



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

Verantwortung lohnt sich.  
Weltweit.

Der Ehrbare Kaufmann in der Praxis –  
grenzenlos engagiert.



# Verantwortung lohnt sich. Weltweit.

- 3 Verantwortung lohnt sich. Weltweit.
- 6 Normen
- 8 Menschenrechte
- 10 Export
- 12 Import
- 14 Lieferpartnerschaft
- 16 Lokale Präsenz
- 18 Verantwortung im internationalen Kontext
- 19 Geschäftsanbahnung
- 20 Die Arbeit der Auslandshandelskammern
- 22 Die Angebote der Bayerischen IHKS



## CSR-Maßnahmen

# Verantwortung für Bangladesch – Warum ich?

Bayern importierte 2014 Bekleidung und Textilien im Wert von 4,3 Milliarden Euro. Besonders in der Textilindustrie wird wiederholt von Unglücken mit Todesfällen berichtet – zum Beispiel in Bangladesch. Die Bilder von brennenden und einstürzenden Fabrikhallen 2013 und 2014 sind noch jedem präsent. Kritik wird laut an Firmen, die dort Geschäftsbeziehungen unterhalten. Diese kann auch zu Imageverlusten in den Heimatländern führen. Wer ist verantwortlich?

Jeder Unternehmer, der im Ausland Geschäftsbeziehungen pflegt, sollte verantwortlich agieren. Egal ob er „nur“ exportiert oder importiert, Lieferpartnerschaften unterhält oder aktiv vor Ort präsent ist – bei jedem dieser vier Zugangspunkte zum internationalen Geschäft sollte der Unternehmer über die Geschäftspraktiken vor Ort und seiner Partner Bescheid wissen. Nur wer seine Verpflichtungen ernst nimmt, kann langfristig Risiken minimieren und mit gutem Gewissen wirtschaften.

Auflagen wie zum Beispiel in den Bereichen Arbeitsrecht, -sicherheit oder Umweltschutz sind im Ausland im Vergleich zu Deutschland anders ausgeprägt und oftmals nicht so streng. Aber nur auf den ersten Blick. Denn international agierende Betriebe stehen verstärkt im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit – sie repräsentieren Deutschland. Und auch auf politischer Ebene hat die menschenrechtliche Verantwortung der Unternehmen im Zeitalter einer globalen Wirtschaft hohe Relevanz: Mit den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschen-

rechte ist ein wegweisendes Referenzdokument entstanden, welches aktuell innerhalb eines nationalen Aktionsplanes auch in Deutschland umgesetzt wird. Zudem hat die EU-Kommission eine neue Handels- und Investitionsstrategie, die einen verantwortungsbewussteren Ansatz berücksichtigt. Gestützt auf drei Grundprinzipien – Wirksamkeit, Transparenz und Werte – sorgt diese Strategie dafür, dass die Handelspolitik möglichst vielen Menschen zugute kommt.

Darüber hinaus interessieren sich heute nicht mehr nur Mitarbeiter und Geschäftspartner für die vorherrschenden Arbeitsweisen, sondern auch viele weitere Stakeholder der Zivilgesellschaft sprechen mit. Für nachhaltigen internationalen Erfolg sollten Unternehmer diesen Interessensgruppen begegnen – mit unternehmerischer Verantwortung bzw. Corporate Social Responsibility (CSR).

CSR hilft, im internationalen Umfeld zu bestehen. Das Fundament für den modernen Managementansatz bilden die Werte des Ehrbaren Kaufmanns: Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, ökonomischer Weitblick und Umsicht. Sie dienen Unternehmen heute noch als innerer Leitfaden für Entscheidungen. In der Praxis paart der Unternehmer seine innere Haltung mit den für ihn sinnvollen CSR-Maßnahmen. Dabei muss er nicht alles umsetzen, sondern vielmehr die für ihn passenden CSR-Instrumente auswählen. Er lässt sein Handeln von seiner inneren Haltung leiten.

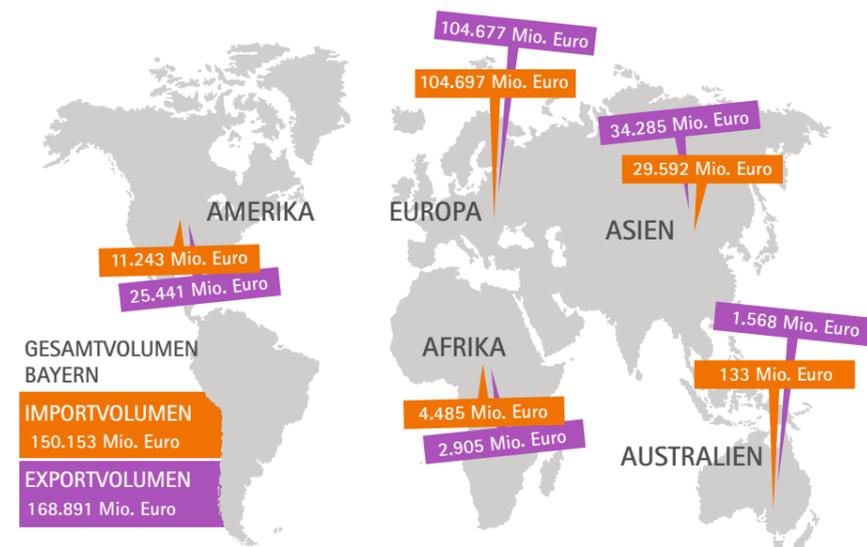
## CSR-Maßnahmen entlang der Zugangspunkte

Erfolgreicher ist, wer den Herausforderungen entlang der vier Zugangspunkte internationaler Tätigkeit – Export, Import, Lieferpartnerschaft und lokaler Präsenz – adäquat im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns begegnet. Wie das gelingen kann, zeigt diese Broschüre an konkreten Maßnahmen und ausgewählten Best Practice-Beispielen.



## Kleiner Fisch? Großer Wal!

Die bayerische Wirtschaft ist auf den Weltmärkten so erfolgreich wie nie zuvor: Die Exporte aus Bayern stiegen 2014 auf den Rekordwert von 168,9 Milliarden Euro, ein Plus von 1,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Bayerische Unternehmen tätigten 2013 unmittelbare Direktinvestitionen in Höhe von knapp 204 Milliarden Euro. Diese Zahlen belegen vor allem eins: Die bayerische Wirtschaft denkt und handelt global. Bayerische Unternehmen unterhalten Produktionsstätten auf der ganzen Welt, arbeiten über Kontinente hinweg mit Zulieferbetrieben zusammen, sie exportieren und importieren.



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, Stand 2014

Die Betriebe und ihre Produkte sind auf dem globalen Markt erfolgreich.

Mit dieser Präsenz wächst auch die Verantwortung: Gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern ist der Markt wenig reguliert und der Einfluss der Einzelnen groß. Wer sich in Bayern als kleinen Fisch betrachtet, kann vor Ort als großer Wal wahrgenommen werden. Denn Unternehmen und ihre internationale Strategie können auf die Lohn- und Arbeitsbedingungen im Zielland großen Einfluss haben. Setzen Firmen auf Preisdruck und Marktmacht, dreht sich die Schraube vor Ort. Beispielsweise in Richtung von Lohnkürzungen oder Einsparungen bei Umweltprogrammen. Kaum ein Unternehmer heißt diese Politik gut, dennoch ist sie oftmals Realität.

Gerade im internationalen Umfeld bewegen sich Firmen im Spannungsfeld harter Konkurrenz und wenig Regulierung. Zusätzlich müssen sie Herausforderungen wie der steigenden Ressourcenknappheit begegnen. Um diese Herausforderungen zu meistern und gleichzeitig der Verantwortung als international agierendes Unternehmen gerecht zu werden, sollten gesellschaftliche Interessen berücksichtigt werden. Und genau dort setzt der Corporate Social Responsibility-Gedanke an. Ein Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Ansprüche – die sogenannte Compliance – hinausgeht. Wie dieser Beitrag realen wirtschaftlichen Mehrwert generiert, zeigt „Made in Germany“.

## „Made in Germany“ – Wettbewerbsvorteil durch Verantwortung!



„Made in Germany“ steht im Ausland für Qualität, Innovation und vorausschauendes Wirtschaften. Eine große Errungenschaft, die vor allem durch umsichtiges und nachhaltiges Handeln deutscher Unternehmer in der Nachkriegszeit erreicht werden konnte. „Made in Germany“ öffnet heute vielen jungen Unternehmern die Tür und sorgt für einen Vertrauensvorsprung unter anderem hinsichtlich der Qualität und Zuverlässigkeit des Herstellers.

