

Forum

Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin



Im Interview

Richard David Precht, ist Fleischkonsum moralisch vertretbar?

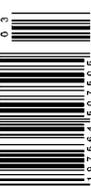
Die transparente Lieferkette
Erfolgsfaktor oder Mythos?

Innovationen
Wie aus Mitarbeitern
Erfinder werden



Die Food-Industrie

Ökologisch, fett, transgen,
regional, zuckersüß, tödlich.
Wie verführbar is(s)t die Welt?





46

Bio im Kochtopf: Starköchin Sarah Wiener über echten Genuss.

40

Darf man Tiere essen? Richard David Precht im Interview.

- 3 Editorial
- 6 **forum-News**
- 7 **Pilze, die im Kaffeesatz gedeihen ...** und weitere gute Food-Nachrichten
- 8 **SCHWERPUNKT: Food**
- 11 **Geleitwort** Ernährung verantwortungsvoll genießen ILSE AIGNER
- 12 **Interview** Warum der ESPRIT-Gründer Doug Tompkins seine Millionen in ökologischen Landbau steckt.
- 18 **Können wir Food, Filet und Fuel versöhnen?** FRANZ JOSEF RADERMACHER
- 22 **Streitgespräch** Wie sollen wir die Menschheit ernähren? Mit biologischer Landwirtschaft allein nicht, sagt Winand von Petersdorff. Gentechnik ist keine Lösung, widerspricht Barbara Unmüßig.
- 28 **Süßer Tod** Zucker hat seinen Charakter geändert. Die Weltgemeinschaft kämpft gegen seine Zerstörungskraft.
- 34 **Im Schlachthaus** Die Deutschen lieben Fleisch, dafür müssen Tiere sterben. Auch von Öko-Höfen. Wie werden aus Schweinen Koteletts?
- 40 **Interview** Dürfen wir Tiere töten? Der Philosoph Richard David Precht hält die vegetarische Lebensweise für besser.
- 43 **Land ist Geld** Europäische Investoren profitieren von steigenden Nahrungsmittelpreisen und Landraub.
- 46 **Interview** Nur Genuss kann die Welt retten, sagt Star-Köchin Sarah Wiener.

- 49 **Fühlen Sie sich auch beschissen?** Das denken forum-LeserInnen über Lebensmittelskandale.
- 52 **Aktiv werden!** Ob Bürger, Stadtverwalter, Gärtner, Unternehmer, Einkäufer – jeder kann die Lebensmittelwirtschaft mitgestalten.
- 53 **SPECIAL: Die globale Lieferkette**
- 54 **Serie** Wertvolles vom ehrbaren Kaufmann
- 55 **Als ich anfang, den Tag wertzuschöpfen** Alltagsgegenstände wie Jeans, Turnschuhe, Tablet-PCs und Zahnpaste entstehen unter kuriosen Bedingungen.
- 64 **Fairer Empfang** Neue Regeln und Produkte wie „Fairphone“ machen Hoffnung.
- 68 **Webfehler** Trotz ständiger Skandale verändert sich die Textilindustrie nur langsam.
- 72 **Das zieht an!** Wege zu einer nachhaltigen Textilbranche.
- 74 **Kolumne** Was lernen wir aus dem Einsturz des Rana Plaza? MUHAMMAD YUNUS

75 **THEMEN**

Innovationsmanagement

- 76 **Interview** „Innovationen sind immer wild und gefährlich“ Adobe-Chefstrategie Marc Randall spricht über die Magie des Erfindens.

Vorbilder

- 82 **Zu Gast im Schloss** Die Preisträger des B.A.U.M.-Umweltpreises im Portrait.



53

Die Reise entlang der globalen Lieferkette.

108

Wie Unternehmen und Bürger mit Internet und Handys helfen.

Leserdiskussion

- 84 **Bilder, die schreien** Sind Verbraucherinformationen auf Verpackungen bevormundend?

