenen Weltmärkten verkauft, wo sich die Menschen den Preis eines neuen Mobiltelefons nicht leisten könnten, so dass die Kommunikation mittels Mobiltelefon auch in den entferntesten Teilen der Welt möglich wird. Viele Netzbetreiberverwenden Mittel aus der Wiedervermarktung, um Umweltprogramme und karitative Maßnahmen zu finanzieren. Das weltweite Wiederverwertungsprogramm von Shields bietet den Zielländern Hilfestellung und Beratungsleistungen, damit sie ihre eigenen Rücknahme- und Wiederverwertungs-systeme entwickeln können, wodurch das Umweltbewusstsein in der ganzen Welt verstärkt wird.

**Nutzen für das Unternehmen**

- Festigung der geschäftlichen Verbindungen mit Mobilfunknetzbetreibern bei gleichzeitiger Schaffung eines wesentlichen eigenständigen Geschäftszweigs.
- Positive Auswirkung auf die Arbeitsmoral und das Interesse von Organisationen außerhalb der ursprünglichen Sponsoren aufgrund des Medieninteresses an ‚Fonebak‘.
- Besserer Ruf von Shields und seinen Großkunden.
- Grundlage für die Ausweitung des Geschäfts in eine Reihe anderer europäischer Länder.

**Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder**

- **Mitarbeiter:** Shields hat in einem geographischen Gebiet, das der wirtschaftlichen Belebung bedarf, gut bezahlte Arbeitsplätze mit ausgezeichneten Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.
- **Den Abnehmern** wird eine kostenwirksame Lösung für anspruchsvolle zukünftige europäische gesetzliche Vorschriften geboten, während ihr Image gleichzeitig geschützt und verbessert wird.
- **Die Konsumenten** erhalten weltweit ein Produkt in einer Qualität und zu einem Preis, der ihrem eigenen Markt entspricht.
- **Umwelt:** potenzieller Sondermüll gelangt nicht auf Deponien, der energieintensive Abbau von seltenen Metallen wird vermieden.

**Auszeichnungen**

Business in the Environment Index (BiE): <http://www2.bitc.org.uk>

- Platz zwei unter 206 Unternehmen im 6. BiE-Index (2002)
- Gewinner der Awards for Excellence 2003 – Environmental Impact

**Berichte/weitere Informationen**

Jährliche Erklärung zur Umwelt auf der Website des Unternehmens [www.shields-e.com](http://www.shields-e.com) – Fonebak scheme: [www.fonebak.com](http://www.fonebak.com)

Name des Unternehmens	Shields Environmental plc
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Unterstützungsleistungen für den Telekommunikationssektor
<b>Kernkompetenz</b>	Shields Environmental arbeitet der Telekomindustrie seit 20 Jahren mit Lösungen im Bereich Umweltmanagement und Wiederverwertung zu. Das Unternehmen bietet finanziell günstige, systematische Ansätze für den sicheren Umgang mit Netzausrüstungen und Mobiltelefonen aller Art und beliefert seine Kunden weltweit mit gebrauchten Netzeinrichtungen und Handys.
<b>Stadt/Land</b>	Purfleet, UK
<b>Gründungsjahr</b>	1979
<b>Website</b>	<a href="http://www.shields-e.com">www.shields-e.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 110
<b>Jahresumsatz 2002</b>	Etwas 42 Mio. EUR (26,4 Mio. GBP)

### „Good practice“-Beschreibung

#### Thema Saubere Produktion: Wasserverwendung/Wasserverschmutzung

**Beschreibung** Van Clewe erfand ein neues Verfahren zur Reinigung seiner Abwässer, eine technologische Innovation, die es dem Unternehmen ermöglichte, die verwendete Wassermenge und den Energieverbrauch stark zu reduzieren.

Zunehmender Druck vonseiten der örtlichen Gemeinde für eine umweltfreundlichere Produktion des Unternehmens war die Triebkraft, die das Unternehmen zur Intensivierung seiner Forschungsanstrengungen veranlasste. Die Gemeinde sah sich nicht in der Lage, größere Abwasseranlagen zur Verfügung zu stellen und hatte deswegen relativ hohe Schwellenwerte für die von Industrieabwässern verursachte Umweltverschmutzung festgelegt. Zu dieser Zeit hielt das Unternehmen die anwendbaren nationalen Standards bereits ein. Das Unternehmen wusste, dass diese Frage für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg von entscheidender Bedeutung war.

Van Clewe entwickelte in der Folge ein neues Verfahren, bei dem die Abwässer aus der Produktion wieder verwendet wurden. Es gelang, die Wassermenge auf 2,5 l/kg Textilien herabzuschrauben. Der sektorale Durchschnitt liegt zur Zeit bei einer Menge zwischen 100 und 300 Litern. Außerdem kann 70 % des verwendeten Wassers rezykliert und dem Produktionsprozess erneut zugeführt werden. Die neue Methode ermöglicht es dem Unternehmen, das heiße Abwasser (50 bis 75 Grad) zur Energieproduktion für die weitere Produktion zu verwenden. Die Energienachfrage des Unternehmens wurde dadurch wesentlich gesenkt. Und schließlich konnte aufgrund dieser Innovation auch der Produktionsprozess beschleunigt werden.

Mit dieser Innovation hat das Unternehmen neue Standards im Bereich der Abwasserreinigung gesetzt. Vonseiten der Regierung von Nordrhein-Westfalen und der Mitbewerber in diesem Wirtschaftszweig wurde dem Unternehmen daher viel Aufmerksamkeit gezollt. Van Clewe ist mit dieser Investition, die sich bezahlt gemacht hat, weit über die Anforderungen der Gemeinde hinausgegangen.

Van Clewe ist qualitätszertifiziert (ISO 9001) und wendet den „Öko Tex“-Standard an, ein Umweltzeichen, das bestätigt, dass Textilien und Bekleidung auf schädliche Stoffe getestet wurden und über gesetzliche Standards weit hinausgeht.

#### Nutzen für das Unternehmen

- Die Innovation, die in der Liste der besten verfügbaren Technologien (EU) aufscheint, stellte sich für das Unternehmen als Wettbewerbsvorteil heraus.
- Bessere Beziehungen zu den Gemeindevertretern und den Ortsbewohnern.
- Geringere Produktionskosten.
- Geringere Energie- und Abwasserkosten.
- Kürzere Produktionsprozesse.

#### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Geringere Investitionen in die in städtischem Besitz befindlichen Abwasseranlagen.
- Das Wasser enthält keine schädlichen Substanzen, die eine normale Abwasseranlage kaum filtern kann.
- Geringerer Energieverbrauch.
- Verantwortungsvoller und sorgsamer Umgang mit natürlichen Ressourcen.
- Vorbild für andere Unternehmen, einschließlich Mitbewerber, die die Anlage besuchen, um mehr über diese Technologie zu erfahren.

Name des Unternehmens	Gerhard van Clewe GmbH & Co KG
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Textilverarbeitungsindustrie
<b>Kernkompetenz</b>	Gerhard van Clewe, ein Familienbetrieb der dritten Generation, bietet maßgeschneiderte Lösungen in der Textilveredelung für Kunden aus der Textilindustrie
<b>Stadt/Land</b>	Dingden, Nordrhein – Westfalen, Deutschland
<b>Gründungsjahr</b>	1954
<b>Website</b>	<a href="http://www.van-clewe.de">www.van-clewe.de</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 196    Teilzeit: 2
<b>Jahresumsatz 2002</b>	23,5 Mio. EUR

#### Auszeichnungen

Nominierung für den **Bundesumweltpreis** 1997



© Båtsfjordbruket

5

## Integrierte Fälle

Das vorliegende Kapitel stellt keine ‚Kategorie‘ im Sinne der vorangegangenen vier Kapitel dar, sondern enthält ‚good practice‘-Beispiele in KMU, die sich im Hinblick auf verantwortliche Unternehmertätigkeit zu einem **ganzheitlichen Ansatz** entschlossen haben. Dies bedeutet, dass sie verantwortungsvolle Praktiken anwenden, die sich auf alle vier Kategorien beziehen: Markt, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Umwelt. Ein solch ganzheitlicher Ansatz, der manchmal als „Triple-Bottom-Line“ (neben wirtschaftlichen Aspekten werden auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt) bezeichnet wird, spiegelt das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung besser wider und kann zu größeren Synergien und Nutzen führen.

Es ist hier jedoch angebracht, noch einmal auf die allgemeine Einleitung Bezug zu nehmen, was den **strategischen Ansatz** und den **dynamischen Prozess** der verantwortlichen Unternehmertätigkeit betrifft. In vielen Fällen beginnt das Engagement von KMU für soziale Fragen und Umweltbelange mit einem konkreten Anliegen, ohne dass sofort der gesamte Aufgabenkreis der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) abgedeckt wird. Dabei kann es sich um ein Anliegen handeln, das dem Eigentümer am Herzen liegt – z. B. die Unterstützung einer lokalen karitativen Organisation –, oder um ein Thema, das für das Überleben und das Wachstum des Unternehmens von Relevanz ist, z. B. Einsparungen aufgrund eines besseren Umweltmanagements oder Marktdifferenzierung durch die Entwicklung „verantwortungsvoller“ Erzeugnisse und Dienstleistungen. Ausgehend von diesem anfänglichen Beweggrund kann sich ein umfassendes Engagement entwickeln. Wenn diese Maßnahmen jedoch nicht in die gesamte Unternehmensstrategie und die Managementsysteme einbezogen werden, wird es für ein kleines Unternehmen schwer sein, mittel- und langfristige Ressourcen für „nicht wesentliche“ soziale Maßnahmen zuzuweisen.

Die in diesem Kapitel beschriebenen **fünf integrierten Fälle** decken ein weites Spektrum ab: Anhand des norwegischen Fischereiunternehmens **Båtsfjordbruket** wird die Symbiose zwischen einer entlegenen lokalen Gemeinde und einem KMU gezeigt, wo aufgrund des Ausmaßes der gegenseitigen Abhängigkeit ein verantwortungsvolles Verhalten für das Überleben beider Partner lebenswichtig

ist. Es dient auch als ein interessantes Beispiel für ein Netz von Unternehmen, die in Bereichen von gemeinsamem Interesse, wie z. B. der Schulung von Arbeitern, zusammenarbeiten. Das Fallbeispiel **DORF-Installateur** aus Österreich ist ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell, das die Kapazität und Kreativität der Mitarbeiter voll entwickelt und die vollständige Zufriedenheit der Kunden sicherstellt. **Harineras Villamayor**, ein Mehlproduzent aus Nordspanien und Mitglied von UN Global Compact, dient als Beispiel für ein KMU, das verantwortungsvolle Praktiken am Arbeitsplatz und in Bezug auf die Umwelt auf lokaler Ebene in sich vereinigt und gleichzeitig eine globale Sicht gemeinschaftlichen Engagements vertritt. Das niederländische Familienunternehmen **Peeze Coffee** legt nicht nur in seiner Kaffeeverarbeitung im Inland ein besonderes Maß an Umweltbewusstsein an den Tag, sondern kümmert sich auch um das Umfeld und die Arbeitsbedingungen der Kaffeezüchter in den Entwicklungsländern. Peeze war der erste Kaffeeröster, der das Max Havelaar-Etikett für fairen Handel verwendete, das seinen Einsatz für ein verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement unter Beweis stellt. Schließlich vertritt das schwedische KMU **Sånga-Säby** überzeugende Werte, die auf nachhaltiger Entwicklung beruhen und die es mit seinen Kunden unter Verwendung seiner Konferenzeinrichtungen teilen möchte.

## „Good practice“-Beschreibung

### Beschreibung

Die Fischereiindustrie hat einen gemeinsamen Bedarf an Dienstleistungen und Erzeugnissen verschiedener Art. Aus diesem Grund wurden in Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen, der Gemeindeverwaltung und Stellen außerhalb der örtlichen Gemeinde verschiedene gemeinsame Unternehmen gegründet. Das Netzwerk der Fischereiindustrie sichert einen stabilen Wirtschaftszweig in einer Region, in der verschiedene Unternehmen wegen der großen Entfernung von den Märkten und eines Mangels an qualifizierten Arbeitern schließen mussten. Durch dieses Netz arbeiten die Unternehmen in Bereichen zusammen, die einen gegenseitigen Nutzen bringen, z. B. bei der gemeinsamen Schulung von Arbeitskräften.

Båtsfjordbruket AS zeigt, wie ein KMU sich ein solches Netz zunutze machen kann, nicht nur, um die Produktion zu sichern und aufrechtzuerhalten, sondern auch um ein Unternehmen zu schaffen, in dem die Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung teilhaben. Die Entwicklung der örtlichen Gemeinde und die Entwicklung der Industrie sind miteinander eng verbunden: „Was Båtsfjord nützt, nützt der Industrie“.

Das Konzept der verantwortlichen Unternehmertätigkeit ist in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden, z. B. um:

- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sicherzustellen, ein gutes Arbeitsumfeld zu entwickeln und aufrechtzuerhalten sowie auf die Umwelt Rücksicht zu nehmen;
- durch die Produktion und den Verkauf von Erzeugnissen hoher Qualität aus Meeresrohstoffen gute wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen;
- sich auf Flexibilität und Rentabilität zu konzentrieren und auf diese Weise die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

### Arbeitsplatz

In einer arbeitsintensiven Industrie ist der Mangel an Arbeitern im Bezirk für Båtsfjordbruket ein großes Problem. Um Arbeiter anzulocken und zu halten, ist es unbedingt notwendig, gute Arbeitsbedingungen anzubieten und für einen guten Ruf des Unternehmens zu sorgen.

- Das Filletieren von Fisch ist eine monotone Arbeit, die sich wiederholt und das Risiko von Muskelskelettverletzungen in sich birgt. In den letzten fünf Jahren hat das Unternehmen beträchtliche Mittel in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Effizienz und Hygiene des Produktionsprozesses investiert. Diese Anstrengungen gehen über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, so wurden z. B. eine Sauna, ein Ruheraum und eine Küche für die Zubereitung von warmen Speisen eingerichtet. Das Unternehmen geht bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung des internen Kontrollsystems professionell vor und wird bei der Durchführung der notwendigen Messungen und der Beurteilung des Arbeitsumfelds von Båtsfjord OHS, dem gemeinsam mit der Gemeindeverwaltung betriebenen arbeitsmedizinischen Dienst, geleitet und beraten.
- Im Ausschuss für Arbeitsumfeld nehmen die Mitarbeiter durch ihre Vertreter an den Planungsprozessen für das Unternehmen teil. Es sind eigene Arbeitsgruppen eingerichtet worden, die die für die Arbeiter wichtigen Projekte verwalten. Außerdem werden Informationssitzungen einberufen, bei denen eventuelle Fragen und zukünftige Pläne erörtert werden.
- Die Personalentwicklung steht auf der Prioritätenliste des Unternehmens weit oben. Bisher ist jedes Ansuchen um Kurse und Weiterbildung positiv behandelt worden. Die Arbeiter von Båtsfjordbruket nehmen nicht nur an einem Universitätslehrgang teil, sondern auch an einer mehrjährigen, mit einem Handwerkszertifikat abzuschließenden Ausbildung für Arbeiter der Fischereiindustrie. Die meisten Ausbildungsprogramme werden vom Bildungszentrum Båtsfjord organisiert.

### Gemeinwesen

Båtsfjordbruket AS liegt die Entwicklung einer Kultur am Herzen, die die Solidarität und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und zur örtlichen Gesellschaft fördert.

- Um den Bedarf an Arbeitskräften abzudecken, hat das Unternehmen Ausländer eingestellt, die z. B. aus Schweden, Finnland und Russland stammen. Es werden auch Tamilen beschäftigt. Um die Teamarbeit trotz des unterschiedlichen Hintergrunds und der verschiedenen Kulturen zu ermöglichen, ist es notwendig gewesen, einen Schwerpunkt auf Integration zu legen. Das Unternehmen ist auch für die Integration der Gastarbeiter in der Freizeit verantwortlich. Zu den wichtigen Maßnahmen in diesem Bereich zählen verschiedene gemeinsame Aktionen, wie z. B. Sportveranstaltungen, Weihnachtsfeier und die Feier anlässlich der nach drei Monaten erfolgten Rückkehr der Sonne im März.
- Båtsfjordbruket bemüht sich ernsthaft, jungen Menschen, die die Schule besuchen, Ausbildungskurse und Sommerjobs zur Verfügung zu stellen, um dem Trend nach Abwanderung von Båtsfjord nach Beendigung der schulischen Ausbildung Einhalt zu gebieten.

## Umwelt

Båtsfjordbruket AS versucht, Herausforderungen, die durch die Umwelt gegeben sind, in positive wirtschaftliche Chancen umzuwandeln.

- Die in Båtsfjord ansässigen Fischereiunternehmen haben ein Unternehmen, Environmental Process AS, gegründet mit dem Ziel, rentable Nebenprodukte, wie z. B. Fischmehl, Proteinprodukte und Öl aus Abfällen der Primärproduktion, die früher in das Meer geworfen wurden, herzustellen. Das Ergebnis ist ein erfolgreiches Unternehmen, das zwölf ortsansässige Personen beschäftigt und rund um die Produktionsanlagen zu Wasser mit größerer Sauberkeit beiträgt.

## Markt

Båtsfjordbruket AS legt nicht nur in seiner eigenen Produktionsanlage auf Qualitätssicherung und Management größten Wert, sondern auch in den Unternehmen der Zulieferer.

- Das Unternehmen hat eine erfolgreiche Qualitätskampagne abgeschlossen, die sowohl auf norwegische als auch russische Fischereifahrzeuge abzielte.

## Nutzen für das Unternehmen

- Verbesserte Einstellung von Arbeitskräften, weniger Fluktuation.
- Bessere Zusammenarbeit innerhalb der Industrie bei Problemen, für die es den Unternehmen an Geld mangelte und die sie alleine innerhalb ihrer eigenen Organisation nicht lösen konnten.
- Bessere Ausbildung und Personalentwicklung vor Ort.

## Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Entwicklung attraktiver Freizeitbeschäftigungen in der Gemeinde.
- Möglichkeit, Schulungen vor Ort in Anspruch zu nehmen.
- Geringere Wasserverschmutzung.

## Auszeichnungen

- **Qualitätspreis 1994** der Fischereidirektion

Name des Unternehmens	Båtsfjordbruket AS
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Fischereiindustrie
<b>Kernkompetenz</b>	Båtsfjordbruket AS ist ein KMU im Fischereiindustriennetz des Ortes Båtsfjord, einer entlegenen Gemeinde mit 2500 Einwohnern an der Nordküste des Verwaltungsbezirks Finnmark. Das Unternehmen, bereits im 18. Jahrhundert gegründet, wurde 1981 als neuer und moderner Betrieb aus der Taufe gehoben. Mehrere „gute Jahre“ haben die Errichtung neuer Gebäude für Produktion und Lagerhaltung in Kühlhäusern, die Reorganisation der Fischannahme und die Modernisierung der Produktionsverfahren ermöglicht.
<b>Stadt/Land</b>	Båtsfjord, Norwegen
<b>Gründungsjahr</b>	1981
<b>Website</b>	<a href="http://www.baatsfjordbruket.no">http://www.baatsfjordbruket.no</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 64      saisonal/befristet: 25
<b>Jahresumsatz 2002</b>	14,3 Mio. EUR

### „Good practice“-Beschreibung

#### Beschreibung

Im Jahre 1983 entwickelte DORF-Installateur eine neue Organisationsstruktur auf der Grundlage eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells. Das Modell ist um zehn unabhängige Teams gruppiert, die innerhalb des Unternehmens wie kleine Unternehmen agieren, ein hohes Maß an Verantwortung tragen und äußerst kompetent sind, während sie gleichzeitig die gemeinsamen Interessen der Firma im Auge behalten.



© Dorf-Installateur

#### Markt/Arbeitsplatz

Die Teamstruktur ermöglicht es den jeweiligen Teamchefs, sich ausschließlich auf die Bedürfnisse des Kunden zu konzentrieren, da sie vom Kompetenzzentrum des Unternehmens unterstützt werden, das für Planung, Schulung, Sekretariatsarbeiten, Vermarktung usw. verantwortlich ist. Da die Interessen, Bedürfnisse, Wünsche und das menschliche Potenzial der Kunden und Mitarbeiter im Mittelpunkt des Ansatzes stehen, kann das Unternehmen auf ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und motivierte Mitarbeiter verweisen. Der Kundendienst ist rund um die Uhr erreichbar. Außerdem wurde vom Unternehmen eine leistungsgerechte Entlohnung eingeführt.

Das Unternehmen sieht sich als ein Ort, an dem die Mitarbeiter ihre Kreativität, Kapazität und ihr Potenzial in einem Umfeld, das ihre Fähigkeiten fördert, entwickeln können. Das Motto des Unternehmens lautet „Mach deine Mitarbeiter erfolgreich und du wirst es auch sein“.

Seit 2002 arbeitet DORF-Installateur mit acht regionalen Handwerksbetrieben zusammen, um den Kundendienst vor Ort optimal zu gestalten. Außerdem wurde die Plattform Partnerbetriebe ins Leben gerufen, um die Weiterbildung und den Austausch von Informationen über energiesparende Renovierungen zu erleichtern. Das Unternehmen ist seit 1996 ISO 9000-zertifiziert.

#### Gemeinwesen

DORF-Installateur organisiert jährlich Schnuppertage für Lehrlinge und Schulabgänger, die auf diese Weise einen besseren Einblick in den Beruf erhalten.

DORF-Installateur ist in verschiedenen Sozialeinrichtungen aktiv, z. B. in den Behindertenwerkstätten der Lebenshilfe, einem Netzwerk für Kinder und einer Schule für körperbehinderte Kinder (Schulheim Mäder). In Zusammenarbeit mit dem Institut für Sozialdienste (IfS) und drei anderen Unternehmen hat DORF-Installateur Badezimmer für Behinderte installiert. Das Unternehmen fördert ferner verschiedene Sportklubs, die eine aktive Jugendpolitik betreiben.

#### Umwelt

Seit 1975 bildet DORF-Installateur die Speerspitze von Maßnahmen, die alternative und umweltfreundliche Heizungstechnologien fördern, um die CO<sub>2</sub>-Emissionen in Privathaushalten zu senken. Zu diesen Initiativen zählen die Solartechnik und alternative Technologien, die Ausarbeitung von Forschungsprojekten, das erste ‚Solarhaus‘ in Österreich, die Installation von Wärmepumpen und die Einführung der Brennwerttechnik in Österreich. Es hat sich auch für den ‚Umweltaktivismus‘ stark gemacht, u. a. durch die Gründung der Vereinigung ‚Energiebewusster Heizungsbauer‘ und die Schaffung einer Plattform für Energieverträge im Bundesland Vorarlberg.

Verschiedene Auszeichnungen, die dem Unternehmen von der Gemeinde Götzis verliehen wurden, sind ein Beweis für die ‚good practices‘, die vom Unternehmen in den Bereichen Mülltrennung, Nutzung von Regenwasser,

Solartechnologie und Umsetzung eines umfassenden ökologischen Unternehmensmodells angewendet werden. 1996 war DORF-Installateur der erste Handwerksbetrieb in Vorarlberg, der nach ISO 9001 und ISO 14001 zertifiziert wurde.

### Nutzen für das Unternehmen

- Motivierte und effiziente Arbeitskräfte.
- Hohes Maß an Kundenzufriedenheit durch Flexibilität und rasches Reagieren der Mini-Teams.
- Vergrößerung des Betriebs durch Einbeziehung von zwei weiteren Betrieben mit 35 Mitarbeitern eines insolventen Mitbewerbers, der ohne Probleme in das DORF-Installateur-Modell integriert werden konnte.
- Höherer Umsatz.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- **Arbeitskräfte:** leistungsgerechte Bezahlung, gemeinsame Vision, Freiheit und individuelle Verantwortung bei Entscheidungen, Selbstverwirklichung.
- **Kunden:** Integriertes Service hoher Qualität für sanitäre Anlagen und Heizungsinstallationen, flexibler Kundendienst mit persönlicher Betreuung.
- **Geschäftspartner:** Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit Zulieferern und Geschäftspartnern.
- **Umwelt:** geringere Auswirkungen auf die Umwelt durch umweltfreundliche Heizungen und die effiziente Verwendung nicht erneuerbarer Energiequellen, Vorbildfunktion für andere Unternehmen.

### Auszeichnungen

- 1977 Staatspreis für Energieforschung ‚**Sonnenhaus Göfis**‘, Republik Österreich
- **Umweltpreise** 1995 und 1997 der Gemeinde Götzis
- Ausgezeichneter Lehrbetrieb, Bundesland Vorarlberg
- 2000 Preisträger ‚**Frauen- und familienfreundlichster Betrieb**‘, Bundesland Vorarlberg
- Dritter Preis beim Bundeswettbewerb 2001 ‚**Frauen- und familienfreundlichster Betrieb**‘, Republik Österreich
- **Österreichischer Unternehmer des Jahres 2002** in der Kategorie ‚Handel‘ der Sparte Gewerbe und Handwerk der *Wirtschaftskammer Österreich*

### Reports/further information:

- Landesregierung Vorarlberg:  
[www.vorarlberg.at](http://www.vorarlberg.at)
- Regionale Wirtschaftskammer Vorarlberg:  
[www.wko.at/vlbg](http://www.wko.at/vlbg)

Name des Unternehmens	DORF-Installateur
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Sanitäre Anlagen und Heizung
<b>Kernkompetenz</b>	DORF-Installateur, Teil eines aus vier spezialisierten Einheiten bestehenden Unternehmensnetzes, bietet seinen Kunden einen integrierten Dienst, der von der Beratung über die Installation sanitärer Anlagen bis zu Heizungssystemen reicht. Auf „Wellness“ und alternative Heizungssysteme wird besonderer Wert gelegt.
<b>Stadt/Land</b>	Götzis und andere Orte, Vorarlberg, Österreich
<b>Gründungsjahr</b>	1973
<b>Website</b>	<a href="http://www.dorfinstallateur.at">http://www.dorfinstallateur.at</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 101
<b>Jahresumsatz 2002</b>	13,8 Mio. EUR

## „Good practice“-Beschreibung

**Beschreibung** Vision und Strategie des Unternehmens beruhen auf den Grundwerten der nachhaltigen Entwicklung. Harineras Villamayor steht im Begriff, einen Plan für die soziale Verantwortung des Unternehmens (CSR) auszuarbeiten, der die folgenden Ziele im Auge hat:

- bessere Kenntnis der Interessen und Erwartungen der Stakeholder,
- Zertifizierung nach SA8000 bis Ende 2003,
- Transparenz in der Informationspolitik und im Kommunikationsplan, einschließlich der Veröffentlichung eines Berichts zur Nachhaltigkeit im Einklang mit der Initiative für Globale Berichterstattung (GRI).

**Markt** – Harineras Villamayor hält sich an das Europäische Qualitätsmanagementmodell EFQM, das ebenfalls auf den drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung beruht und zur Zeit den Standard SA 8000 umsetzt. Das Unternehmen ist mit den Landwirten, die den Weizen liefern, in ständigem Kontakt, um die Qualität zu sichern und garantiert unter Einsatz neuer Anbaumethoden, hochtechnologischer Maschinen und Ausrüstungen sowie einer modernen Verteilungslogistik Qualität und einen guten Kundendienst.

**Arbeitsplatz** – Das Unternehmen pflegt mit allen Arbeitern guten Kontakt, verfügt über eine stabile Beschäftigungsrate von 95 % und stellt die Beteiligung von Arbeitervertretern an den betrieblichen Entscheidungsprozessen sicher. Die Beziehung zur Gewerkschaft ist gut, es gibt keine Arbeitskonflikte. Harineras Villamayor fördert die betriebsinterne Beförderung seiner Mitarbeiter und kann auf einen Ausschuss für Gesundheit und Sicherheit verweisen, der sich aus Arbeitern und Managern zusammensetzt, Vorsorgemaßnahmen plant und ein Schulungsprogramm für die Mitarbeiter zum Thema Gesundheit und Qualitätsfragen organisiert.

**Gemeinwesen:** Harineras Villamayor hat an einer Reihe von Initiativen zur Förderung der sozialen Verantwortung des Unternehmens teilgenommen. Dazu zählen seine Teilnahme am Governing Council of the Code of Government of the Sustainable Company (2000), die Mitgliedschaft am UN Global Compact (2001) und in jüngster Zeit die Ausarbeitung eines globalen CSR-Programms mit Hilfe von *Fundación Ecología y Desarrollo*.

**Umwelt:** Die Verbesserungen im Umweltbereich begannen mit der Zusammenarbeit bei der Gestaltung eines ökologisch effizienten Instrumentariums als Teil der Europäischen Initiative zur Öko-Effizienz, die von der Spanischen Umweltstiftung (*Fundación Entorno*) gefördert wird. Das Unternehmen wurde nach ISO 14001 zertifiziert und setzte ab 2002 wichtige Verbesserungen im Bereich der Staub- und Lärmbelastigung – den wichtigsten Umweltproblemen in diesem Wirtschaftszweig – um, was vor allem aufgrund der heiklen Lage des Industriestandortes inmitten der Stadt Huesca erforderlich war.

## Nutzen für das Unternehmen

Angesichts der schwierigen Lage des Sektors haben sich die ‚good practices‘ des Unternehmens nicht in erhöhten Gewinnen, sondern in einem besseren Ruf am Markt und in der Gemeinde, zufriedenen Arbeitskräften und Verbesserungen im Umweltbereich niedergeschlagen. Die Unternehmensgewinne werden für Reserven und Eigenkapital verwendet, um das zukünftige Überleben des Unternehmens und die Sicherheit der Beschäftigung sicherzustellen.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Verbesserungen im Umweltbereich.
- Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

### Auszeichnungen

**Premio a la Excelencia Empresarial 2002**, zuerkannt von *Comunidad Autónoma of Aragón* für die Umsetzung des Europäischen EFQM-Modells

Name des Unternehmens	Harineras Villamayor SA
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Herstellung von Mehl und Grieß
<b>Kernkompetenz</b>	Das Unternehmen Harineras Villamayor, das in der nordspanischen Provinz Huesca beheimatet ist, stellt aus erstklassigem Weizen mit modernster Technologie Mehl und Grieß verschiedenster Art her. Das Unternehmen ging 1978 an die Börse.
<b>Stadt/Land</b>	Huesca, Spanien
<b>Gründungsjahr</b>	1934
<b>Website</b>	<a href="http://www.harinerasvillamayor.com">www.harinerasvillamayor.com</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 68
<b>Jahresumsatz 2002</b>	30,75 Mio. EUR

### Berichte/weitere Informationen

Der jährliche CSR-Bericht kann beim Unternehmen angefordert werden. Kontaktperson: josevillamayor@terra.es

### „Good practice“-Beschreibung

#### Beschreibung

Peeze verfügt über ein integriertes Managementsystem, das Qualitäts-, arbeitsrechtliche und Umweltbelange umfasst.

#### Markt:

Peeze liefert an qualitätsbewusste Catering-Betriebe und Unternehmen und war der erste Kaffeeröster, der auf das Max Havelaar- Fair-Trade-Label verweisen konnte. Dieses Gütesiegel stellt sicher, dass Kleinlandwirte in Entwicklungsländern für ihre Erzeugnisse einen fairen Preis erhalten und unter korrekten Bedingungen arbeiten. Beim Max Havelaar-Label wird die Lieferkette vom Züchter bis zum Verbraucher nach den von der FLO, der Fairtrade Labelling Organisation, festgesetzten Kriterien kontrolliert. Peezes ‚Mex-Eco‘, ein ökologischer Max Havelaar-Kaffee, ist besonders in den letzten Jahren auf dem Markt äußerst erfolgreich. Es werden keine Düngemittel oder chemische Insektizide verwendet und die Kaffeepflanzen werden zur Verhinderung von Erosion zwischen Bäumen gepflanzt, womit die langfristige Nachhaltigkeit von Kleinlandwirten sichergestellt wird. Neben Nachhaltigkeit sind Qualität und Innovation die Hauptanliegen von Peeze.

Peezes Direktor/Eigentümer hat zahlreiche Produktionsprozesse des Unternehmens durch Innovationen verbessert und dem Markt unentgeltlich zur Verfügung gestellt.

#### Arbeitsplatz:

In der Rösterei ist die einfache Handarbeit von der Verpackung bis zum Stapeln von Schachteln zur Gänze von computergesteuerten Maschinen übernommen worden. Wie der Direktor/Eigentümer des Unternehmens sagt: „Warum den Rücken eines Mannes brechen, wenn auch ein 50 000 Euro teurer Roboter diese Arbeit verrichten kann“. Da man die Bedeutung der guten Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben erkannt hat, werden Überstunden nur in Ausnahmefällen erlaubt; außerdem verfügt Peeze über einen eigenen Fitnessraum, der den Mitarbeitern und ihren Familien zur Verfügung steht. Chancengleichheit ist bei Peeze eine Selbstverständlichkeit, Frauen bekleiden verschiedene Führungspositionen. Der Managementstil ist offen und informell, und der Direktor/Eigentümer verbringt viel Zeit in den Produktionsräumen, um bei seinen Mitarbeitern und den letzten Entwicklungen auf dem Laufenden zu bleiben. Die Mitarbeiter haben daher leichten Zugang zur Unternehmensführung und können die Entscheidungsfindung beeinflussen. Die für Schulungszwecke bereitgestellten Mittel sind mit 1,6 % der Gesamtarbeitskosten doppelt so hoch wie in durchschnittlichen niederländischen KMU (0,85 %). Zweimal pro Jahr wird von Peeze unter seinen Mitarbeitern eine Umfrage durchgeführt, die die Situation weiter verbessern soll.

#### Gemeinwesen:

Peeze verfügt zwar über keine Initiativen, die sich mit Fragen des Gemeinwohls auseinandersetzen, das Unternehmen versucht jedoch, den Anfragen sozialer Einrichtungen nachzukommen und stellt Kaffee oder Kaffeemaschinen unentgeltlich zur Verfügung. Es veranstaltete 2002 auch ein informelles Treffen mit der örtlichen Gemeinde und stellt sicher, dass sich die Tätigkeit des Unternehmens nicht negativ auf die Nachbarschaft auswirkt; so werden beispielsweise moderne, geruchsarme Kaffeeröstanlagen verwendet, es werden ferner Maschinen gekauft, die keinen Lärm erzeugen, und den Kunden werden genügend Parkflächen angeboten. Die Unternehmensführung vertritt die Ansicht, dass der Schwerpunkt auf dem Unternehmen, den Mitarbeitern und der Produktionskette liegen soll, wenn Nachhaltigkeit angestrebt wird. Erst wenn das Verbesserungspotenzial in diesen Bereichen zur Gänze ausgeschöpft worden ist, sollte sich das Interesse des Unternehmens Gemeindeangelegenheiten zuwenden.

#### Umwelt:

Auf umweltfreundliche Produktionsprozesse wird bei Peeze größter Wert gelegt. So zielt die gesamte Führungsstrategie des Unternehmens auf eine Verringerung der Umweltbelastung ab. Peeze kauft nur Kaffeebohnen höchster Qualität, die aus umweltfreundlicher Produktion (genetische Differenzierung) stammen und den Regenwald nicht schädigen. Die Pflanze wird hauptsächlich mit gespeichertem und verdunstetem Regenwasser gekühlt. Die bei der Kaffeeröstung anfallende überschüssige Wärme wird wieder

verwertet. Ein innovatives Kaffeeröstverfahren hat den Wasserverbrauch um 99 Prozent verringert. Natürliche Abfälle, wie z. B. die Schale der Kaffeebohnen, werden zur Kompostierung zur Verfügung gestellt. Das voluminöse Verpackungsmaterial für die Kaffeemaschinen ist umweltfreundlich und wird zur Wiederverwendung zurückgenommen. Aus den Kundenpackungen ist das energieverschwendende Aluminium entfernt worden: das frische Kaffeearoma wird durch einen besonderen Verschlussmechanismus geschützt. Der verwendete Strom wird umweltfreundlich erzeugt, die Produktion von CO<sub>2</sub> wird durch die Anpflanzung von Wäldern ausgeglichen.

### Nutzen für das Unternehmen

- Guter Ruf.
- Zufriedene Mitarbeiter.
- Bessere Umwelt.

### Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Bildung.
- Sensibilisierung.
- Bessere Umwelt.

### Auszeichnungen

- Lobende Erwähnung im **Verzeichnis ‚Umwelterfolge‘**, niederländisches Ministerium für Raumplanung, Wohnungswesen und Umwelt
- **Umweltauszeichnung** 1996, Gemeinde Arnhem
- Auszeichnung **Unternehmer des Jahres** 1997, Provinz Gelderland
- Nominierung für **die sektorale Innovationsauszeichnung** 2002 (Sektor Organisation und jährliche Ausstellung)

### Berichte/weitere Informationen

Der Jahresbericht ist erhältlich unter: [r.smit@peeze.nl](mailto:r.smit@peeze.nl)

Name des Unternehmens	Peeze Coffee
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Kaffeeröstung
<b>Kernkompetenz</b>	Peeze Coffee ist ein Familienbetrieb, der sich seit 125 Jahren auf die Herstellung von erstklassigem Kaffee spezialisiert. Der von diesem Unternehmen produzierte Kaffee wird nicht in Supermärkten verkauft, sondern ausschließlich in Unternehmen, Restaurants und Cafes.
<b>Stadt/Land</b>	Arnhem, Niederlande
<b>Gründungsjahr</b>	1879
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 39
<b>Jahresumsatz 2002</b>	Zwischen 9 und 10 Mio. EUR

### „Good practice“-Beschreibung

#### Beschreibung

Sånga-Säby sieht sein Ziel in seiner Entwicklung zu einem nachhaltigen Unternehmen. Seine Wertvorstellungen reichen von einem humanen und nachhaltigen Arbeitsplatz bis zu Kundennähe, Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung. Das Unternehmen hat seine eigenen Verhaltensregeln entwickelt und wendet Umweltmanagementstandards (ISO 14000) an. Das Unternehmen hat einen unabhängigen Prüfer, der sich mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst.



#### Markt:

Sånga-Säby will Kunden ansprechen, die seine Philosophie teilen, und legt großen Wert auf Kundendienst und Kundenzufriedenheit. Gesundes Essen ist ein Aspekt seines ökologischen Profils und Qualitätsansatzes: 25 % der Nahrungsmittel – einschließlich Weine – sind als Bioprodukte gekennzeichnet, das Brot ist hausgebacken. Die Kunden werden über das Angebot ausführlich informiert. Der Zusammenhang zwischen den schwedischen Landwirten einerseits und den Nahrungsmitteln andererseits hat dem Unternehmen bei der Entwicklung seines ökologischen Profils geholfen; Sånga-Säby hält ständig Kontakt mit seinen Lieferanten und bringt so seine Bedürfnisse zum Ausdruck.

#### Umwelt:

Neben den Erzeugnissen aus biologischer Landwirtschaft verwendet Sånga-Säby auch ökologisch gekennzeichnete Büromöbel, Holzmöbel und umweltfreundliche Reinigungsprodukte. Das Unternehmen setzt zahlreiche Maßnahmen zur Verringerung verkehrsbedingter Emissionen um: Für die Kunden aus der Stadt werden Gruppentransporte (Minibusse und Taxis) organisiert und Autos für Testfahrten verliehen, die mit umweltfreundlicher Energie betrieben werden. Mineralwasser, das über lange Distanzen herantransportiert werden muss, wird durch Seewasser ersetzt, das mit Kohlensäure versetzt ist.

Die Energie stammt aus erneuerbaren Quellen, z. B. Wärmepumpen, Sonnenkollektoren und Rapsöl für die Beheizung. Die Küchenabfälle werden für die Kompostierung auf dem Bauernhof verwendet, sonstige Abfälle werden wiederverwertet. Sånga-Säby sieht die Umwelt aber auch in einer größeren Perspektive, einschließlich Ökologie und Wildfauna. In nächster Zukunft soll absichtlich ein Waldbrand gelegt werden, um die Existenz von Insekten und Pflanzen anzuregen, die sich nur entwickeln oder wachsen, wenn der Unterwuchs durch einen Waldbrand beseitigt wurde.

#### Arbeitsplatz:

Bei der Einstellung von Arbeitskräften verfolgt Sånga-Säby eine Politik der Vielfalt, davon sind u. a. Alter, Geschlecht und unterschiedlicher beruflicher Hintergrund betroffen. Die Mitarbeiter halten wöchentlich Sitzungen ab, bei denen sie auf der Grundlage des Geschäftsplans an der Planung ihrer eigenen Arbeit teilnehmen. Monatlich werden für das gesamte Personal Informationsveranstaltungen organisiert; die Gehälter liegen über dem Durchschnitt der Branche. Die Manager führen mit jedem Mitarbeiter Einzelgespräche über seine Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Entwicklung seiner Fertigkeiten, die Rotation der Arbeitsplätze, Weiterbildung und Schulung durch. Zwischen den Abteilungen ist Mobilität möglich, die Notwendigkeit zur Durchführung von Änderungen wird verstanden. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern während der Arbeitszeit Gesundheitskontrollen an, ferner bezahlte Gymnastikstunden, Massage und Qigong, einschließlich Beratung und Analyse. Die Mitarbeiter verfügen über eine flexible Arbeitszeit, womit den Familien geholfen werden soll; außerdem versucht das Unternehmen, den Mitarbeitern bei arbeitsfreien Feiertagen wie Weihnachten und Ostern entgegenzukommen. Während der geringen Auslastungszeiten arbeitet das Unternehmen mit anderen Hotels zusammen und bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, z. B. in Skiorten zu arbeiten.

## Gemeinwesen:

Sånga-Säby ist in dem ländlichen Gebiet ein wichtiger Arbeitgeber und fördert die Einstellung lokaler Arbeitnehmer auch aus Umweltgründen (geringere Transportkosten). Das Unternehmen bietet Lehrlingen, aber auch Arbeitslosen und Rekonvaleszenten Arbeitsmöglichkeiten und Ausbildungsplätze an. Diese Regelung führt häufig zu regulärer Beschäftigung. Das Unternehmen verfügt über ein kommunales Tagesbetreuungszentrum, das auch von den eigenen Mitarbeitern in Anspruch genommen wird, und bietet auch wichtige Dienstleistungen für die Familien der Mitarbeiter, z. B. werden Häuser zu günstigen Bedingungen an die Mitarbeiter vermietet. Lokalen NRO und sonstigen Vereinigungen werden kostenlos Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, so dass sie nur das Essen bezahlen.

## Nutzen für das Unternehmen

Das Umweltprofil war am Beginn des Unternehmens ein Wettbewerbsvorteil, der insbesondere bei Firmen zu Kundentreue führte, die von ihren Zulieferern hohe Umweltstandards einforderten. Heute ist die Umweltprofilierung unter Konferenzzentren üblich, so dass Sånga-Säby versucht, mit Kunden, denen es maßgeschneiderte Dienstleistungen mit stark ökologischem Einschlag zu einem fixen Jahrespreis anbietet, langfristige Partnerschaften abzuschließen.

## Nutzen für die Gesellschaft/Stakeholder

- Die Kunden können einen Zulieferer wählen, der ökologische und soziale Werte vertritt.
- Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten im örtlichen Bereich.
- Vorbildfunktion.

## Auszeichnungen

Verschiedene Umweltauszeichnungen, z. B.:

- IHRA's Umweltpreis
- Electrolux-Öko-Küchenpreis
- Auszeichnung „Green Globe“
- Ecover Gullfibers Preis für nachhaltiges Bauen

## Berichte/Weitere Informationen:

Seit 1997 Jahresberichte zur Nachhaltigkeit, einschließlich Beurteilung der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern. Im Internet zum Herunterladen unter: [www.sanga-saby.se](http://www.sanga-saby.se)

Name des Unternehmens	Sånga-Säby Kurs och Konferens AB
<b>Tätigkeitsbereich</b>	Konferenzdienstleistungen
<b>Kernkompetenz</b>	Sånga-Säby bietet seit 20 Jahren Dienstleistungen im Bereich Konferenzveranstaltungen an. Seit 2001 betreibt das Unternehmen zwei Zentren: das Hauptkonferenzzentrum auf Färingsö, einer Insel in einem See in der Nähe von Stockholm, und die neue Anlage im Stadtzentrum von Stockholm. Sånga-Säby befindet sich im Eigentum des Schwedischen Bauernbunds und besitzt sowohl landwirtschaftliche als auch forstwirtschaftliche Flächen.
<b>Stadt/Land</b>	Färingsö und Stockholm, Schweden
<b>Gründungsjahr</b>	1982
<b>Website</b>	<a href="http://www.sanga-saby.se">www.sanga-saby.se</a>
<b>Anzahl der Beschäftigten 2002</b>	Vollzeit: 55
<b>Jahresumsatz 2002</b>	4,5 Mio. EUR

# Anhang

## Liste der Mitglieder der Expertengruppe, die zu dieser Veröffentlichung beigetragen haben

Land	Name	Organisation
Belgien	Ariane Molderez Natacha Zuinen	Business & Society, Belgien Taskforce développement durable, Bureau fédéral du Plan
Dänemark	Jannik Bay	Ministerium für Wirtschaft und gewerbliche Angelegenheiten
Deutschland	Frank Maass	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
Spanien	Luis González Gómez de Aranda	CEOE, Abteilung für internationale Beziehungen
Frankreich	Jean-Pierre Segal	CNRS Gestion & Société
Irland	Steve Costello	Business in the Community- Irland
Italien	Giuseppe Schinaia Katia Martino	Ministero delle Attività Produttive Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Niederlande	Marieke van Ginkel	Ministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten
Österreich	Helmut Heindl	Wirtschaftskammer Österreich
Finnland	Jorma Immonen Juhani Seppälä	Ministerium für Handel und Industrie Finnische Vereinigung für Industrie und Arbeitgeber
Schweden	Stefan Henningsson Göran Wiklund	NUTEK – Schwedische Wirtschaftsentwicklungsagentur Banbrytarna
Vereinigtes Königreich	David Ratcliffe	DTI – Ministerium für Handel und Industrie
Norwegen	Erik Lundeby	NHO – Norwegische Vereinigung für Gewerbe und Industrie
Tschechische Republik	Jiří Michovský	Ministerium für Industrie und Handel
Lettland	Dainis Locans	Lettischer Verband der Wirtschaftskonsulenten
Polen	Boleslaw Rok	Forum Verantwortungsvolle Wirtschaft
Slowenien	Miroslav Polacek	Wirtschaftsministerium
Türkei	Oya Han	KOSGEB, Institut zur Entwicklung des Unternehmergeists
Europäische Kommission	Claudia Gintersdorfer	Generaldirektion Unternehmen

## Weitere Informationen zur GD Unternehmen

Weitere nützliche Informationen zur Arbeit von Kommissionsmitglied Erkki Liikanen und der Generaldirektion Unternehmen finden Sie in gedruckten Veröffentlichungen und im Internet.

### **Kommissionsmitglied Erkki Liikanen, zuständig für Unternehmen und Informationsgesellschaft:**

[http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_de.htm)

### **GD Unternehmen im Internet:**

[http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_de.htm)

### **CORDIS (Forschungs- & Entwicklungsinformationsdienst der Gemeinschaft):**

<http://www.cordis.lu>

### **Arbeitsprogramm der GD Unternehmen:**

[http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work\\_programme\\_2002.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm)

### **Gedruckte Veröffentlichungen der GD Unternehmen:**

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

## Veröffentlichungen – GD Unternehmen

*Unternehmen Europa* ist ein kostenloses Mitteilungsblatt, das von der Generaldirektion Unternehmen vierteljährlich in den elf Amtssprachen veröffentlicht wird. Es umfasst die ganze Bandbreite der Arbeitsgebiete der GD Unternehmen, kündigt neue Initiativen an und bietet praktische Informationen.  
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

*CORDIS focus* wird zweimal im Monat in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch veröffentlicht und bietet einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen in allen Bereichen der EU-Forschung und Innovationstätigkeiten und umfasst die allgemeine politische Entwicklung, Programmdurchführung, Ausschreibungen und deren Ergebnisse, Veranstaltungen, gesetzgeberische Aktivitäten und vieles mehr.  
<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

*Innovation & Technologietransfer* wird sechsmal jährlich in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch im Rahmen des Innovationsprogramms der Europäischen Kommission veröffentlicht. Dieses Programm ist auf die Förderung der Innovation auf Gemeinschaftsebene ausgerichtet und soll die Beteiligung der KMU am Fünften FTE-Rahmenprogramm unterstützen. Der Schwerpunkt liegt auf der rechtzeitigen Information über alles, was mit diesen Zielen zusammenhängt und auf umfassenden „Fallstudien“ erfolgreicher Projekte.  
<http://www.cordis.lu/itt/itt-de/home.html>

*Euroabstracts* wird sechsmal jährlich in Englisch vom ‚Programm Innovation & KMU‘ veröffentlicht, das Teil des Fünften FTE-Rahmenprogramms der Europäischen Kommission ist. Das Programm Innovation & KMU fördert die Innovation und die Einbeziehung kleiner und mittlerer Unternehmen in das Rahmenprogramm.  
<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

*Europäisches Trend Chart für Innovation Newsletter*. Das Trend Chart-Projekt entwickelt praktische Hilfsmittel für politische Entscheidungsträger in Europa. Dazu gehört die Sammlung, regelmäßige Aktualisierung und Analyse von Daten über innovationspolitische Maßnahmen auf nationaler und Gemeinschaftsebene. Der Newsletter wird vierteljährlich in Englisch, Französisch und Deutsch veröffentlicht.