Die zugrundeliegenden Werte sind nicht neu: So wurden sie bereits vor Jahrhunderten im Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns festgehalten. Die Prinzipien – Vertrauen, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Respekt – helfen seit langem, Entscheidungen zu hinterfragen und das wirtschaftliche Handeln mit der inneren Haltung in Einklang zu bringen. Der moderne Ehrbare Kaufmann, das heisst der verantwortliche Unternehmer von heute greift genau auf diese Werte zurück. Noch mehr: Er generiert durch seine Haltung bewusst wirtschaftlichen Mehrwert. Denn wer beständigen Werten und klaren Prinzipien folgt, zeigt Geschäftspartnern, Investoren, Kunden und Mitarbeitern, dass die gemeinsame Arbeit auf einem stabilen Fundament basiert.

Firmen können für sich durch soziales und ökologisches Wirtschaften langfristig einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Sie können sich von der Konkurrenz abheben, indem sie zum Beispiel noch mehr Rücksicht auf die Umwelt nehmen oder sich darum bemühen sicherzustellen, dass in ihrer Lieferkette

keine Kinderarbeit stattfindet. Wer gute Arbeitsbedingungen im Betrieb bietet, punktet im Wettbewerb. So verbleibt globale Verantwortung nicht im Risikomanagement, sondern wandert in die Strategie, ins Marketing und schwingt sich zum Gütesiegel auf, von dem alle profitieren: Unternehmen, Politik und Gesellschaft.

*Bayern zählt heute zu den leistungsstärksten Standorten weltweit. Unser erfolgreiches Exportgeschäft ist dabei ein elementarer Faktor, denn beinahe jeder zweite Euro wird im Ausland verdient. Es gibt jedoch keine Garantie für den zukünftigen Erfolg von ‚Made in Bavaria‘ auf den Weltmärkten. Dafür ist neben hoher Qualität zunehmend auch Nachhaltigkeit eine entscheidende Währung. Als Unternehmer haben wir die Möglichkeit, in diesem Feld Standards zu setzen. Denn es sind wir, die Unternehmer, die Wirtschaft machen. So können wir durch aktives Engagement für Fairness im Wirtschaftsleben weltweit beweisen, welche Vorteile der Standort Bayern hat.*

**VERANTWORTUNGSVOLLE UNTERNEHMER  
MACHEN UNS FIT FÜR DIE ZUKUNFT UND  
SIND BOTSCHAFTER FÜR BAYERN!**

Dr. Eberhard Sasse  
Präsident des Bayerischen Industrie- und Handelskammertages



# Verantwortung: Preis der Freiheit!

Unternehmerische Verantwortung beruht im internationalen Kontext in großem Maße auf Freiwilligkeit. Das Engagement vieler Unternehmer geht dabei weit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. Aus gutem Grund: Setzen Firmen CSR-Maßnahmen freiwillig um, profitieren sie langfristig von einem großen Gestaltungsspielraum, der bei einer verpflichtenden gesetzlichen Regelung nicht gegeben wäre. Freiwilligkeit als Grundprinzip schafft Kontrolle über Art und Umfang des Engagements. Normen und Standards helfen dabei, CSR-Aktivitäten in ihrem internationalen Geschäft zu integrieren. Neben den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sind folgende etablierte Normen und Standards besonders relevant.

**Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK):** Die 20 Kriterien des DNK bieten Orientierung für die strategische Ausrichtung von Unternehmen bezüglich Ökologie, Soziales und Unternehmensführung. Der DNK bietet einen Rahmen für die Berichterstattung dieser nichtfinanziellen Leistungen. Die Anwendung der Kriterien durch Unternehmen ist für Kunden und Investoren dank Transparenz und Vergleichbarkeit eine wichtige Entscheidungshilfe.

[www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)

**UN Global Compact:** Mit über 8.300 Unternehmen und mehr als 4.500 sogenannten non-business Teilnehmern ist der UN Global Compact heute das weltweit größte und wichtigste Netzwerk für unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit. Die Vereinten Nationen bieten hier als supranationale Organisation nicht nur einen einzigartigen, sondern auch angemessenen Rahmen, um über eine gerechte Ausgestaltung der Globalisierung im Rahmen der planetaren Grenzen zu diskutieren und diese Ziele mit geeigneten Strategien und Aktivitäten anzugehen. Dazu bieten der UN Global Compact und insbesondere seine nationalen Netzwerke Unternehmen unter anderem die Möglichkeit, sich gemeinsam mit anderen Teilnehmern über Ideen und gelungene Projekte auszutauschen und so eigene Veränderungsprozesse hin zu mehr Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit zu initiieren.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) & [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

**Global Reporting Initiative GRI:** Die Global Reporting Initiative entwickelt Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Die Richtlinien entstehen im internationalen Dialog mit Vertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaft, Gesellschaft und Wissenschaft und werden anschließend bekannt gegeben. Die Richtlinien ergänzen das Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling in Unternehmen.

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**ISO 26000:** Dieser Leitfaden für gesellschaftlich verantwortliches Verhalten wurde mit Fachleuten aus mehr als 90 Ländern und 40 internationalen und regionalen Organisationen erarbeitet. Er dient als Orientierungshilfe für die Umsetzung von CSR und enthält Empfehlungen sowie Best Practices.

[www.iso.org](http://www.iso.org)

**CSR-Berichtspflichten:** Die Richtlinie sieht vor, dass betroffene Unternehmen von öffentlichem Interesse – ab 500 Mitarbeiter – in ihren Berichten Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, Menschenrechten, zur Bekämpfung von Korruption sowie zu Diversität im Vorstand vorlegen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind nur mittelbar von der Pflicht betroffen, allerdings ist davon auszugehen, dass Großbetriebe die CSR-Berichte auch von ihren Zulieferbetrieben einfordern werden.

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

**ILO-Kernarbeitsnormen:** In acht rechtsverbindlichen Übereinkommen formuliert die International Labor Organization Standards zur Verbesserung der weltweiten Arbeitsbedingungen. Diese basieren auf der Vereinigungsfreiheit und dem Recht auf Kollektivverhandlungen, der Beseitigung von Zwangsarbeit, der Abschaffung von Kinderarbeit und dem Verbot von Diskriminierungen.

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

**OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen:** Die OECD-Leitsätze wurden 1976 von den Regierungen der OECD-Mitgliedsstaaten verabschiedet. Es handelt sich um Empfehlungen für verantwortliches unternehmerisches Verhalten bei Auslandsin-

vestitionen. Die Leitsätze beinhalten Empfehlungen zur Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen und zur unternehmerischen Verantwortung für Zulieferer. Sie agieren als einheitlicher und nicht rechtsverbindlicher Code of Conduct bei internationaler Geschäftstätigkeit.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**World Business Council for Sustainable Development WBCSD:** Rund 200 Unternehmen aus verschiedenen Branchen haben sich zusammengeschlossen, um die nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft aktiv zu fördern. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Ziele müssen gleichrangig angestrebt werden. Zu diesem Zweck will der WBCSD die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Regierung und nichtstaatlichen Organisationen verstärken.

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

**Sustainable Development Goals:** Die insgesamt 17 Oberziele der Sustainable Development Goals (SDGs) sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen, die ab 2016 gelten und bis 2030 erreicht werden sollen. Sie dienen der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene. Die Ziele nachhaltiger Entwicklung umfassen Themen, die wichtig für einen nachhaltigen Entwicklungsprozess sind – zum Beispiel Ernährung, Wasser, Hygiene, Energie, Armut, Gesundheit und Umwelt.

<https://sustainabledevelopment.un.org/>

## Weitere Normen & Standards

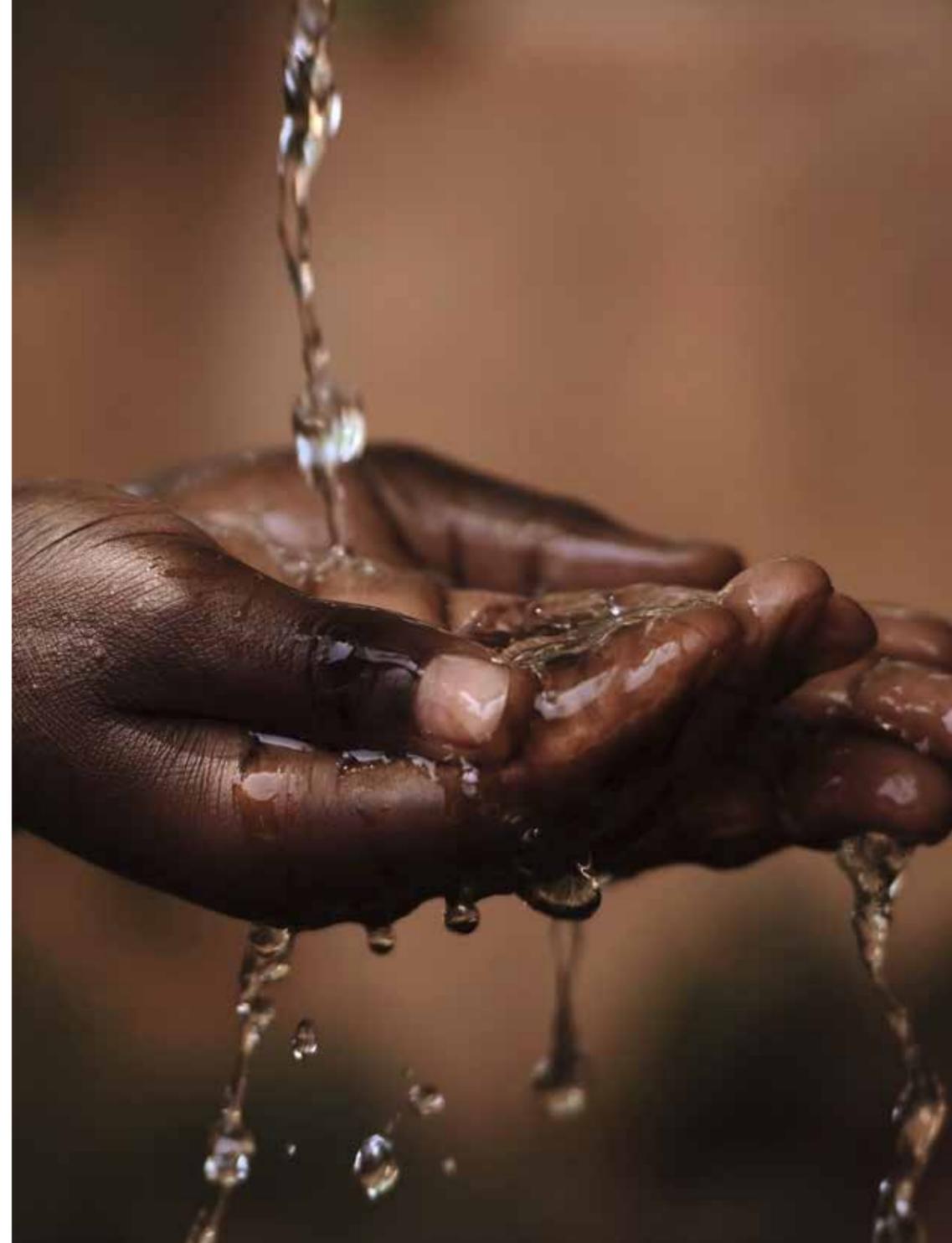
Darüber hinaus gibt es einige weitere, auch branchenspezifische Normen und Standards – wie zum Beispiel im Textilbereich die Fair Wear Foundation. Erste Informationen erhalten Sie bei den IHKs.

## Wirtschaft und Menschenrechte

Die Achtung und Wahrung der Menschenrechte ist in einem Unternehmen nicht als isolierte Funktion zu verstehen, sondern sollte gesamthaft wahrgenommen werden. Menschenrechte können eng mit den Themen Wertschöpfungskette, Arbeitsbedingungen, Wasser, Klima, Schutz von Minderheiten und Migration verbunden sein. Betriebe berühren menschenrechtsrelevante Aspekte somit an verschiedenen Stellen ihrer Geschäftstätigkeit. Um die Achtung und Wahrung der Menschenrechte sicherzustellen, eignen sich daher insbesondere transparente und unternehmensweite Prozesse.

Mit den **UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte** existiert ein wertvolles Referenzdokument der UNO in diesem Bereich. Die von John Ruggie erarbeiteten Leitprinzipien, die auf einer einstimmig verabschiedeten Resolution des UN-Menschenrechtsrats beruhen, basieren auf den Schlüsselprinzipien „Protect, Respect and Remedy“. Nicht nur alle Staaten müssen die Menschenrechte respektieren und schützen, sondern auch alle Unternehmen – unabhängig ihrer Größe. Um diese Leitprinzipien auch in Deutschland umzusetzen, arbeitet die Bundesregierung an der Erstellung eines „Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte“. Dieser soll einen Beitrag dazu leisten, dass auch deutsche Unternehmen die Leitprinzipien in ihre Wertschöpfungs- und Lieferketten integrieren – national wie global. Dazu diskutieren nationale und internationale Vertreter aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft über praktische Lösungsansätze. Die IHKs setzen sich in diesem Rahmen für die Wahrung des fairen Wettbewerbs innerhalb der politischen Rahmenbedingungen ein und unterstützen den Dialogprozess. 2016 soll der Aktionsplan durch das Bundeskabinett verabschiedet werden.

Auch die ab 2016 geltenden **Sustainable Development Goals** der Vereinten Nationen ziehen die Industrienationen in die Verantwortung. Erstmals steht nicht nur Armutsbekämpfung im Mittelpunkt, sondern auch die Bekämpfung von Ungleichheiten, der Schutz der Menschenrechte, die Gewährleistung von Frieden, der Schutz des Klimas und der Aufbau einer globalen Partnerschaft. Den Unternehmen wird eine entscheidende Bedeutung zukommen, diese Ziele bis zum Jahr 2030 zu erreichen.



### Protect – die Pflicht des Staates, die Menschenrechte zu schützen

Die erste Säule „Protect“ betont die Pflicht aller Staaten, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Bevölkerung vor Menschenrechtsverletzungen durch Dritte, also auch Unternehmen, zu schützen: Das soll mit Gesetzen, Anreizen und anderen Fördermaßnahmen geschehen. Die Leitprinzipien fordern die Staaten zudem auf, auch selbst auf die Kohärenz ihrer Politik zu achten und den Schutz der Menschenrechte konsequent in ihre eigene Wirtschaftspolitik zu integrieren.

### Respect – die Verantwortung der Unternehmen, die Menschenrechte zu respektieren

Im Rahmen der Säule „Respect“ stehen Unternehmen in der Verantwortung, die Menschenrechte zu respektieren und gleichzeitig alle dazu notwendigen Managementstrukturen zu schaffen, um Verletzungen zu vermeiden. Ihre menschenrechtliche Sorgfaltpflicht („human rights due diligence“) geht über die eigene Unternehmenstür hinaus und bezieht sich auch auf Geschäftsbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette.

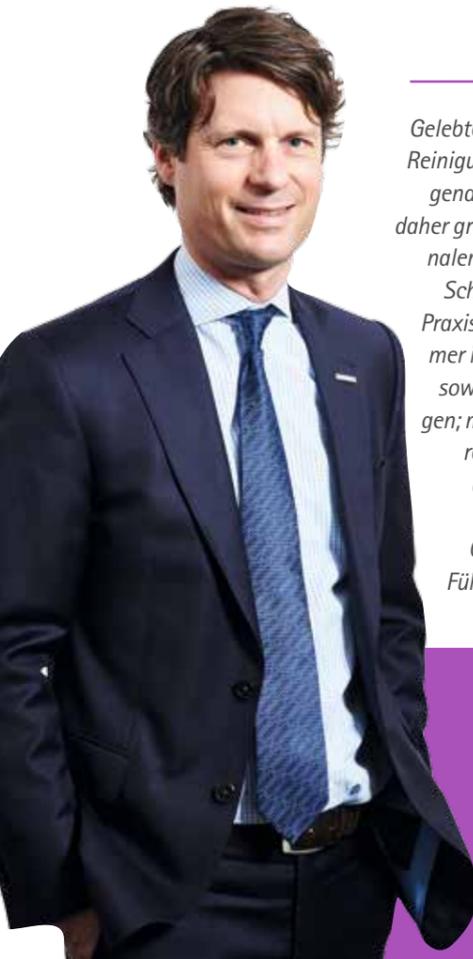
### Remedy – der Zugang der Opfer zur Abhilfe

Die letzte Säule „Remedy“ betrifft die Geschädigten von Menschenrechtsverletzungen. Für den Fall, dass Unternehmen für Verletzungen verantwortlich sind, muss Wiedergutmachung geleistet werden. Es müssen sowohl vom Staat als auch von den Unternehmen gerichtliche und außergerichtliche Beschwerdemechanismen entwickelt und eingeführt werden, um die Abwehr von Menschenrechtsverletzungen zu verbessern und Abhilfe für begangene Verletzungen sicherzustellen. Nur so kann eine Kompensation durch Unternehmen sichergestellt werden.

### Menschenrechtsverletzungen ausschließen

Grundsätzlich trägt jedes Unternehmen selbst die Verantwortung für seine Tätigkeiten. Menschenrechtsverletzungen wie illegale Kinder-, Zwangsarbeit oder Diskriminierung fallen jedoch auch auf die Abnehmer oder Partner zurück. Ein Hauptproblem liegt darin, dass Unternehmen oftmals nicht über etwaige Menschenrechtsverletzungen Bescheid wissen. Deshalb gilt es, sich dafür einzusetzen, Menschenrechtsverletzungen auch bei Partnern und Zulieferern auszuschließen. Die Entwicklung und Einführung eines Menschenrechtskodex kann helfen, solche Verstöße von Beginn an zu vermeiden. Dieser sollte offen angesprochen und seine Wahrung überprüft und beanstandet werden.

## CSR im Export: Mehr als Ausfuhrkontrolle.



*Gelebte Nachhaltigkeit in der Anwendung professioneller Reinigungsmittel bedeutet auch, dass Anwender jederzeit genau wissen, wie sie die Produkte einsetzen. Wir legen daher größten Wert darauf, unsere Kunden und internationalen Vertriebspartner zu schulen. Unser differenziertes Schulungskonzept basiert auf drei Säulen: In unserem Praxisschulungs-Center ALEGRIA trainieren wir Teilnehmer in der Boden-, Sanitär-, Küchen- und Textilhygiene sowie in den grundlegenden gesetzlichen Anforderungen; mit mobilen Schulungsboxen kommen wir zu unseren Kunden und Vertriebspartnern. Und unser interaktives, in sechs Sprachen vorliegendes E-Learning Programm schult zum Beispiel in Themen wie der Gefahrstoffverordnung. Trainierte Reinigungs- und Führungskräfte sorgen für den effektiven, wirtschaftlichen UND schonenden Einsatz der Produkte.*

**SCHULUNG IST EIN WESENTLICHER  
FAKTOR FÜR ECHE NACHHALTIGKEIT IN DER  
PROFESSIONELLEN HYGIENE.**

*Dr. Thomas Schnell  
Geschäftsführer, DR. SCHNELL Chemie GmbH*

Die Globalisierung eröffnet viele neue Möglichkeiten für den Export. Das rasante Tempo, in dem heutzutage Geschäftsabschlüsse getätigt werden, genauso wie das Internet sind Chance und Risiko zugleich: Einfach und schnell Produkte in das Zielland zu exportieren kann dazu verleiten, die Verantwortung mit dem Versand abzugeben. Der Ehrbare Kaufmann exportiert jedoch nicht „nur“, sondern übernimmt Verantwortung für sein Produkt – auch über den Versand hinaus.

Wer unter CSR-Gesichtspunkten agiert, verzichtet bewusst auf gemeinsame Preisstrategien mit Wettbewerbern und spricht sich klar für fairen Wettbewerb im Export aus. Gerade hochwertige Produkte sind manchmal in Schwellenländern schwer zu bekommen. Daraus kann eine besondere Marktmacht für Exporteure entstehen. Die Gefahr von Monopolen, Kartellen und Korruption besteht – und das kann die Wirtschaftskraft im Exportland schwächen. Wer dennoch für freien Wettbewerb plädiert und an einer fairen Preisstrategie konsequent festhält, beugt Imageschäden vor und sichert sich langfristig seine Marktposition. Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen, die interkulturelle Aspekte im Zielland berücksichtigen, stärken die Marktposition zusätzlich. Denn Kampagnen, die in Deutschland erfolgreich sind, können in anderen Ländern pikieren. Ein Beispiel: Kopfschütteln bedeutet in Europa „nein“, in Indien allerdings „ja“. Insbesondere Handzeichen werden je nach Kultur sehr unterschiedlich gedeutet: Während in den meisten westlichen Ländern der „Daumen nach oben“ als positives Zeichen wahrgenommen wird, ist dieses in muslimischen Ländern ein sexuell höchst offensives Zeichen. Das muss die Kommunikation beachten.

*Wir exportieren unsere Produkte weltweit und da wir unter anderem im Bildungssektor tätig sind, tragen wir damit eine besondere Verantwortung. Wir exportieren nicht nur Spielwaren, Außenspielgeräte und komplette Kindergartenausstattungen, sondern auch unsere Kultur und unser Wertesystem. Und um das zu vermitteln, produzieren wir ökologisch nachhaltig in einer vertrauensvollen und zuverlässigen Unternehmenskultur. Die Werte geben wir dann sowohl direkt als auch indirekt an Kunden und Nutzer weiter. Unsere gelebte Unternehmenskultur stärkt unser Image.*

*Peter Schnabel, Technischer Geschäftsführer (CTO), eibe Produktion + Vertrieb GmbH & Co.KG*

Ein weiteres Beispiel ist die Übersetzung der Beschreibungen und Warnhinweise für die jeweilige Zielgruppe, denn Englisch reicht oftmals nicht aus. Auch wenn Englisch in vielen Ländern als offizielle Landessprache gilt, wird es noch lange nicht von allen gesprochen. Mit diesen Maßnahmen lassen sich nicht nur Imageschäden vermeiden, sondern auch die Beliebtheit der Marke langfristig steigern. Das wirkt sich positiv auf den Absatz im Zielland aus und es entstehen langfristig zufriedene Kundenbeziehungen. Der Mehraufwand lohnt sich.

Darüber hinaus kann sich ein nachhaltiges Life Cycle-Management bezahlt machen. Dieses steht nicht nur für eine lange Produktlebensdauer, sondern gleichzeitig auch für minimalen Ressourcenverbrauch – vor, während und nach der Produktion genauso wie beim Transport und der Entsorgung. Spezielle Materialien und Verpackungen, zum Beispiel Papier anstatt Plastik, schonen die Umwelt und können wiederverwertet werden – wie im Cradle-to-Cradle-Konzept, bei dem durch geschicktes Recycling kein Abfall entsteht:



Den Ressourcenverbrauch bestimmt der Unternehmer! Verantwortungsvolle Unternehmer kümmern sich zudem um angemessene Kosten für Reparaturen oder Ersatzteile sowie Hinweise zu einer umweltverträglichen Entsorgung.

### Auf einen Blick



- ✓ Faire Preisentwicklung
- ✓ Landesspezifische Kommunikations- und Marketingstrategie
- ✓ Entwicklung After-Sales-Service

## Ich weiß, wo mein Rohstoff herkommt!?



Aus welchen Ländern wird wie viel nach Bayern importiert?

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung:  
„Wichtigste Handelspartner Bayerns 2014“

Im rohstoffarmen Deutschland steigen die Importzahlen von Jahr zu Jahr. 2014 belief sich das Volumen auf rund 917 Milliarden Euro – so hoch wie noch nie. Soweit imposant, doch diese Zahlen werfen wichtige Fragen auf: Wer weiß ganz genau, wo seine Waren herkommen? Wie und unter welchen Bedingungen wurden sie produziert? Halten sich die Zulieferer an die gemeinsamen Absprachen? Gilt hier wirklich der Handschlag? Diese „Black-Box“ sollte nicht ignoriert, sondern entschlüsselt werden. So können Unternehmen rechtliche Konsequenzen und Reputationsschäden vermeiden und mit voller Überzeugung agieren und erfolgreich sein.

Fairer Wettbewerb bei der Beschaffung geht über den Missbrauch von Marktmacht und direkte Preisabsprachen hinaus.

Diese sind ohnehin nach dem internationalen Wettbewerbsrecht strafbar. Verantwortung zu übernehmen kann bedeuten, auch bei nur wenigen Mitinteressenten für das Importprodukt faire Preise zu bezahlen. Denn oft verfügen Anbieter aus Entwicklungsländern kaum über Einkommensalternativen und zu niedrige Preise können großen Einfluss auf Arbeitsbedingungen vor Ort haben. Wer sich für faire Einkaufsbedingungen bei der Beschaffung einsetzt, schützt damit die Bevölkerung im Herkunftsland und vermeidet langfristig Imageschäden. Denn eines ist nach Skandalen klar: Nur weil sie im Ausland passieren, bleiben Verstöße nicht unbemerkt.

Doch nicht nur das Unternehmen selbst steht im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit – auch die Zulieferer. Es gilt daher, so gut wie möglich über die Geschäftsgebaren seiner Partner Bescheid zu wissen. Länderanalysen vor Geschäftsabschlüssen bewahren vor kurz- oder langfristigen Risiken wie Imageschäden oder Lieferausfällen. Letztere sind mit hohen Kosten verbunden und verursachen Mehraufwand: Es drohen Lieferengpässe, unzufriedene Kunden sowie zeitliche Verzögerungen. Mittels einer Länderanalyse kann sich der Unternehmer bereits im Vorfeld einen Überblick über aktuelle politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklungen im Zielland schaffen und etwaige Risiken abwägen. Das kann auch bei einem einmaligen Import empfehlenswert sein. Für eine umfangreiche Länderanalyse sollten Informationen über sozio-ökonomische Kriterien, betriebswirtschaftliche Kennzahlen, genauso wie die Kriminalitätsrate, Menschenrechtssituation und Arbeitsbedingungen eingeholt werden. Als erste Anlaufstelle dienen zum Beispiel die Industrie- und Handelskammern (IHKs), die Auslandshandelskammern (AHKs), das Auswärtige Amt oder auch Informationsmedien wie das **Human Rights and Business Dilemmas Forum** [www.hrbdf.org](http://www.hrbdf.org). Die Online-Plattform gibt hilfreiche Antworten

### Auf einen Blick



- ✓ Faire Einkaufsbedingungen
- ✓ Zielländeranalyse und stetige Überprüfung
- ✓ Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Lieferkette

auf 26 verschiedene Dilemmata, mit denen Unternehmer im internationalen Geschäft in Berührung kommen können – darunter die Themen Konfliktrohstoffe, Meinungsfreiheit, Menschenhandel, existenzsichernde Löhne und Korruption.

Eine Länderanalyse umfasst auch Umwelt- und Sozialstandards. In Deutschland sind diese selbstverständlich – nicht jedoch in allen Ländern. Unternehmen, die CSR in ihre Tätigkeit integrieren, blicken über den eigenen Geschäftsbereich hinaus und setzen sich für die Einhaltung sowie die Verbesserung der Bedingungen bei ihren Zulieferern ein. Gut eignet sich die Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen für Lieferanten, die Arbeitsbedingungen untersucht und Vor-Ort-Besuche umfasst. Zum Beispiel bietet die Business Social Compliance Initiative, kurz BSCI, ein systematisches Überwachungs- und Qualifikationssystem an, um die sozialen Standards verbessern zu können. Es lohnt sich zudem, die Partner aktiv in den Prozess mit einzubeziehen.

Wer die Herkunft seiner Produkte nicht selbst überprüfen kann, kann sich auch an Gütesiegeln orientieren – wie zum Beispiel das FSC- oder Fairtrade-Siegel. Ein Überblick über Gütesiegel ist unter [www.label-online.de](http://www.label-online.de) zu finden. Für sozial- und umweltbewusste Kunden sind diese ein zusätzliches Kaufargument. Darüber hinaus lohnt es sich, auf einen energieeffizienten Transport der Güter vom Ausland ins Inland zu achten: Wer auf umweltschonendere Transportmittel umsteigt, senkt nicht nur die CO<sub>2</sub>-Bilanz, sondern spart eventuell auch Geld.

*Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet für uns, auch bei unseren Importen ein wirtschaftliches und ökologisches Optimum zu realisieren – wie beispielsweise in der Logistik. Deshalb gestalten wir unsere Transporte so kosteneffizient, zeitlich flexibel und umweltschonend wie möglich. Wir kombinieren verschiedene Verkehrsträger und reduzieren so den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um bis zu 60% – wie beispielsweise auf der Strecke von unserem italienischen Rohstofflieferanten in unser niedersächsisches Werk Visbek.*

**DURCH EINE KOMBINATION MIT DEM EFFIZIENTEREN GÜTERBAHN-VERKEHR KÖNNEN WIR UNSERE ÖKOBILANZ VERBESSERN UND KOSTEN SENKEN.**

Lydia Haupt  
Head of Brandmanagement / Sustainability Corporate Communications, REHAU AG+Co

## Lieferpartnerschaft: Dort ist das nun mal so...

„Seit Jahren arbeiten wir mit einem Spielzeugproduzenten aus Asien zusammen. Bei unserem letzten Fabrikbesuch bemerkten wir die schlechten Arbeitsbedingungen vor Ort – zum Beispiel bei der Arbeitssicherheit. Wir sprachen das Thema sofort an. Der Spielzeughersteller blockte ab und zog sich aus dem Gespräch zurück. Schließlich gehe uns das nichts an. Außerdem sei das in seinem Land nun mal so.“

Schlechte Arbeitsbedingungen sind in einigen Ländern nicht ungewöhnlich. Auch Arbeitsrechte existieren oft nur unzureichend. Eine entsprechende Bezahlung, geregelte Arbeitszeiten oder Urlaub, wie in Deutschland üblich, sind dort Zukunftsmusik. Wer denkt, diese Problematik liege allein im Verantwortungsbe-

reich des Partners, hat weit gefehlt. Auch wenn der Partner die Diskussion um brisante Themen meidet.

Wer langjährige Lieferpartnerschaften pflegt, kann gegebenenfalls für seinen Partner in die Verantwortung genommen werden. Hier empfiehlt es sich gemeinsam mit dem Partner nach Problemlösungen zu suchen. Auch in den Augen von Öffentlichkeit und Medien sitzen Firmen und Lieferpartner in einem Boot. Ein klares Nein des Partners kann und darf also nicht reichen – der bayerische Unternehmer sollte sich für eine Verbesserung einsetzen. Zu diesem Zweck können beispielsweise Besuche vor Ort genutzt werden, um Sicherheitsmängel zu identifizieren. Workshops oder E-Learnings sind gute Möglichkeiten, um Know-how aus Bayern zu transferieren und den Partner zu befähigen. Darüber hinaus hilft die Zusammenarbeit mit der Internationalen Arbeitsorganisation, kurz ILO, Arbeits- und Sozialstandards weiterzuentwickeln, beispielsweise im Rahmen eines Sozialdialoges, der durch die Repräsentanzen vor Ort begleitet wird. Setzen sich Betriebe für angemessene Arbeitsbedingungen bei ihren Lieferpartnern ein, stärken sie zudem die Loyalität und

### Auf einen Blick



- ✓ Gemeinsame Erarbeitung und Überprüfung von Verhaltensnormen
- ✓ Einhaltung von Arbeitsrechten einfordern und unterstützen
- ✓ Umweltstandards achten und prüfen

Code of Conduct

Motivation der Arbeitnehmer. Auch hier helfen beispielsweise Informationen der Online-Plattform Human Rights and Business Dilemmas Forum [www.hrbd.org](http://www.hrbd.org) weiter. Unter den diversen Dilemmata findet sich auch ein Beitrag zu existenzsichernden Löhnen.

Grundsätzlich profitieren langjährige Geschäftsbeziehungen von gemeinsamen Werten und Verhaltensnormen. Aufgrund der kulturellen Unterschiede lohnt es sich für Unternehmer, mit ihren Lieferpartnern im Dialog einheitliche Werte – orientiert an den Prinzipien des Ehrbaren Kaufmanns wie Vertrauen oder Fairness – in einem verbindlichen Code of Conduct festzuschreiben. Die Inhalte sollten für beide Seiten vertretbar sein und in regelmäßigen Abständen gemeinsam überprüft werden. So kann Verbesserungspotenzial zeitnah identifiziert und anschließend umgesetzt werden. Dies ist insbesondere unter wirtschaftlichen Aspekten zu empfehlen, denn eine bessere und auf Verständigung ausgerichtete Zusammenarbeit senkt Prozesskosten. Zielerreichungsvereinbarungen unterstützen dabei genauso wie Alarm- oder Kontrollsysteme. Gemeinsame Werte und Verhaltensnormen erleichtern das Miteinander und beugen Reputationsschäden vor, die zum Beispiel durch die mediale Aufmerksamkeit nach einem groben Werteverstoß entstehen können und hohe Kosten verursachen können.

Hohe Auflagen für Klima- und Umweltschutz, die wir aus Deutschland kennen, bestehen in einigen anderen Ländern kaum. Die wenigen Gesetze, beispielsweise für die Bereiche Schadstoffe, Abfall, Abwasser, Geruch oder Lärm, werden oftmals trotz gesetzlicher Vorgaben nicht umgesetzt, denn es finden keine Kontrollen statt. Regelmäßige Audits oder Umweltmanagementsysteme wie das EMAS, die vor Ort etabliert und überprüft werden, unterstützen hier. Durch den Transfer von innovativen Lösungen, zum Beispiel im Bereich Umweltmanagement, können etwaige Probleme bereits im Vorfeld ausgeschlossen werden. Und sie schaffen Grundlagen: Erstens, um nach international gültigen Umweltstandards zu wirtschaften und zweitens, um die Technologie im Lieferland weiterzuentwickeln. So punktet der Unternehmer bei seinem Partner, aber auch bei Politik und NGOs (Non Governmental Organisations).



Rucksäcke von Deuter werden aus bis zu 220 Teilen per Hand zusammengenäht. Als bayerisches Unternehmen legen wir auch im Ausland Wert auf hohe Arbeits- und Sozialstandards und bemühen uns, diese ständig sicherzustellen. Und das nicht nur aus Gutmenschentum: Nur motivierte Mitarbeiter liefern die Qualität, für die wir als Unternehmen stehen. Deshalb sind wir der unabhängigen Organisation Fair Wear Foundation (FWF) beigetreten. Die FWF überprüft nicht nur laufend unsere Fortschritte, sondern stellt gleichzeitig sicher, dass auch unsere Partner nach diesen Richtlinien arbeiten. Dazu zählen zum Beispiel keine überlangen Arbeitszeiten, gute und sichere Arbeitsbedingungen sowie existenzsichernde Lohnzahlung.

NUR MITARBEITER, DIE SPASS AN DER ARBEIT HABEN, ENTWICKELN UND VERARBEITEN HOCHWERTIGE, FUNKTIONELLE PRODUKTE, DIE LANGFRISTIG FÜR DEN ERFOLG UNSERES UNTERNEHMENS SORGEN.

Katrin Bauer  
Corporate Responsibility, Deuter Sport GmbH

## Lokale Präsenz – Chance und Risiko zugleich!

Produzieren Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern, können sie zur regionalen, wirtschaftlichen und politischen Stabilität beitragen. Sie bauen die Infrastruktur aus und stärken den dortigen Arbeitsmarkt. Wer vor Ort produziert, steht also vor der Herausforderung, positiv in das Geschehen einzugreifen und den Gestaltungsspielraum zu nutzen. Unternehmer, die sich von den Werten des Ehrbaren Kaufmanns leiten lassen, setzen auf Vertrauen, Fairness und Respekt. Sie schaffen Standards, oft eigeninitiativ, und beziehen politische und soziale Aspekte in ihre Marktstrategie vor Ort ein.

Im Ausland mit einem Standort präsent zu sein, bedeutet direkt von den politischen Verhältnissen vor Ort betroffen zu sein. Korruption, Interessenskonflikte oder Armut können oft alltäglich sein. Interkulturelle Divergenzen erschweren die Lage zusätzlich. Entscheiden sich Unternehmen für einen Standort, schaffen sie Arbeitsplätze, Einkommen sowie Infra-

struktur. Sie ermöglichen einem Teil der Bevölkerung neue Perspektiven – und beeinflussen damit das soziale Gefüge vor Ort nachhaltig. Deshalb empfiehlt sich im Vorfeld unter Beratung von Akteuren vor Ort eine Situationsanalyse. Diese sollte wirtschaftliche, politische und soziale Besonderheiten umfassen. Monetäre Aspekte wie Preisniveau oder Einkommensverteilung gehören ebenso dazu wie Sitten und Bräuche. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter, die vor Ort sein werden, vorbereitend geschult werden. Investitionen der Firma in Infrastruktur oder Entwicklungsprogramme begünstigen den Fortschritt der Umgebung zusätzlich. Das steigert die Akzeptanz des Unternehmens im Zielland und verbessert ihr Image.

Unter den gegebenen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen kann der Unternehmer mit seinem Engagement positiv zur Entwicklung des Landes beitragen. Er kann aktiv und direkt in die Arbeitsbedingungen eingreifen – bei Arbeitszeiten, Entlohnung, Gesundheits- und Arbeitsschutz. Orientiert er sich bei den Gehaltszahlungen an den Living Wages, den existenzsichernden Lohnuntergrenzen, ermöglicht er den Angestellten ein Leben über der Armutsgrenze. Aus- und

*Wir entwickeln und vertreiben Kleinst-Wasserkraftwerke für die emerging markets Afrikas, Asiens und Lateinamerikas.*

*Bei der Arbeit vor Ort setzen wir auf ein partizipatives Geschäftsmodell: Wir bauen Arbeitsplätze auf und übergeben die Verantwortung an die lokalen Partner. Wir sind nur einige Zeit vor Ort, und natürlich bei Bedarf, mit dem Ziel, die Kompetenzen an die lokalen Partner weiterzugeben. So können sie sich selbst vor Ort eine Existenz aufbauen und weite Teile der Wertschöpfung übernehmen. Sie erhalten ihre Marge aus der eigenen Wertschöpfung wie der lokalen Zulieferung von Komponenten, der Installation oder Wartung. Unser Vorteil: Unsere Vertriebskosten für das technische Produkt bleiben gering.*

**WIR FREUEN UNS, DASS WIR MIT UNSEREM PARTIZIPATIVEN GESCHÄFTSMODELL ARBEITSPLÄTZE IN DEN ZIELMÄRKTEN SCHAFFEN.**

*Dr. Karl Kolmsee  
Geschäftsführer, Smart Hydro Power GmbH*

Weiterbildungsprogramme verringern die häufig sehr hohen Fluktuationsraten in den Zielländern. Wer Lehrlinge ausbildet, bietet Jugendlichen eine Perspektive und sichert sich qualifiziertes Personal. Genauso machen sich Investitionen in den Gesundheits- und Arbeitsschutz bezahlt – die Mitarbeiterbindung wird erhöht, Unfälle und Fehlzeiten gesenkt und die Produktivität gesteigert.

Auch der Markteintritt und -austritt sollte unter CSR-Gesichtspunkten erfolgen. Viele Unternehmen leisten bereits Pionierarbeit und setzen auf das Social Business-Konzept. Es kombiniert unternehmerischen Erfolg mit dem Bemühen langfristiger Armutsbekämpfung und zielt auf die Lösung sozialer Probleme. Darüber hinaus verzichten Investoren bei Social Business auf spekulative Gewinne. Im Unterschied zu sozialen Projekten mit gleicher inhaltlicher Zielsetzung arbeiten Social Businesses jedoch wie herkömmliche Unternehmen. Ein verwandtes wirtschaftswissenschaftliches Konzept ist der Base-of-the-Pyramid-Ansatz. Dabei werden die vier Milliarden Menschen am Sockel der globalen Einkommenspyramide als bisher vernachlässigte Käuferschicht und mögliche Produzenten für relevante

Wertschöpfungsketten eingebunden. So wird die Firma – und nicht der Staat – durch Beschäftigung zum entscheidenden Player in der Armutsbekämpfung.

Zudem entwickeln verantwortliche Unternehmer eine Exit-Strategie, die den Rückzug aus einem langjährigen Produktionsstandort bewusst plant. Denn dieser hat oftmals viele Auswirkungen: Zum Beispiel werden Mitarbeiter in verschiedenen Ländern unterschiedlich stark durch das Sozialsystem aufgefangen. Daher kann sich übergangsweise eine Lohnfortzahlung oder anderweitige finanzielle Unterstützung empfehlen. Denn Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien tragen wesentlich zum Erfolg vor Ort bei.

### Auf einen Blick



- ✓ Berücksichtigung des politischen und sozialen Umfelds
- ✓ Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen
- ✓ Entwicklung einer Markteintritts- sowie Exit-Strategie

# Verantwortung im internationalen Kontext – auf einen Blick

Was sollte ein verantwortungsvoller Unternehmer, der international – egal ob im Import, Export, bei seinen Lieferpartnerschaften oder in seinen Präsenzen vor Ort – tätig ist, im Hinblick auf Markt, Mensch, Produkt und Ökologie beachten? Beispiele:

	Export	Import	Lieferpartnerschaft	Lokale Präsenz
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fairer Wettbewerb beim Absatz</li> <li>Faire Preisentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktuelle Länderanalyse</li> <li>Faire Einkaufsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Know-how-Transfer</li> <li>Partnerschaftliche Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung des politischen und sozialen Umfelds</li> <li>Markteintritts- und Exit-Strategie</li> </ul>
Mensch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Länderspezifische Kommunikations- und Marketingstrategie</li> <li>Interkulturelle Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geprüfte Sozialstandards im Exportland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laufende Überprüfung von Arbeitsbedingungen/-rechten</li> <li>Code of Conduct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angemessene Arbeitsbedingungen</li> <li>Interkulturelle Kompetenz</li> </ul>
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktverantwortung im Zielland</li> <li>After Sales Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geprüfte Produktherkunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsame Verantwortung entlang der Lieferkette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktverantwortung entlang der Wertschöpfungskette</li> </ul>
Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Life-Cycle-Management</li> <li>Cradle-to-Cradle-Konzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimierte Transportwege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration von Umweltmanagementsystemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltiger Ressourceneinsatz</li> </ul>

# Geschäftsanbahnung mit Verantwortung



Immer mehr bayerische Unternehmen sind global tätig – und viele weitere denken darüber nach. Wer Marktpotenzial erkennt, kann in Zeiten der Globalisierung schnell zur Tat schreiten. Für den langfristigen Erfolg ist jedoch nicht nur eine gute Absatzanalyse ausschlaggebend. Die umsichtige und vorausschauende Planung des eigenen Geschäftsvorhabens entscheidet oft über Dauer und Ergebnis des globalen Engagements. So schützt sich der Unternehmer durch Weitsicht und bedachtes Handeln nicht nur vor möglichen Risiken und bewahrt seinen guten Ruf, sondern investiert direkt in die Zukunftsfähigkeit seines Betriebs. Eine erfolgreiche Geschäftsanbahnung im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns kann dabei von folgender Vorgehensweise profitieren:

### Zielmarkt analysieren

Vor einer Auslandstätigkeit ist es empfehlenswert, alle notwendigen Informationen über das Zielland und den Markt einzuholen. Eine Situationsanalyse identifiziert neben dem Marktpotenzial auch kulturelle, soziale, politische und ökologische Rahmenbedingungen – wie Korruption, Armut oder Bereiche, in denen Menschenrechtsverletzungen möglich sein könnten. Sind Hintergründe und Bedarf bekannt, können Unternehmer Risiken vorbeugen und sich auf die Chancen konzentrieren. Eine erste Adresse kann die örtliche Industrie- und Handelskammer sein. Dort erhalten sie notwendige Informationen und nützliche Kontakte.

### Interkulturelle Kompetenz aufbauen

Unternehmer sollten die kulturellen Unterschiede verinnerlichen und die Menschen vor Ort mit ihren interkulturellen Kompetenzen überzeugen. Zwischenmenschliche Beziehungen können gerade in der internationalen Zusammenarbeit über Top oder Flop entscheiden. Neben verschiedenen Sprachen variieren auch Mimik, Gestik oder Kommunikationsstile von Land zu Land – zum Beispiel gilt die linke Hand in Indien als unrein. Weiß der Unternehmer um die kulturellen Gepflogenheiten, kann er unnötige

Misverständnisse vermeiden. Ein wichtiger Schritt für einen erfolgreichen Vertragsabschluss. Eine erste Anlaufstelle sind die bayerischen IHKS, die auch interkulturelle Seminare und Informationsmaterial anbieten.

### Werte managen

Ein weiterer Schritt ist ein einheitlicher und verbindlicher Wertekanon zwischen den Geschäftspartnern. Schriftlich in einem Code of Conduct festgehalten, werden sie zur gemeinsamen Basis der Geschäftsbeziehung. Zum Beispiel können sich die Partner auf festgeschriebene Umwelt- und Sozialstandards einigen und sich darauf aufbauend vor möglichen Risiken schützen. Der Code of Conduct dient als Vertragsgrundlage und sollte verbindlich sein. Es empfiehlt sich, diese Regeln nicht nur vertraglich festzuhalten, sondern deren Einhaltung laufend zu überprüfen und daraus Verbesserungspotenzial zu generieren. So werden langfristig Reputationsschäden vermieden, die zum Beispiel aufgrund von Werteverstößen entstehen können.

### Risiken vermeiden

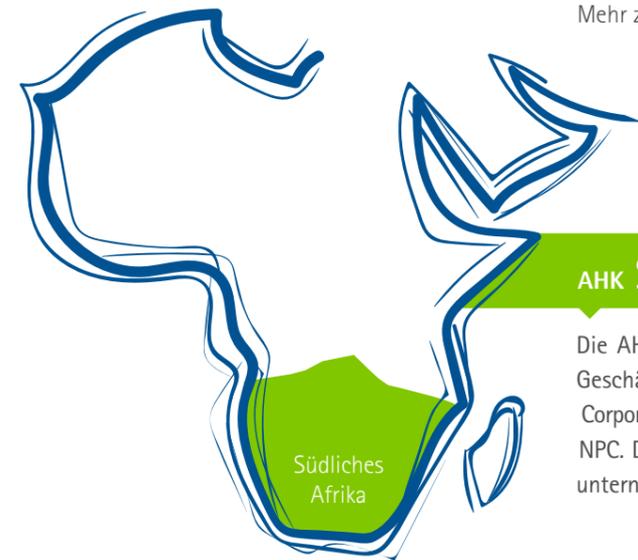
Darüber hinaus empfiehlt sich die Einführung einer Anti-Korruptionsrichtlinie. Leider ist es in einigen Ländern gang und gäbe, für bestimmte Dienste – wie die schnelle Bearbeitung eines Anliegens – eine Gegenleistung zu verlangen. Das hemmt die Wirtschaftskraft im Zielland und führt darüber hinaus zu Rechtsverstößen. Wer sich darauf einlässt, macht sich nicht nur erpressbar, sondern vor allem strafbar. Eine Anti-Korruptionsrichtlinie für das eigene Unternehmen, die Mitarbeiter und die Geschäftspartner macht den eigenen Standpunkt deutlich und ist damit ein wichtiger Teil des Risikomanagements. Unternehmen finden unterstützende Informationen und Self-Check-Listen zum Thema Korruption bei Transparency International unter [www.transparency.de](http://www.transparency.de)

## Nachgefragt: Wie beraten die Auslandshandelskammern in Brasilien und Südafrika in Sachen CSR?

Unternehmen, die im Ausland nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich sein wollen, müssen die jeweiligen Märkte verstehen. Gerade am Anfang eines Engagements brauchen sie die richtigen Antworten auf viele Fragen. Diese Antworten geben an 130 Standorten in 90 Ländern dieser Welt die deutschen Auslandshandelskammern (AHKs), Delegationen und Repräsentanzen. Zu dem Service der AHKs gehören nicht nur umfassende, zielgruppenorientierte Recherchen, beispielsweise zu potenziellen Handelsvertretern, Handelspartnern, Kunden oder Herstellern, sondern auch die Kontaktabahnung. Die AHKs übernehmen im jeweiligen Zielland die erste Ansprache in der Landessprache. Die Auskünfte über mögliche Partner beziehen sich dabei nicht allein auf finanzielle Aspekte – auch gesellschaftliche Themen und Informationen zu lokalen Umwelt- und Ökostandards fließen in die Recherchen ein. Zudem leisten die AHKs erste Hilfestellung bei der Einführung in die geschäftlichen Landesgepflogenheiten. Auch bei Rechts- und Inkassofragen helfen die AHKs weiter. Unternehmer erhalten Informationen zu Steuern im Ausland ebenso wie Zollauskünfte.

Mehr zu den Angeboten der AHKs?

[www.deinternational.de](http://www.deinternational.de)



### AHK Südafrika

Die AHK Südafrika zählt aktuell ca. 600 Mitglieder und berät seit 1952 Unternehmen zu ihren Geschäften im südlichen Afrika. Cordelia Siegert ist Projektmanagerin für das Competence Centre: Corporate Social Responsibility Southern African – German Chamber of Commerce and Industry NPC. Das CSR-Kompetenzzentrum wurde 2011 von der AHK, der GIZ und acht deutschen Partnerunternehmen etabliert. Sie erklärt, wo Erfolge und Stolpersteine bei CSR im südlichen Afrika liegen.

[www.suedafrika.ahk.de](http://www.suedafrika.ahk.de)

Einige AHKs bieten bereits explizit Beratungsleistungen zum Thema CSR an – so auch die AHK Brasilien und die AHK Südafrika.

Welche konkrete Hilfestellung bieten Sie Ihren Mitgliedern in Sachen CSR an?

**Frau Andrade (AHK Brasilien):** „Als Teil der Initiative des Global Compact der UN unterstützen wir unsere Mitglieder dabei, die Prinzipien des UN Global Compact zu erreichen und einzuhalten sowie ethische Leitlinien zu erstellen. Darüber hinaus gehört die Akquise neuer Mitglieder für unsere Partnerorganisation Instituto Sócio Cultural Brasil-Alemanha, das deutsch-brasilianische Institut für sozio-kulturelle Angelegenheiten, zu unserem Leistungsangebot.“

**Frau Siegert (AHK Südafrika):** „Das CSR-Kompetenzzentrum agiert als Plattform, auf der sich Mitglieder über ihre Erfahrungen im CSR-Bereich austauschen können. Zudem beraten wir zu verantwortlicher Unternehmensführung, CSR-Planung oder der Kooperation mit lokalen Initiativen. Einen Schwerpunkt legen wir auf Unternehmensentwicklung.“

Wo sehen Sie momentan und in Zukunft die größten Herausforderungen im Bereich CSR?

**Frau Siegert (AHK Südafrika):** „Aktuell ist die größte Herausforderung für CSR in Südafrika die große soziale und ökonomische Ungleichheit in der Bevölkerung. Diese Ungleichheit erfordert

die Zusammenarbeit zwischen der Regierung und der Privatwirtschaft. Eine zusätzliche Herausforderung ist, dass die grundlegende Idee hinter CSR auf Philanthropie verwässert wird.“

Haben Sie Beispiele für besonders erfolgreiche CSR-Aktivitäten?

**Frau Andrade (AHK Brasilien):** „Eines unserer erfolgreichsten Projekte im CSR-Bereich war eine Kooperation mit der GIZ und den Außenhandelskammern des Mercosur für eine richtungsweisende Studie zum Thema CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – CSR IM MERCOSUR. Die Publikation gibt einen breiten Überblick über die Bedeutung und Umsetzung von CSR in Südamerika und Deutschland. Dort finden sich auch viele Ansatzpunkte für geeignete CSR-Projekte in Brasilien.“

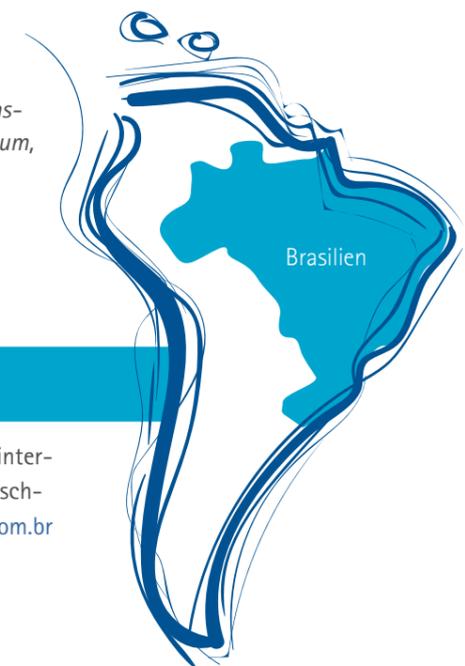
Welche Tipps können Sie Firmen geben, die nachhaltig in Südafrika Geschäfte machen wollen?

**Frau Siegert (AHK Südafrika):** „Firmen, die vorhaben, in Südafrika nachhaltig zu wirtschaften, sollten CSR-Programme und Richtlinien in ihr Kerngeschäft und die Unternehmensstrategie aufnehmen. Es gibt noch viel Spielraum, die CSR-Praktiken in Südafrika weiterzuentwickeln.“

### AHK Brasilien

Die AHK São Paulo zählt aktuell circa 1.700 Mitglieder und unterstützt seit 100 Jahren Unternehmen in ihren internationalen Geschäften. Daniely Andrade, Leiterin Umwelt, Erneuerbare Energien und Energieeffizienz der Deutsch-Brasilianischen IHK, beantwortet Fragen zur deutschen Außenwirtschaft in Brasilien.

[www.ahkbrasilien.com.br](http://www.ahkbrasilien.com.br)



## Freiwilliges Engagement: Die bayerische Wirtschaft

1956 wurden die IHKS vom Gesetzgeber beauftragt, für „die Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns“ zu wirken: eine klare Aufgabe, aktiv für Fairness und Nachhaltigkeit im Wirtschaftsleben einzutreten. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist dabei gleichzeitig Ausgangs- und Orientierungspunkt für die tägliche Arbeit. Als größte Wirtschaftsvertretung im Freistaat Bayern fördern die IHKS den langfristigen Erfolg ihrer Mitglieder. So ist es nur konsequent, die Mitgliedsunternehmen in einer verantwortungsvollen Führung zu bestärken und dabei zu unterstützen, ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung ganz bewusst als Erfolgsfaktor in die Strategie, Produkte und Betriebsabläufe zu integrieren. Schließlich bildet verantwortliches Wirtschaften die Grundlage für langfristige Geschäftsbeziehungen, schafft Wettbewerbsvorteile und sichert die Zukunftsfähigkeit des Betriebs.

Deshalb stellen die IHKS in Bayern ihren Mitgliedern umfangreiche Informationen zum Thema CSR zur Verfügung: Verschiedene Publikationen und Veranstaltungsformate bieten erste Einblicke und Hilfestellungen. Dazu zählen auch der vorliegende Praxisleitfaden „Verantwortung lohnt sich. Weltweit.“ und „Verantwortung lohnt sich.“, das Glossar „Corporate Social Responsibility (CSR)“ sowie der jährliche Bayerische CSR-Tag. Im internationalen Geschäft fungieren die IHKS als zentrale Anlaufstellen für Informationen zu den jeweiligen Zielländern und zum Markteintritt. Um bayerische Unternehmer bestmöglich auf ihre Tätigkeit im Ausland vorzubereiten, werden interkulturelle Seminare und Länderinformationsveranstaltungen angeboten. Die bayerischen IHKS agieren dabei als Portal zu den AHKS.

Die bayerischen IHKS verstehen sich zudem als Plattform, auf der sich Firmen zum Thema CSR austauschen können. Sie fördern Netzwerke und bieten konkrete Hilfe in der praktischen Umsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung an. Dafür wurde unter anderem ein IHK-Zertifikatslehrgang zum/zur CSR-Manager/-in entwickelt und eingeführt. Der Lehrgang vermittelt

Kompetenzen und notwendiges Rüstzeug, um CSR erfolgreich im Unternehmensalltag zu implementieren – konkret und praxisnah.

Ein weiteres wichtiges Anliegen der IHKS ist die Wahrung der Freiräume für selbstgestaltbare Verantwortung. Dafür setzen sich die IHKS im öffentlichen und politischen Diskurs ein. Die Integration von CSR in die eigenen Prozesse muss in hohem Maße freiwillig bleiben. Eine Standardisierung etwa durch zunehmende Berichtspflichten oder Zertifizierungen ist mit Blick auf die in Deutschland stark differenzierte Unternehmenslandschaft kleiner und mittlerer Betriebe kontraproduktiv. Die IHKS werben für politische Rahmenbedingungen, die ein freiwilliges Engagement im Bereich CSR sicherstellen und gesetzliche Regelungen im Bereich des Machbaren und Zumutbaren belassen. Immer mit dem Ziel, einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten.

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns prägt die Grundausrichtung und die Arbeit der bayerischen IHKS, die sich auf vielfältige Weise engagieren: in der internationalen Handelspolitik, der beruflichen Bildung, im Umwelt- und Klimaschutz sowie bei der Integration von Flüchtlingen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. In der Mitte der Gesellschaft, an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik, sehen die IHKS ihren gesetzlichen Auftrag darin, an dem Diskurs um globale Gerechtigkeit teilzunehmen und für faire Wettbewerbsbedingungen, national wie auch international, zu wirken. Im Sinne einer Verantwortungspartnerschaft sind Unternehmen jedoch nicht alleine gefordert: Auch der Staat, die Verbraucher und die Öffentlichkeit müssen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen. Dabei unterstützen die bayerischen IHKS die Unternehmen in ihrem wirtschaftlich globalen, sozialen und ökologischen Engagement. Denn gemeinsam können wir den Ehrbaren Kaufmann leben. Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung.



*Impressum: Verantwortung lohnt sich. Weltweit. Der Ehrbare Kaufmann in der Praxis – grenzenlos engagiert*  
 Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag // 80323 München // Hausanschrift: Balanstraße 55-59, 81541 München  
 Telefon: +49 89 5116-0 // info@bihk.de // www.bihk.de // Verantwortliche: Gerti Oswald, Geschäftsführerin BIHK e.V. Konzeption  
 & Text: wbpr\_Kommunikation, wbpr.de // Grafische Umsetzung: Ideenmühle GmbH, ideenmuehle.com // Fotografie: drehmomente.de, Firma Deuter, Firma Rehau // Bildquellen: Titel thinkstock © Peshkova + drehmomente.de, S. 4 fotolia © Photocreo Bednarek, S. 6: thinkstock © Liufuyu, Seite 8: thinkstock © borgogniols, S. 11: thinkstock © Alexander Traksel, S. 12: shutterstock © Samjork, fotolia © moZZz, S. 14: thinkstock © shironosov, S. 16: thinkstock © Natalia Bratslavsky  
 Druck: G. Peschke Druckerei GmbH, www.peschkedruck.de

Stand: November 2015

## Ihre Ansprechpartner zum Ehrbaren Kaufmann im internationalen Geschäft der IHKs in Bayern

### **IHK Aschaffenburg**

**Ursula Müller**

Telefon 06021 8800

E-Mail: [mueller@aschaffenburg.ihk.de](mailto:mueller@aschaffenburg.ihk.de)

### **IHK zu Coburg**

**Elisabeth Löhr**

Telefon 09561 7426 0

E-Mail: [loehr@coburg.ihk.de](mailto:loehr@coburg.ihk.de)

### **IHK für München und Oberbayern**

**Natalie Tomlinson-Kurz** (CSR/Ehrbarer Kaufmann)

**Gabriele Vetter** (International)

Telefon 089 5116 0

E-Mail: [tomlinsonkurz@muenchen.ihk.de](mailto:tomlinsonkurz@muenchen.ihk.de)

E-Mail: [vetterg@muenchen.ihk.de](mailto:vetterg@muenchen.ihk.de)

### **IHK für Niederbayern in Passau**

**Peter Sonnleitner**

Telefon 0851 507 0

E-Mail: [sonnleitner@passau.ihk.de](mailto:sonnleitner@passau.ihk.de)

### **IHK Nürnberg für Mittelfranken**

**Armin Siegert**

Telefon 0911 133 539 7

E-Mail: [siegert@nuernberg.ihk.de](mailto:siegert@nuernberg.ihk.de)

### **IHK für Oberfranken Bayreuth**

**Dr. Hans Kolb**

Telefon 0921 886 0

E-Mail: [kolb@bayreuth.ihk.de](mailto:kolb@bayreuth.ihk.de)

### **IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim**

**Dr. Alfred Brunnbauer**

Telefon 0941 5694 0

E-Mail: [brunnbauer@regensburg.ihk.de](mailto:brunnbauer@regensburg.ihk.de)

### **IHK Schwaben**

**Axel Sir**

Telefon 0821 3162 0

E-Mail: [axel.sir@schwaben.ihk.de](mailto:axel.sir@schwaben.ihk.de)

### **IHK Würzburg-Schweinfurt**

**Kurt Treumann**

Telefon 0931 41940

E-Mail: [treumann@wuerzburg.ihk.de](mailto:treumann@wuerzburg.ihk.de)