Social Entrepreneurship

- 86 **Serie Social Business** Wie aus alten Büchern neue Jobs werden.

Personalmanagement

- 89 **„Schlimmster Führungsfehler?** Nicht tun, was man sagt.“ Der HP-Aufsichtsratsvorsitzende Menno Harms im Interview.

- 92 **Das sind Deutschlands beste Arbeitgeber 2013**

Strategie & Unternehmensführung

- 95 **Serie** Wo anfangen? CSR richtig im Unternehmen verankern.
- 97 **Was ist ein Manager wert?** Drei Wege zu einer nachhaltigen Managementvergütung.

Büro & Umwelt

- 100 **Im grünen Büro** Sparpotenziale schlummern rund um den Schreibtisch.
- 102 **Green Publishing** Bislang kennen viele Verlage ihren ökologischen Fußabdruck nicht, das ist riskant.

Energie & Klima

- 104 **Paradoxe Stromwirtschaft** Konventionelle Kraftwerke bleiben am Netz, obwohl man ihre Leistung nicht mehr braucht.
- 106 **Streitgespräch Backloading** Energieexpertin Claudia Kemfert will den Emissionshandel retten. Sein Tod wäre nicht das Ende des Klimaschutzes, meint Hans Jürgen Kerkhoff, der Präsident der Düsseldorfer Wirtschaftsvereinigung Stahl.

Visionen & Aktionen

- 108 **Weltretten im Netz** Das Internet ist nicht nur ein Entwicklungsbeschleuniger. Unternehmen und Privatpersonen nutzen das Web, um Gutes zu tun.

Berichterstattung & Kommunikation

- 111 **Zum Wesentlichen kommen:** Die Global Reporting Initiative hat ihren Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aktualisiert. Das ist neu bei G4.
- 112 **Greenwashing?** Nachhaltige Produkte gehören beworben. Auch wenn sie nicht perfekt sind.
- 114 **Kolumne** Die CSR-Berichterstattung muss sich ändern, weil sie verwirrt. RALPH THURM

Wissenschaft & Lehre

- 116 **Hochschulen** Fächer wie Wirtschaftsethik sind nicht konsequent in Unis integriert.
- 119 **Nachhaltigkeitsmanagement** Der Sustainability MBA feiert zehnjährigen Geburtstag.

121 SERVICE

- 122 **forum** Medientipps
- 123 **B.A.U.M.** informiert
- 124 **forum** Kleinanzeigen
- 126 **forum** Events im Rückblick
- 127 **forum** Events in der Vorschau
- 129 Vorschau & Impressum
- 130 10 Traumfragen an Helena Norberg-Hodge

Zwei auf Augenhöhe: In einer schwedischen Bank hat eine Putzkraft mit 35 Jahren Betriebszugehörigkeit dieselbe halbe Million Euro in ihrer privaten, vom Unternehmen finanzierten Rentenkasse, wie der CEO, der ebenso lange dabei ist. Immer mehr Firmen versuchen, die Mitarbeitermotivation und den Zusammenhalt durch Formen gerechter Vergütung zu erhöhen.



Wie viel Gehalt hat ein Management-Gehalt?

Schlechte Führung verkürzt die Lebenserwartung von Unternehmen. Noch schlimmer ist es, wenn Manager dafür auch noch viel Geld erhalten. Drei Wege, wie Ihr Unternehmen Managementvergütung nachhaltig gestalten kann.

Von Gebhard Borck

In vielen Bereichen der Wirtschaft sind Unternehmen zu Produkten geworden. Man gründet, bestückt, verzinst und veräußert sie, gerade wie ein Auto oder eine Immobilie. Ob das Unternehmen fünf Jahre später noch existiert, interessiert dabei niemanden. Schon vor dem Einstieg ins Unternehmen hat man die Exit-Strategie festgelegt. Manager vergütet man in diesen Firmen nach Zinsmaximierung.