## Papiere – GD Unternehmen (Enterprise Papers)

- 14 Entrepreneurship – A survey of the literature**  
2003. 44 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs – A first assessment.**  
2003. 44 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy.**  
2003. 30 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control.**  
2002. 88 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries.**  
2002. 54 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-003-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report – Lessons learned and the way forward.**  
2002. 40S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-002-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector – Market responses and economic impacts.**  
2002. 46 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-AE-02-001-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology.**  
2002. 112 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control.**  
2001. 164 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital.**  
2001. 48 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition.**  
2001. 66 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance.**  
2001. 36 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU – A survey.**  
2001. 68 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals – A European perspective.**  
2001. 108 S. (EN). Kat.-Nr.: NB-37-01-162-EN-C

## Leitfäden – GD Unternehmen (Enterprise Guides)

**Helping the transfer of businesses: A ,good practice guide‘ of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership.**

2003. 47 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-47-02-979-\*\*-C

**Helping businesses grow: A ,good practice guide‘ for business support organisations.**

2002. 53 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-39-01-934-DE-C

**Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.**

2002. 41 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: NB-39-01-926-\*\*-C

**Helping businesses start up: A ,good practice guide‘ for business support organisations.**

2000. 36 S. (sämtliche Amtssprachen der EG). Kat.-Nr.: CT-25-99-980-\*\*-C

## Soziale Verantwortung der Unternehmen und unternehmerische Initiative

**Grünbuch Unternehmergeist in Europa**, KOM(2003) 27 endg. vom 21.1.2003

**Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung**, *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* 2002/Nr. 4, Europäische Kommission

Kat.-Nr. NB-14-01-004-DE-C

([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm))

**Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung**, KOM(2002) 347 endg. vom 2.7.2002

**Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch**, 2001, Europäische Kommission

Kat.-Nr. KE-37-01-590-DE-C

### Kontakt:

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen, Dokumentationsstelle,  
B-1049 Brüssel, Belgien

Fax (32-2) 296 99 30

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request\\_form\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_de.htm)

Kostenpflichtige Veröffentlichungen werden vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (Eur-Op) über ein Netz von Vertriebsbüros verkauft. Eine auf dem neuesten Stand befindliche Liste erhalten Sie unter <http://eur-op.eu.int/index.htm>

**Alle Publikationen wurden vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg, veröffentlicht, außer wenn sonstiges angegeben.**

Europäische Kommission

**Verantwortliche Unternehmertätigkeit**  
**Eine Sammlung von ‚good practice‘-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen**  
**in ganz Europa**

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2004 — 54 S. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-894-5470-9



Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning  
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

**Jean De Lannoy**

Avenue du Roi 202/Koningslaan 202  
B-1190 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 538 43 08  
Fax (32-2) 538 08 41  
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be  
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/  
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244  
B-1040 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 295 26 39  
Fax (32-2) 735 08 60  
E-mail: mail@libeurop.be  
URL: <http://www.libeurop.be>

**Moniteur belge/Belgisch Staatsblad**

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42  
B-1000 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 552 22 11  
Fax (32-2) 511 01 84  
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

**J. H. Schultz Information A/S**

Herstedvang 4  
DK-2620 Albertslund  
Tlf. (45) 43 63 23 00  
Fax (45) 43 63 19 69  
E-mail: schultz@schultz.dk  
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

**Bundesanzeiger Verlag GmbH**

Vertriebsabteilung  
Amsterdamer Straße 192  
D-50735 Köln  
Tel. (49-221) 97 66 80  
Fax (49-221) 97 66 82 78  
E-Mail: [vertrieb@bundesanzeiger.de](mailto:vertrieb@bundesanzeiger.de)  
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

**G. C. Eleftheroudakis SA**

International Bookstore  
Panepistimiou 17  
GR-10564 Athina  
Tel. (30) 21 03 25 84 40  
Fax (30) 21 03 25 84 99  
E-mail: [elebooks@books.gr](mailto:elebooks@books.gr)  
URL: [www.books.gr](http://www.books.gr)

ESPAÑA

**Boletín Oficial del Estado**

Trafalgar, 27  
E-28071 Madrid  
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros), 913 84 17 15  
(suscripción)  
Fax (34) 915 38 21 21 (libros), 913 84 17 14  
(suscripción)  
E-mail: [clientes@com.boe.es](mailto:clientes@com.boe.es)  
URL: <http://www.boe.es>

**Mundi Prensa Libros, SA**

Castelló, 37  
E-28001 Madrid  
Tel. (34) 914 36 37 00  
Fax (34) 915 75 39 98  
E-mail: [libreria@mundiprensa.es](mailto:libreria@mundiprensa.es)  
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

**Journal officiel**

Service des publications des CE  
26, rue Desaix  
F-75727 Paris Cedex 15  
Tél. (33) 140 58 77 31  
Fax (33) 140 58 77 00  
E-mail: [europublications@journal-officiel.gouv.fr](mailto:europublications@journal-officiel.gouv.fr)  
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

**Alan Hanna's Bookshop**

270 Lower Rathmines Road  
Dublin 6  
Tel. (353-1) 496 73 98  
Fax (353-1) 496 02 28  
E-mail: [hannas@iol.ie](mailto:hannas@iol.ie)

ITALIA

**Licosa SpA**

Via Duca di Calabria, 1/1  
Casella postale 552  
I-50125 Firenze  
Tel. (39) 05 56 48 31  
Fax (39) 055 64 12 57  
E-mail: [licosa@licosa.com](mailto:licosa@licosa.com)  
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

**Messageries du livre SARL**

5, rue Raiffeisen  
L-2411 Luxembourg  
Tél. (352) 40 10 20  
Fax (352) 49 06 61  
E-mail: [mail@mdl.lu](mailto:mail@mdl.lu)  
URL: <http://www.mdl.lu>

NETERLAND

**SDU Servicecentrum Uitgevers**

Christoffel Plantijnstraat 2  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
Tel. (31-70) 378 98 80  
Fax (31-70) 378 97 83  
E-mail: [sdu@sdu.nl](mailto:sdu@sdu.nl)  
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

**Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª**

Grupo Bertrand, SA  
Rua das Terras dos Vales, 4-A  
Apartado 60037  
P-2700 Amadora  
Tel. (351) 214 95 87 87  
Fax (351) 214 96 02 55  
E-mail: [dlb@ip.pt](mailto:dlb@ip.pt)

**Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA**

Sector de Publicações Oficiais  
Rua da Escola Politécnica, 135  
P-1250 -100 Lisboa Codex  
Tel. (351) 213 94 57 00  
Fax (351) 213 94 57 50  
E-mail: [spoce@incm.pt](mailto:spoce@incm.pt)  
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/  
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1  
PL/PB 128  
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors  
P./tfn (358-9) 121 44 18  
F./fax (358-9) 121 44 35  
Sähköposti: [akatilaus@akateeminen.com](mailto:akatilaus@akateeminen.com)  
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

**BTJ AB**

Traktorvägen 11-13  
S-221 82 Lund  
Tfn (46-46) 18 00 00  
Fax (46-46) 30 79 47  
E-post: [btjeu-pub@btj.se](mailto:btjeu-pub@btj.se)  
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

**The Stationery Office Ltd**

Customer Services  
PO Box 29  
Norwich NR3 1GN  
Tel. (44-870) 60 05-522  
Fax (44-870) 60 05-533  
E-mail: [book.orders@theso.co.uk](mailto:book.orders@theso.co.uk)  
URL: <http://www.tso.co.uk>

ÍSLAND

**Bokabud Larusar Blöndal**

Engjateigi 17-19  
IS-105 Reykjavik  
Tel. (354) 552 55 40  
Fax (354) 552 55 60  
E-mail: [bokabud@simnet.is](mailto:bokabud@simnet.is)

NORGE

**Swets Blackwell AS**

Hans Nielsen Hauges gt. 39  
Boks 4901 Nydalen  
N-0423 Oslo  
Tel. (47) 23 40 00 00  
Fax (47) 23 40 00 01  
E-mail: [info@no.swetsblackwell.com](mailto:info@no.swetsblackwell.com)

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

**Euro Info Center Schweiz**

c/o OSEC Business Network Switzerland  
Stampfenbachstraße 85  
PF 492  
CH-8035 Zürich  
Tel. (41-1) 365 53 15  
Fax (41-1) 365 54 11  
E-mail: [eics@osec.ch](mailto:eics@osec.ch)  
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BĂLGARIJA

**Europress Euromedia Ltd**

59, blvd Vitosha  
BG-1000 Sofia  
Tel. (359-2) 980 37 66  
Fax (359-2) 980 42 30  
E-mail: [Milena@inbox.cit.bg](mailto:Milena@inbox.cit.bg)  
URL: <http://www.europress.bg>

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce  
and Industry**

PO Box 21455  
CY-1509 Nicosia  
Tel. (357-22) 88 97 52  
Fax (357-22) 66 10 44  
E-mail: [stalo@ccci.org.cy](mailto:stalo@ccci.org.cy)

EESTI

**Eesti Kaubandus-Tööstuskoda**

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)  
Toom-Kooli 17  
EE-10130 Tallinn  
Tel. (372) 646 02 44  
Fax (372) 646 02 45  
E-mail: [einfo@koda.ee](mailto:einfo@koda.ee)  
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

**Mediatrade Ltd**

Strohalov Prilaz 27  
HR-10000 Zagreb  
Tel. (385-1) 660 08 40  
Fax (385-1) 660 21 65  
E-mail: [mediatrade@hi.hinet.hr](mailto:mediatrade@hi.hinet.hr)

MAGYARORSZÁG

**Euro Info Service**

Szt. István krt.12  
III emelet 1/A  
PO Box 1039  
H-1137 Budapest  
Tel. (36-1) 329 21 70  
Fax (36-1) 349 20 53  
E-mail: [euroinfo@euroinfo.hu](mailto:euroinfo@euroinfo.hu)  
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

**Miller Distributors Ltd**

Malta International Airport  
PO Box 25  
Luqa LQA 05  
Tel. (356) 21 66 44 88  
Fax (356) 21 67 67 99  
E-mail: [info@millermalta.com](mailto:info@millermalta.com)

POLSKA

**ArS Polona**

Krakowskie Przedmiescie 7  
Skr. pocztowa 1001  
PL-00-950 Warszawa  
Tel. (48-22) 826 12 01  
Fax (48-22) 826 62 40  
E-mail: [books119@arspolona.com.pl](mailto:books119@arspolona.com.pl)

ROMÂNIA

**Euromedia**

Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1  
RO-70184 Bucuresti  
Tel. (40-21) 260 28 82  
Fax (40-21) 260 27 88  
E-mail: [euromedia@mailcity.com](mailto:euromedia@mailcity.com)

SLOVAKIA

**Centrum VTI SR**

Námestie Slobody 19  
SK-81223 Bratislava 1  
Tel. (421-2) 54 41 83 64  
Fax (421-2) 54 41 83 64  
E-mail: [europ@tbb1.cvtisr.sk](mailto:europ@tbb1.cvtisr.sk)  
URL: <http://www.cvtisr.sk>

SLOVENIJA

**GV Zalozba d.o.o.**

Dunajska cesta 5  
SI-1000 Ljubljana  
Tel. (386) 13 09 1800  
Fax (386) 13 09 1805  
E-mail: [europ@gvzalozba.si](mailto:europ@gvzalozba.si)  
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

**Dünya Aktüel A.S**

Globus Dünya Basinevi  
100, Yil Mahallesi 34440  
TR-80050 Bagcilar-Istanbul  
Tel. (90-212) 440 22 27  
Fax (90-212) 440 23 67  
E-mail: [aktuel.info@dunya.com](mailto:aktuel.info@dunya.com)

ARGENTINA

**World Publications SA**

Av. Córdoba 1877  
C1120 AAA Buenos Aires  
Tel. (54-11) 48 15 81 56  
Fax (54-11) 48 15 81 56  
E-mail: [wpbooks@infovia.com.ar](mailto:wpbooks@infovia.com.ar)  
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

**Hunter Publications**

PO Box 404  
Abbotsford, Victoria 3067  
Tel. (61-3) 94 17 53 61  
Fax (61-3) 94 17 51 54  
E-mail: [admin@tekimaging.com.au](mailto:admin@tekimaging.com.au)

BRASIL

**Livraria Camões**

Rua Bittencourt da Silva, 12 C  
CEP  
20043-900 Rio de Janeiro  
Tel. (55-21) 262 47 76  
Fax (55-21) 262 47 76  
E-mail: [livraria.camoes@incm.com.br](mailto:livraria.camoes@incm.com.br)  
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

**Les éditions La Liberté Inc.**

3020, chemin Sainte-Foy  
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6  
Tél. (1-418) 658 37 63  
Fax (1-800) 567 54 49  
E-mail: [liberte@mediom.qc.ca](mailto:liberte@mediom.qc.ca)

**Renouf Publishing Co. Ltd**

5369 Chemin Canotek Road Unit 1  
Ottawa, Ontario K1J 9J3  
Tel. (1-613) 745 26 65  
Fax (1-613) 745 76 60  
E-mail: [order.dept@renoufbooks.com](mailto:order.dept@renoufbooks.com)  
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

**The Middle East Observer**

41 Sherif Street  
11111 Cairo  
Tel. (20-2) 392 69 19  
Fax (20-2) 393 97 32  
E-mail: [meo@soficom.com.eg](mailto:meo@soficom.com.eg)  
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

**EBIC Malaysia**

Suite 47.01, Level 47  
Bangunan AmFinance (letter box 47)  
8 Jalan Yap Kwan Seng  
50450 Kuala Lumpur  
Tel. (60-3) 21 62 62 98  
Fax (60-3) 21 62 61 98  
E-mail: [ebic@tm.net.my](mailto:ebic@tm.net.my)

MÉXICO

**Mundi Prensa México, SA de CV**

Río Pánuco, 141  
Colonia Cuauhtémoc  
MX-06500 México, DF  
Tel. (52-5) 533 56 58  
Fax (52-5) 514 67 99  
E-mail: [101545.2361@compuserve.com](mailto:101545.2361@compuserve.com)

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of  
Commerce in Korea**

Suite 2004, Kyobo Bldg.  
1 Chongro 1-Ga, Chongro-Gu  
Seoul 110-714  
Tel. (82-2) 725-9880/5  
Fax (82-2) 725-9886  
E-mail: [eucck@eucck.org](mailto:eucck@eucck.org)  
URL: <http://www.eucck.org>

SRI LANKA

**EBIC Sri Lanka**

Trans Asia Hotel  
115 Sir Chittampalam  
A. Gardiner Mawatha  
Colombo 2  
Tel. (94-1) 074 71 50 78  
Fax (94-1) 44 87 79  
E-mail: [ebicsl@sltnet.lk](mailto:ebicsl@sltnet.lk)

T'AI-WAN

**Tycoon Information Inc**

PO Box 81-466  
105 Taipei  
Tel. (886-2) 87 12 88 86  
Fax (886-2) 87 12 47 47  
E-mail: [elutpe@ms21.hinet.net](mailto:elutpe@ms21.hinet.net)

UNITED STATES OF AMERICA

**Bernan Associates**

4611-F Assembly Drive  
Lanham MD 20706-4391  
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)  
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)  
E-mail: [query@bernan.com](mailto:query@bernan.com)  
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/  
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer  
Wahl/Please contact the sales office of  
your choice/Veuillez vous adresser au  
bureau de vente de votre choix**

**Office for Official Publications  
of the European Communities**

2, rue Mercier  
L-2985 Luxembourg  
Tel. (352) 29 29-42001  
Fax (352) 29 29-42700  
E-mail: [info-info-opoce@cec.eu.int](mailto:info-info-opoce@cec.eu.int)  
URL: <http://publications.eu.int>