Enkelsichere Firmen kommen ohne diese Manager aus. Die ältesten Unternehmen seit mehreren hundert Jahren. Der Vorteil des nachhaltigen Unternehmens ist: Es kann seine Mitarbeiter und damit sich selbst verjüngen. So wird es unabhängig von natürlichen Alterungsprozessen. Wie sollten Unternehmen nun ihre Führung vergüten, wollen sie diesen Jungbrunnen für sich erschließen?

1. Keine Extrawurst für Manager

Heute ist es üblich, Führungskräfte überdurchschnittlich zu bezahlen. Wir begründen das mit ihrer Verantwortung, mit ihren Überstunden, mit ihren Führungsaufgaben usw. Nach all diesen Argumenten kommt dann der Vergleich zu anderen in derselben Position und da gibt es immer einen, der mehr verdient!

Die Langzeitstudien von Whitehall I + II (Dauer: 10/ 24 Jahre mit jeweils mehr als 10.000 Teilnehmern) über den Zusammenhang zwischen sozialem Niveau und Gesundheit zeigen, dass die Begründer der sozialen Marktwirtschaft mit dem Slogan „Wohlstand für alle“ recht hatten. Große Gehaltsunterschiede bringen Unternehmen in wirtschaftliche Schräglage, da zum einen alle Mitarbeiter – auch die Manager – dadurch erkennbar unzufriedener werden und zum anderen der „unproduktive“ Teil überproportional mehr kostet als der produktive. Betriebswirtschaftlich gesehen ist das schlicht dumm.

Manager in nachhaltig geführten Unternehmen sollten wenig extra bekommen. Es ist eine Aufgabe wie jede andere auch. Irgendjemand muss sie machen. Ein Unternehmen, in dem das praktiziert wird, sind die Svenska Handelsbanken aus Schweden. Hier verdient der CEO zwar auch am meisten, doch weit weniger als seine Kollegen in anderen Bankhäusern – oder auch nur das Zwölfwache des Durchschnittsgehalts, wie aktuell gefordert. Zudem erhalten alle Mitarbeiter denselben Bonus. Eine Putzfrau mit 35 Jahren Betriebszugehörigkeit hat dieselbe halbe Million Euro in ihrer privaten, von der Bank finanzierten Rentenkasse, wie der CEO, der ebenso lange dabei ist.

2. Keine Anreize, an der Macht festzuhalten

Heute ist es üblich, dass Manager neben dem Gehalt auch mehr Macht bekommen als andere Mitarbeiter. Die damit verbundenen materiellen und immateriellen Vergünstigungen machen es einem Manager schwer, loszulassen, „nur“ weil man überanstrengt ist, andere Kollegen die Führung übernehmen möchten oder die Familie mehr Zeit zu Hause einfordert. Bei einem meiner mittelständischen Kunden konnte ich dazu die 40 Führungskräfte befragen. 32 waren gerne bereit, die Führung abzugeben, wenn sich dadurch an ihren Vergünstigungen nichts änderte. Dabei war ihnen der Zugang etwa zu den Wirtschaftszahlen der Firma deutlich wichtiger als der Firmenwagen.

Nachhaltig ist es, wenn Manager so wenig wie möglich spezielle typische Machtbefugnisse und -Gimmicks wie ein Firmenlaptop o.ä. erhalten. Es sollte allen Mitarbeitern leicht gemacht werden, in Führung zu gehen und – in Abstimmung mit den Kollegen und der Arbeitssituation – diese auch wieder abzugeben. Ein Unternehmen, das hierzu spannende Lösungen lebt, sind die CPP Studios in Heilbronn. In diesem hierarchiefreien Unternehmen ist Chef ein „Schimpfwort“. Jeder Mitarbeiter kann über Anschaffungen entscheiden – selbst über solche, deren Höhe die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzt.

3. Kein Nährboden für Spekulationen

Heute ist es üblich, dass Managergehälter ein offenes Geheimnis sind. Alle wissen grob, wie unverschämt hoch sie sind. Die verbleibende Ungewissheit ist ein Nährboden für eine unserer Lieblingsbeschäftigungen: Klatsch und Tratsch. Autoren wie etwa Fritz Breithaupt beschäftigen sich mit der menschlichen Sehnsucht, Geschichten (Klatsch und Tratsch) zu erzählen und zu hören. Das Wichtigste an jeder Geschichte ist ihre Spannung und das entscheidende Element für Spannung ist Ungewissheit. Wo alles klar ist, kommt keine Spannung auf. Stattdessen entsteht Langeweile. Wir Menschen suchen uns dann andere Themen, die Ungewissheit, Spannung und damit eine gute Geschichte versprechen.

In unzähligen Kaffeeecken von beliebigen Unternehmen hätte ich Stunden mit Gesprächen zubringen können, die sich mit den Gehältern der anderen beschäftigen. Insbesondere der Führungskräfte. Deren Leistung im Vergleich zur eigenen und wiederum zu anderen sowie den neuesten Gerüchten über Gehaltserhöhungen und Bonuszahlungen. Stunden, in denen alle Beteiligten unproduktiv waren, wenig gute Worte über ihre Lippen kamen und noch frustrierter davonliefen, als sie angekommen waren.

Zumindest die Managementgehälter sollten für alle Mitarbeiter transparent sein. Auf lange Sicht bindet es weniger nutzlos vergeudete Zeit als alle Formen der Intransparenz zu diesem Thema. Ein Unternehmen, das hierzu Außergewöhnliches schafft, ist Semco aus Brasilien. Hier werden die Gehälter in einem transparenten und demokratischen Prozess von den Mitarbeitern bestimmt und festgelegt.

Managergehälter sind nachhaltig, wenn die Manager damit ihre Bodenhaftung behalten, sie sich jederzeit wieder von ihrem Führungsdasein trennen können und die Höhe alles in allem ein eher langweiliges Gesprächsthema ist. ■

Zum Weiterlesen

Dr. Andreas Zeuch: Feel it! Soviel Intuition verträgt Ihr Unternehmen.

Fritz Breithaupt: Kulturen der Empathie.

Gernot Pflüger: Erfolg ohne Chef.

Gebhard Borck: Affenmärchen. Arbeit frei von Lack und Leder. Das Buch gibt es auch als Blogeinträge kostenfrei zu lesen unter www.affenmaerchen.de

GEBHARD BORCK

ist Geschäftsführer, Berater und Autor.

Mit der GB KOMMUNIKATION GmbH begleitet er kleine und mittlere Unternehmen dabei, eine menschliche Betriebswirtschaft umzusetzen. Er ist überzeugt: Arbeit kann ein großes Spaß machen, für Wohlstand sorgen und sinnvoll sein.

www.gb-komm.de

forum in Ihrem Briefkasten

Dieser Beitrag erschien in forum Nachhaltig Wirtschaften 03/2013.
Bestellen Sie [hier](#) Ihr Exemplar.

Lesen Sie alle drei Monate die spannendsten und informativsten Beiträge über Corporate Social Responsibility & Nachhaltigkeit.

Einfach Abo bestellen:

telefonisch unter +49 (0) 89 / 74 66 11 - 16
im Web auf www.forum-csr.net/abo
oder per Mail an abo@forum-csr.net



forum für Ihre Kommunikation

Kommunizieren Sie Ihr Nachhaltigkeitsengagement im Magazin

Informationen und Beratung

Dagmar Hermann

d.hermann@oekototal.de | +49 (0) 4532 / 2 14 02

Unser Angebot finden Sie auch in den [Mediadaten](#).



Sie haben Post: Registrieren Sie sich für unseren [Newsletter](#) und wir informieren Sie wöchentlich über die neuesten Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeit.