



Handlungsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit

Praxisbeispiele und Entwicklungsbedarf



| i | ö | w

INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Redaktion & Kontakt

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, gemeinnützig
Dr. Esther Hoffmann, Maja Rotter
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin

Telefon: 030 884 59 4 0
Telefax: 030 882 54 39
www.ioew.de

adelphi
Dr. Jutta Knopf
Caspar-Theyß-Straße 14a
14193 Berlin

Telefon: 030 89 068 69 0
Telefax: 030 89 000 68 10
www.adelphi.de

Fotos

Titelfoto: Bungo/Photocase
Seite 5: Flobox/Photocase
Seite 9: jala/Photocase
Seite 11: CeeGee/Photocase
Seite 14: krockenmitte/Photocase
Seite 19: MrQM/Photocase
Seite 13: Maria Vaorin/Photocase

Das dieser Broschüre zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im thematischen Schwerpunkt „Innovationspolitische Handlungsfelder für die nachhaltige Entwicklung“ im Rahmen der Innovations- und Technikanalyse unter dem Förderkennzeichen 16/1591 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft

Welche Nachhaltigkeitsstrategien verfolgen Unternehmen heute? Was verstehen sie überhaupt unter Nachhaltigkeit und wie wird Nachhaltigkeit im Betrieb institutionalisiert? Welche Rollen spielen dabei staatliche Nachhaltigkeitsstrategien und nicht-staatliche Nachhaltigkeitsinitiativen und welchen Einfluss haben die Unternehmen umgekehrt auf die staatliche Nachhaltigkeitspolitik? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, untersuchte das Projekt „Meta-Analyse – Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft“¹ die Nachhaltigkeitsstrategien von insgesamt 16 nationalen und internationalen Unternehmen.

- › BASF SE
- › Robert Bosch GmbH
- › BMW Group
- › Catalyst Paper Corporation
- › Cooperative Bank
- › Deutsche Bahn AG
- › Dexia AG
- › Electrolux AG

- › GLS Bank
- › Hypo Vereinsbank
- › Lotos Group
- › Merck Group
- › Nokia AG
- › Philips AG
- › Verbund AG
- › Volkswagen AG

Sechs von ihnen wurden als Best-Practice-Beispiele einer genaueren Analyse unterzogen. Sie sind nicht repräsentativ, sondern dienen vielmehr dazu, aktuelle Trends und Potenziale für betriebliche Nachhaltigkeitsstrategien aufzuzeigen. Diese Broschüre will dazu anregen, Nachhaltigkeitsaspekte als Chance zu nutzen und gezielt im Unternehmen zu integrieren.

Ziel des Projektes war es,

- › aufzuzeigen, an welchen Stellen Nachhaltigkeitsaspekte bereits in den Geschäftspraktiken integriert sind,
- › zu identifizieren, wo es noch ‚Lücken‘ und Schwachstellen gibt und
- › herauszufiltern, welche innovativen Ansätze Unternehmen bereits umsetzen.

¹ Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt Innovations- und Technikanalyse gefördert und gemeinsam von adelphi, dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) sowie dem Forschungszentrum für Umweltpolitik (FFU) bearbeitet. Eine ausführlichere Darstellung der Projektergebnisse ist auf der folgenden Website zu finden: <http://www.innovative-nachhaltigkeit.de>. Im Rahmen des Projektes wurde außerdem ein Buch (Knopf, Jutta; Rainer Quitzow; Esther Hoffmann und Maja Rotter: Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft: Treiber für Innovation und Kooperation? München: oekom verlag) und ein Policy Paper (Jacob, Klaus; Rainer Quitzow und Sabine Weiland: Perspektiven der Nachhaltigkeitspolitik in Deutschland) erarbeitet.

Nachhaltigkeit: Ein Erfolgsrezept		5
Kernmerkmale des Konzepts Nachhaltigkeit		7
Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie		8
Nachhaltigkeit managen		9
Umweltschutz: Neue Entwicklungen in einem etablierten Thema		11
Soziale Nachhaltigkeit: die Mitarbeiter/innen im Fokus		13
Nachhaltigkeit als Treiber von Innovationen		16
Stakeholder: Neue Kooperationsformen und Allianzen		18
Nachhaltigkeit in der Lieferkette: die große Herausforderung		21

Nachhaltigkeit: ein Erfolgsrezept

Was ist CSR?

„Corporate Social Responsibility“, also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen,

- › ist die verantwortungsbewusste Unternehmenssteuerung im Interesse der internen und externen Anspruchsgruppen;
- › umfasst die sozial und ökologisch verträgliche Ausgestaltung sämtlicher Wertschöpfungsstufen im unternehmerischen Einflussbereich;
- › geht in Form von Selbstverpflichtungen über gesetzliche Bestimmungen hinaus;
- › zielt auf die Schaffung eines unternehmerischen und gesellschaftlichen Mehrwertes und
- › ist somit der unternehmerische Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung.

Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) sind für viele Unternehmen längst keine Fremdwörter mehr, sondern bereits fester Bestandteil ihres Handelns. Auch aktuelle Diskussionen unterstreichen die wachsende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit. Die folgenden Punkte stellen einen Ausschnitt gegenwärtiger Entwicklungen dar:

1. ISO 26000 – Ein Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung

Mit der Ausarbeitung der Norm ISO 26000 wurde eine Orientierungshilfe geschaffen, die Unternehmen dazu anleitet, gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu agieren. Sie behandelt sieben Kernthemen, die die Bereiche Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange sowie regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds umfassen. Insgesamt 37 Handlungsfelder konkretisieren diese Kernthemen.

2. Nationaler CSR-Aktionsplan

Ziel des „Aktionsplan CSR“ der deutschen Bundesregierung ist es, die gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung besser zu verankern, kleine und mittlere Unternehmen für CSR zu gewinnen sowie die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von CSR zu erhöhen. Der „Aktionsplan CSR“ basiert auf den Empfehlungen des Nationalen CSR-Forums, in dem 44 Akteure verschiedener gesellschaftlicher Gruppen vertreten sind.

3. CSR Reporting – freiwillig oder verpflichtend?

Auf EU-Ebene ist die Berichterstattung von Unternehmen bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistung freiwillig, auf Ebene einiger Länder ist sie verpflichtend. Welche zukünftigen Entwicklungen in diesem Kontext zu erwarten sind, bleibt offen.

4. Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Unter dem „Protect, Respect and Remedy-Framework“ der Vereinten Nationen (UN) wird gefordert, CSR-Maßnahmen, die auf die Wahrung der Menschenrechte abzielen, besser im Unternehmen zu verankern. So sollen Unternehmen beispielsweise Menschenrechte verstärkt im Management ihrer Lieferkette berücksichtigen.

5. Herausforderungen des demografischen Wandels

Der Rückgang der Geburtenrate wird in Unternehmen in den nächsten Jahren zu einem zunehmenden Mangel an Fachkräften führen. Schon jetzt sind sie gefordert, innovative und langfristige Maßnahmen einzuleiten, um qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu binden. Chancen bietet hier u. a. die Anwerbung von Mitarbeiter/innen aus dem Ausland – ein Thema, das im Zuge der Integrationsdebatte gerade auf der politischen und gesellschaftlichen Agenda steht.

6. Megatrend Klimaschutz

Seit der Veröffentlichung des Stern Reports im Jahr 2006 werden die wirtschaftlichen Folgen des Klimawandels diskutiert. Ökonomische Bedeutung erlangte das Thema auch durch das Carbon Disclosure Project (CDP). Dieses nutzt die Marktmacht institutioneller Investoren, um Transparenz über die Klimaschutzleistungen großer börsennotierter Unternehmen herzustellen. Über das CDP liefern mittlerweile weltweit etwa 3.000 Unternehmen – darunter fast alle DAX30-Unternehmen – Informationen über ihre Klimastrategie, ihr Management von klimawandelbedingten Chancen und Risiken und ihre Treibhausgasemissionen an den Kapitalmarkt.



Kernmerkmale des Konzepts Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Doch was der Begriff genau bedeutet, darüber gehen die Meinungen auseinander. Eine konkrete gesellschaftlich und wissenschaftlich akzeptierte Definition gibt es bislang nicht. Und trotzdem: Einige Kernmerkmale des Konzeptes Nachhaltiger Entwicklung lassen sich festhalten. Sie zeigen, wie eine nachhaltige Gestaltung unternehmerischer Prozesse und Instrumente aussehen sollte:

1. Langfristigkeit

Lasten, die zukünftigen Generationen aufgebürdet werden, ohne dass ihnen ein entsprechender Nutzen entgegensteht, sollten vermieden werden – dies fordert das Prinzip der intergenerationalen Gerechtigkeit. Diese Langfristigkeit sollte sich in unternehmerischen Entscheidungen wie auch in Budget- und Investitionszyklen ausdrücken.

2. Internationale Dimension

Wirtschaftliche Entscheidungen hierzulande sollten außerdem keine nachteiligen Effekte auf ausländische Märkte und Gesellschaften haben, insbesondere nicht in den Entwicklungsländern. Damit verschärfen sich in der Wirtschaft die Anforderungen an internationale Wertschöpfungsketten.

3. Identifikation und Lösung von Zielkonflikten

Sozialer Zusammenhalt, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen – dies sind die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Zwischen ihnen können Zielkonflikte auftreten, die umso deutlicher werden, je konkreter die Ziele gefasst sind. Für den Umgang mit diesen Konflikten werden Abläufe und Instrumente benötigt, die unternehmerische Entscheidungsprozesse unterstützen.

4. Integration

Eine nachhaltige Entwicklung betrifft alle Bereiche der Gesellschaft. Und auch für die Wirtschaft bedeutet es, dass das Thema Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen und -ebenen verankert werden sollte. Hierfür bedarf es ebenfalls geeigneter Instrumente und Institutionen.

5. Partizipation

Nachhaltige Entwicklung ist ein umfassendes gesamtgesellschaftliches Konzept, das nur durch das Zusammenwirken staatlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure realisiert werden kann. Durch die Einbindung verschiedener Akteure in unternehmerische Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse können deren Wissen, Wertvorstellungen und Interessen einfließen.

6. Monitoring und Evaluation

Schließlich ist es wichtig, durch geeignete Instrumente und Methoden den Stand der Zielerreichung zu erfassen und damit Anreize für kontinuierliches Lernen und Verbesserungen zu geben.

Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie

Unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet: Die Unternehmensstrategie sollte langfristig ausgerichtet sein und soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen integrieren. Sie spiegelt sich in grundlegenden Werten, langfristigen Unternehmenszielen und einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsvision in Form von Leitbildern, Kodizes oder Leitlinien wider.

Der Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie beginnt mit Fragen: Welche sozialen und ökologischen Auswirkungen hat die Unternehmenstätigkeit? Welche sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Tätigkeit? Die Analyse der Antworten zeigt, was die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie für Unternehmenserfolg und Wettbewerbsfähigkeit bedeuten kann. Doch ist das Idealbild der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie bislang noch nicht in der unternehmerischen Realität angekommen: Bei der Mehrzahl der Unternehmen steht die Nachhaltigkeitsstrategie neben der übergreifenden Unternehmensstrategie.

Lediglich einige wenige Unternehmen haben bislang die Herausforderung angenommen und arbeiten an einer verstärkten Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie.

- › Die **GLS Bank** verfügt zwar nicht über eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie, Aspekte von Nachhaltigkeit sind aber die zentralen Kristallisationspunkte der unternehmerischen Geschäftstätigkeit: So ist wirtschaftlicher Erfolg im Bankgeschäft nicht das eigentliche Ziel, sondern lediglich die Voraussetzung zum Erreichen ökologischer, sozialer und kultureller Ziele.
- › Bei **Philips** ist es eines von drei strategischen Zielen der Managementagenda des Jahres 2010, Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil in der Unternehmensstrategie zu verankern.
- › In der aktuell gültigen „Strategie 2018“ von **Volkswagen** nehmen die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit zentrale Positionen ein und finden sich in fast allen Konzernbereichen wieder.
- › **BASF** deklariert nachhaltiges Wirtschaften als eine von vier strategischen Leitlinien ihres Handelns.

Nachhaltigkeit managen

Auch die Umwandlung von Nachhaltigkeitszielen in unternehmerische Steuerungsgrößen stellt für die meisten Unternehmen noch eine Herausforderung dar. Nachhaltigkeitsaspekte werden bislang meist als ein add-on zu den etablierten betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen gesehen. Außerdem stehen Unternehmen vor der Schwierigkeit, das komplexe und eher qualitativ orientierte Nachhaltigkeitskonzept in einzelne messbare Indikatoren zu übersetzen, die mit betrieblichen Planungs- und Entscheidungsrationitäten vereinbar sind. Lassen sich ökologische Ziele noch vergleichsweise einfach operationalisieren und in betriebswirtschaftliche Größen wie Kosteneinsparung übersetzen, so sind soziale Ziele in den meisten Unternehmen qualitativ. Erste Ansätze zur Quantifizierung finden sich bei den Themen Aus- und Weiterbildung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen – mit diesen Argumenten werden Nachhaltigkeitsziele überwiegend in Verbindung gebracht. Das Nachhaltigkeitsmanagement wird so als „win-win“-Ansatz dargestellt – allerdings ohne zu bedenken, dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele auch in Konflikt zueinander stehen können. Der Umgang mit diesen Zielkonflikten und die Abwägung und Gewichtung verschiedener Nachhaltigkeitsziele in Entscheidungsprozessen stellen den Kern des Nachhaltigkeitsengagements eines Unternehmens dar.

Nachhaltige Unternehmensführung: Vom Risiko- zum Chancenmanagement

Nachhaltigkeit wurde in Unternehmen lange Zeit unter dem Aspekt der Minimierung von rechtlichen wie auch von Reputationsrisiken betrachtet. Heute setzen sich Unternehmen mehr und mehr auch mit den Chancen von Nachhaltigkeit auseinander. Sie entwickeln neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, die sich an Nachhaltigkeitsanforderungen orientieren. Dabei zielen die Unternehmen auf Marktsegmente wie erneuerbare Energien oder Elektromobilität, in denen sie durch ein zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein bei privaten und industriellen Kund/innen eine steigende Nachfrage erwarten.

In diesem Zusammenhang lässt sich auch beobachten, dass einige Unternehmen dazu übergehen, das intern erarbeitete Nachhaltigkeits-Know-How strategisch in verschiedenen Stakeholderbeziehungen zu nutzen und zu vermarkten.

- › **BASF** nutzt seine Nachhaltigkeitsexpertise inzwischen zur strategischen Kunden- und Lieferantenbindung. Im Einkaufswettbewerb um knappe Rohstoffe setzt das Unternehmen beispielsweise auf Nachhaltigkeitsberatungen für Lieferanten zur Generierung langfristiger Lieferverträge.
- › **Philips** nutzte die durch REACH (Europäische Verordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe) geforderte Datenerhebung in der Zulieferkette, um die Qualität der eigenen Produktentwicklungen und Prozesse zu erhöhen – und konnte damit den selbst entwickelten EcoDesign-Prozess deutlich verbessern.
- › Die **GLS Bank** zeigt, wie Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmensführung per se in ein Geschäftsmodell umsetzbar sind. Zentrales Ziel des Unternehmens ist es, Finanzierung für innovative Projekte mit einem sozialen oder ökologischen Mehrwert zu ermöglichen. Nachhaltigkeit ist hier der Kern des Unternehmenszwecks.



Umweltschutz: Neue Entwicklungen in einem etablierten Thema

In vielen Unternehmen hat sich das Nachhaltigkeitsengagement aus dem Umweltmanagement heraus entwickelt. Entsprechend weit fortgeschritten ist hier die Etablierung und Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes: Die Implementierung und Zertifizierung eines Umweltmanagementsystems nach der internationalen Norm ISO 14001 oder auch nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) gehören heute in vielen Fällen fest zur Managementpraxis.

In den vergangenen Jahren ist mit dem Klimawandel eine neue zentrale Herausforderung auf den Plan getreten. Umweltschutz wird deshalb in Unternehmen zunehmend als Klimaschutz interpretiert; durch Effizienzmaßnahmen in der Produktion, im Gebäudebestand sowie bei Produkten und Dienstleistungen, aber auch durch den Einsatz erneuerbarer Energieträger leisten die Betriebe einen Beitrag zur CO₂-Reduktion.

Einige Unternehmen haben in Anlehnung an politische Formeln wie das 20-20-20-Ziel der EU² selbst langfristige Klimaschutzziele formuliert:

- › **Bosch** strebt die Reduktion der CO₂-Emissionen an den Standorten um 20 % bis 2020 an.
- › **BASF** zielt auf 25 % weniger Treibhausgas-Emissionen pro Tonne Verkaufsprodukt bis 2020.
- › Die **Deutsche Bahn** will die CO₂-Emissionen aller Verkehrsträger (Bahn, LKW, Schiff und Flugzeug) bis 2020 um 20 % senken.
- › **Merck** hat sich zum Ziel gesetzt, die direkten und indirekten CO₂-Emissionen bis 2020 um 20 % zu senken.
- › Der kanadische Papierhersteller **Catalyst Paper** will seine CO₂-Emissionen bis 2020 um 70 % reduzieren.

Doch im Zuge der Diskussion um Klimaschutz geraten andere Umweltprobleme schnell in den Hintergrund – auch auf betrieblicher Ebene. So besteht beispielsweise im Bereich Ressourceneffizienz bei dem Gebrauch von Recyclingmaterialien und nachwachsenden Rohstoffen oder bei der Schließung von Produktkreisläufen noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Auch der Erhalt der Biodiversität wird für Unternehmen mehr und mehr zur Herausforderung. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die pflanzliche Rohstoffe nutzen oder durch ihre Produktion oder Rohstoffgewinnung in Ökosysteme eingreifen. Indem sie Managementansätze zum Schutz von Natur und Artenvielfalt entwickeln, können Unternehmen die Bedrohung für Natur und Artenvielfalt erfassen, bewerten und überwachen sowie daraus Schutzkonzepte und Maßnahmen ableiten und umsetzen.

² Dieses besagt, dass bis 2020 die Energieeffizienz und der Anteil der erneuerbaren Energien um je 20 % erhöht und gleichzeitig Treibhausgase um 20 % reduziert werden sollen (Basisjahr 2005).

Wasser und globale Wasserverfügbarkeit – auch diese Themen stehen (wieder) auf der unternehmerischen Nachhaltigkeitsagenda. Hier geht es klassisch um eine effizientere Wassernutzung in Produktionsprozessen und um die Reduktion der Schadstofffracht. Neuere Ansätze wie der „water footprint“ von Produkten oder das Thema „virtuelles Wasser“ unterstützen Unternehmen darin, den Wasserverbrauch entlang der gesamten Wertschöpfungskette inklusive Vorketten, Nutzungs- und Nachnutzungsphase zu reduzieren. Andere Unternehmen engagieren sich in Public-Private-Partnerships, um die Trinkwasserver- oder Abwasserentsorgung an ihren internationalen Standorten zu verbessern.

Die drei Ansätze einer nachhaltigen Wirtschaftsweise

Effizienzansätze zielen auf einen verringerten Ressourcenverbrauch (Rohstoffe, Energie etc.) für Produktionsprozesse oder Produkte. Durch Verbesserung der bestehenden Produktions- und Konsummuster soll mit weniger (ökologisch relevantem) Input der gleiche Output erzielt werden.

Konsistenzansätze beruhen auf der Idee des geschlossenen Kreislaufs. Alle Materialien, die bei Produktion oder Konsum entstehen, sollen entweder wieder verwendet werden oder sich in natürliche Kreisläufe einfügen. Ziel ist es, Abfälle und Emissionen zu vermeiden. Anders als der Effizienzeinsatz wollen Konsistenzstrategien die Materialnutzung nicht reduzieren, sondern verändern.

Suffizienzansätze nehmen nicht nur Produkte und Produktionsweisen in den Blick, sondern vor allem Nachfrage und Konsum. Das Ausmaß von Angebot und Nachfrage wird hier grundsätzlich in Frage gestellt und – nach dem Motto „weniger ist mehr“ – der (teilweise) Verzicht auf bestehende Produktions- und Konsummuster angestrebt.



Soziale Nachhaltigkeit: Die Mitarbeiter/innen im Fokus

Sie sind „Toparbeitgeber“ (VW) und stellen „das beste Team der Industrie“ (BASF) – mit Aussagen wie diesen wollen Unternehmen Spitzenkräfte werben. Auch Aktivitäten zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation, -einbindung und -förderung dienen diesem Ziel und zeigen, dass die Herausforderungen des demografischen Wandels in der Wirtschaft erkannt und angenommen wurden.

Der demografische Wandel führt zu einer alternden Belegschaft in Unternehmen und zu zunehmendem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Mögliche Folgen für einen Betrieb sind ein erhöhter Krankenstand, eine verringerte Produktivität sowie ein sich verschärfender Wettbewerb um Fachkräfte. Nur eine strategische Herangehensweise ermöglicht es, potenzielle Folgen und Handlungsoptionen zu erkennen und so diesen Risiken begegnen zu können. So hat BASF ein strategisches Monitoringsystem eingeführt, mit dem die demografische Entwicklung der Belegschaft an allen Standorten beobachtet wird. Aus diesen Daten kann das Unternehmen frühzeitig geeignete Maßnahmen wie verstärkte Rekrutierung oder Weiterbildung ableiten.

Auch Angebote zur Gesundheitsvorsorge sind häufige Reaktionen auf den demografischen Wandel. Weitere Maßnahmen, die zur Mitarbeiterbindung beitragen sollen, kommen insbesondere für Mitarbeiter/innen in den (europäischen) Industrieländern zum Einsatz: Hierzu zählen beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Ansätze zur systematischen Aus- und Weiterbildung oder Anreizsysteme. Arbeitszeitmodelle zielen z. B. auf die Verbesserung der Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder den Erhalt der Erfahrung und Ressourcen älterer Mitarbeiter/innen. Zudem beginnen einige Unternehmen damit, die veränderte Altersstruktur der Konsument/innen in der Produktentwicklung zu berücksichtigen.

- › Bei **Bosch** werden gezielt Teilzeitmodelle für alle Mitarbeitenden (auch Männer und Führungskräfte) unterstützt und beworben.
- › Bei **BMW** können im Rahmen des Arbeitszeitmodells „Vollzeit Select“ langjährige Vollzeitmitarbeiter/innen bis zu 20 zusätzliche freie, unbezahlte Tage im Jahr nehmen. Finanziert wird „Vollzeit Select“ wahlweise durch Kürzung der Sonderzahlungen oder des Monatsgehalts.
- › **BASF** hat ein Lernzentrum eingerichtet, in dem Beschäftigte zu individuellen Lernmethoden und -inhalten beraten werden.
- › **Bosch** und **BMW** bieten Fachkräften auch nach dem rentenbedingten Ausscheiden über Honorarverträge die Möglichkeit zur Weiterbeschäftigung.
- › **VW** bietet mit dem Programm „Wanderjahre“ Ausgebildeten aller Berufsgruppen und jungen Hochschulabsolvent/innen die Möglichkeit, für ein Jahr im Ausland zu arbeiten.

Auch das Thema „Diversity“ – also die Zusammensetzung der Belegschaft aus Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Ethnien, Geschlechter, Religionen ebenso wie unterschiedlichen Alters, sexueller Orientierung oder Handicap – nimmt an Bedeutung zu. Um eine solche Vielfalt zu gewährleisten, sollten Unternehmen mittels Leitlinien und daraus abgeleitete Maßnahmen Diskriminierung abbauen und Chancengleichheit – beispielsweise im Zugang zu Karrierewegen – herstellen.

Der Vorteil einer hohen Diversity, besonders für international agierende Unternehmen, liegt auf der Hand: Die unterschiedliche soziale und fachliche Kompetenz einer gemischten und internationalen Belegschaft kann genutzt werden, um auf veränderte Märkte zu reagieren und neue Kundensegmente zu erschließen. Gleichzeitig kann so einem möglichen Fachkräftemangel strategisch begegnet werden. Diversity wird aus dieser Perspektive zum Wettbewerbsvorteil. So leistet die Förderung von Führungskräften aus Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur einen Beitrag zur Qualifizierung und Bindung von Fachkräften, sondern auch zur intragenerationellen Gerechtigkeit.

Gesundheits- und Arbeitsschutz systematisch managen

Auch wenn die Bedeutung von sozialen Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen wächst – ihre systematische Berücksichtigung hinkt der von Umweltthemen noch weit hinterher. So kommen auch Managementsysteme in diesem Bereich deutlich weniger zum Einsatz, obwohl es hier bereits eine Reihe von Standards und Richtlinien gibt: z. B. zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000), zur Verbesserung von Gesundheits- und Arbeitsschutz (OHSAS, OHRIS und PN-N-18001-2004) sowie von Arbeitsbedingungen (SA8000). Weitere Orientierungspunkte bieten auch die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO).



- › **OHSAS** (Occupational Health- and Safety Assessment Series) bildet die Grundlage für die Zertifizierung von Managementsystemen zum Arbeitsschutz. Gegenwärtig wird diskutiert, ob es als internationale Norm in Kraft treten soll.
- › **OHRIS** (Occupational Health- and Risk-Managementsystem) ist ein Arbeitsschutz-Managementsystem, das allein in Bayern und Sachsen zertifiziert werden kann. Das System findet dennoch auch auf internationaler Ebene Anerkennung. Der Fokus liegt auf der Sicherheit von Anlagen und auf dem Gesundheitsschutz der Mitarbeiter/innen.
- › Der Leitfaden **ISO 26000** zur gesellschaftlichen Verantwortung wurde im Jahr 2010 veröffentlicht. Er gibt Anleitung zu den Themenkomplexen Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange sowie regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds. Die ISO 26000 wurde im Rahmen eines internationalen Normungsprozesses erarbeitet, an dem auch Entwicklungsländer beteiligt waren.
- › **SA8000** ist ein weltweit anerkannter freiwilliger Standard, der von Social Accountability International, einer Multi-Stakeholder-getragenen Nichtregierungsorganisation, entwickelt wurde. Der SA8000 beruht auf den Prinzipien der ILO-Kernarbeitsnormen, der Kinderrechtskonvention der Vereinten Nationen und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Unternehmen können sich nach SA8000 zertifizieren lassen.

Die Einführung von Umweltmanagementsystemen hat gezeigt, dass solche systematischen Herangehensweisen Unternehmen darin unterstützen können, ihre Umweltleistung zu verbessern und zu verstetigen.



Nachhaltigkeit als Treiber von Innovationen

Innovationen galten lange Zeit als entweder technik- oder marktgetrieben. Das hat sich geändert: Heute stehen Unternehmen vor der neuartigen Herausforderung, nachhaltigkeitsgetriebene Innovationen hervorzubringen.

Eine nachhaltigkeitsgetriebene Innovation ist mehr als die ökologische Verbesserung eines Produktes. Mit den so entwickelten Produkten und Dienstleistungen soll ein aktiver Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen geleistet werden. Um Nachhaltigkeitsinnovationen zu realisieren, reicht es nicht aus, in einem Produkt nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Vielmehr geht es darum, das dem Produkt zugrundeliegende Bedürfnis in den Blick zu nehmen und hiervon ausgehend neue Ideen zu entwickeln. Damit gerät zugleich das Konsumverhalten in den Blick – und damit die Möglichkeit, Suffizienzansätze zu realisieren. So können grundlegend andere Produkt- und Dienstleistungsideen entwickelt werden.

Philips zielte mit seiner „New Sustainable Business Initiative“ darauf, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die auf bislang unbefriedigte Bedürfnisse von Konsument/innen in Entwicklungs- und Schwellenländern eingehen. Ergebnis dieses Prozesses ist beispielsweise die Entwicklung von solarbasierten off-grid Beleuchtungssystemen, die in Gegenden ohne Zugang zu Elektrizitätsnetzen eingesetzt werden können.

Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung

„Nachhaltige“ Innovationsprogramme – das bedeutet für viele Unternehmen vor allem die Verbesserung der Umweltperformance ihrer Produkte. Besonders im Energiebereich soll die Öko-Effizienz gesteigert werden.

- › Die **Deutsche Bahn** bietet Geschäftskunden die Möglichkeit mittels eines „Umwelt-Plus“-Angebots Geschäftsreisen und Transporte komplett CO₂-frei zu unternehmen. Hierfür ermittelt die Deutsche Bahn die für den Transport benötigte Energiemenge und kauft diese als Strom aus regenerativen Quellen ein.
- › Die Entwicklung alternativer Antriebstechnologien spielt bei **BMW** eine zentrale Rolle. Das Unternehmen arbeitet u. a. im von der EU-Kommission geförderten Projekt „HyLCE“ mit Zulieferern und Universitäten an der Optimierung von wasserstoffgetriebenen Motoren.

Die Umsetzung von sozialen Nachhaltigkeitszielen bei der Produktentwicklung steckt demgegenüber noch in den Kinderschuhen. Hierzu zählen die Berücksichtigung von Gesundheits- und Jugendschutzaspekten und die Orientierung an spezifischen Bedürfnissen bestimmter Verbrauchergruppen (z. B. Allergiker/innen, Senior/innen, Menschen mit Behinderung) sowie eine Produktausrichtung speziell für einkommensschwache Zielgruppen, um ihnen so eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Die meisten Nachhaltigkeitsfolgen von Produkten werden bereits in der Planungsphase festgelegt. Eine nachhaltige Produktentwicklung muss also genau hier – in den frühen Produktentwicklungsphasen – ansetzen. Hierfür bedarf es strukturierter Produktentwicklungsabläufe, die den Einsatz geeigneter Instrumente (z. B. von Ökobilanzen) festlegen. Viele Unternehmen setzen entsprechende Instrumente bereits ein, um die Umweltwirkungen ihrer Produkte schon im Entwicklungsprozess abschätzen und reduzieren zu können.

Innovativ zeigen sich Unternehmen vor allem, wenn es um die Entwicklung von nachhaltigen Instrumenten geht.

- › **BASF** hat umfangreiche Erfahrungen mit der selbst entwickelten Ökoeffizienzanalyse, durch die ökologische und ökonomische Auswirkungen eines Produktes entlang des Lebenszyklus in der Produktentwicklung berücksichtigt werden. Dieses Instrument wurde inzwischen um soziale Indikatoren erweitert und wird nun unter dem Namen SEEBALANCE (SocioEcoEfficiency Analysis) erprobt.
- › Bei **BASF** werden Innovationsprojekte durch den „Phase-Gate-Prozess“ in fünf verschiedene Phasen – von der Ideenfindung bis zur Markteinführung – eingeteilt. In jeder Phase helfen Fragebögen, die Innovationsprojekte auf ökologische und soziale Nachhaltigkeitskriterien hin zu überprüfen und nach Möglichkeit stärker daran auszurichten.
- › **Volkswagen** entwickelt ein Ampelsystem, wodurch Kriterien wie CO₂-Emissionen oder die Beschaffung von umweltfreundlichen Produktionsmaterialien in die Fahrzeugentwicklung integriert werden.

Stakeholder: Neue Kooperationsformen und Allianzen

Unternehmen nutzen die Partizipationsangebote staatlicher Nachhaltigkeitspolitik. In neuen und wechselnden Akteursallianzen gehen sie dazu über, hier eine proaktive Rolle zu übernehmen.

Insbesondere zum Thema Corporate Social Responsibility wurden in den letzten Jahren dialogorientierte Angebote von politischen Akteuren geschaffen. Ihr Ziel ist die Einbeziehung von Unternehmen und gesellschaftliche Akteursgruppen. Hierzu zählen z. B. das Nationale CSR-Forum des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, die Dialogforen des Rats für Nachhaltige Entwicklung oder das „EU Multi-Stakeholderforum on CSR“. Vorreiterunternehmen nutzen die Gelegenheit, sich an diesen Foren zu beteiligen, um so an der Ausgestaltung von CSR und politischen Rahmensetzungen mitzuarbeiten.

Verbindliche Regulierungen zur Förderung von Nachhaltigkeit werden von den meisten Unternehmen abgelehnt. Dabei zeigen Vorreiterunternehmen, dass es Vorteile mit sich bringen kann, wenn man sich für eine stärkere Regulierung einsetzt – z. B. wenn intern angewandte Standards zu allgemeingültigen werden. Für die Entwicklung und Durchsetzung branchenbezogener Nachhaltigkeitsstandards gründen Unternehmen neben den klassischen Branchenverbänden neue Initiativen.

- › Die [GLS Bank](#) formuliert ihre Forderungen an die Politik zusammen mit anderen Banken aus dem Bereich des „Green Bankings“ und im Rahmen der International Association of Investors in the Social Economy.
- › In der Entwicklung der EU-Richtlinien RoHS (Beschränkung der Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten) und WEEE (Elektro- und Elektronikgeräte-Abfall) kooperierte [Nokia](#) direkt und gemeinsam mit ausgewählten Industriepartnern mit der EU-Kommission, um die eigenen Positionen und bereits etablierte Umweltmanagementinstrumente als Standards durchzusetzen.
- › [Nokias](#) proaktives Umweltengagement macht das Unternehmen zum anerkannten Verhandlungspartner in politischen Prozessen. So wird Nokia beispielsweise frühzeitig in Konsultationen auf europäischer Ebene einbezogen, wodurch sich die Mitgestaltungsoptionen bei Regulierungsansätzen erhöhen.

Umweltpakt und Umweltallianz – Vorteile auf beiden Seiten

Ein Erfolgsmodell für die Beteiligung von Unternehmen an politischen Initiativen sind neue kooperative Ansätze wie der bayerische Umweltpakt und die hessische Umweltallianz. Beteiligte Unternehmen leisten einen freiwilligen Beitrag zum Umweltschutz, z. B. durch die Einführung eines Umweltmanagementsystems. Als Anerkennung der Eigenverantwortung profitieren diese Unternehmen von Verwaltungserleichterungen z. B. bei der Überwachung durch die Umweltbehörden. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Kommunen und Wirtschaft verbessert sich auf diese Weise. Zudem werden Unternehmen und Unternehmensverbände im Hinblick auf neue Regulierungsvorhaben auf europäischer, nationaler oder Landesebene informiert und konsultiert.

Unternehmen beteiligen sich engagiert an Nachhaltigkeits- oder CSR-Initiativen auf internationaler Ebene. Zu nennen sind vor allem die Global Reporting Initiative (GRI) sowie der UN Global Compact. Beides sind internationale, freiwillige Initiativen mit Beteiligung der UN. Hinzu kommt die Beteiligung an branchenspezifischen Initiativen mit Nachhaltigkeitsbezug.

- › **BASF, Bosch, Nokia, Philips** und **Volkswagen** sind Mitglieder im World Business Council for Sustainable Development.
- › **Nokia** und **Catalyst Paper** beteiligen sich an der Initiative „Climate Savers“ des World Wide Fund for Nature (WWF) und haben sich hier zur Umsetzung von CO₂ Reduktionszielen verpflichtet.

Auch auf nationaler und regionaler Ebene engagieren sich Unternehmen in Nachhaltigkeitsnetzwerken. Nachhaltigkeitsbezogene Unternehmens- und akteursübergreifende Initiativen und Netzwerke geben Impulse, um die eigenen Nachhaltigkeitsstrategien und -konzepte weiter zu entwickeln. Hier können Unternehmen von den Strategien anderer lernen und Good-Practice-Beispiele austauschen.

Will ein Unternehmen Nachhaltigkeitsziele glaubhaft und erfolgreich umsetzen, so sollte es alle relevanten Stakeholdergruppen in diesen Prozess einbeziehen. Hierbei kann die Intensität der Beteiligung grundsätzlich in Information, Konsultation und Mitentscheidung unterschieden werden. Stakeholderdialoge bilden mittlerweile ein etabliertes Instrument in der Nachhaltigkeitskommunikation. Diese Dialoge haben zumeist einen konsultativen Charakter und werden z. B. genutzt, um wichtige Themen und Trends zu erkennen oder die eigene Nachhaltigkeitsstrategie weiter zu entwickeln. Zudem führen viele Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durch. Diese Befragungen dienen überwiegend als Stimmungsbarometer, teilweise aber auch als Quelle für neue Ideen oder Perspektiven.

- › Bei Kund/innen und Mitgliedern, die einen großen Einfluss auf die Geschäftspolitik haben, führt die **Cooperative Bank** regelmäßig Befragungen durch. An den Ergebnissen richtete sie ihre 2009 erneuerte „Ethical Policy“ aus.
- › Die **GLS Bank** nutzt ihre jährliche Mitgliederversammlung u. a. für die Entwicklung neuer Ideen und Innovationen. Zudem haben alle Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, in monatlichen Versammlungen Themen ihrer Wahl mit dem Vorstand zu besprechen.

Heute kooperieren Unternehmen nicht mehr nur mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen, sondern zunehmend auch mit Nichtregierungsorganisationen.

- › **Volkswagen** lässt sich vom Naturschutzbund (NABU) zu seiner Biodiversitätsstrategie und Strategien nachhaltiger Mobilität beraten.
- › **Nokia** kooperiert seit 2003 mit dem WWF, der das Unternehmen zu internen und externen Umweltkampagnen berät.
- › In einem Joint Venture mit der Grameen Bank engagiert sich **BASF** in Bangladesch für die Versorgung mit Moskitonetzen sowie für den Aufbau von Geschäftsmöglichkeiten für Menschen aus einkommensschwachen Bevölkerungsschichten.

³ Vgl. dazu Deutsches Global Compact Netzwerk 2010: Sustainability in the supply chain. Nachhaltiges Lieferkettenmanagement entlang der 10 Global Compact Prinzipien mit Fokus auf die BRICS-Staaten. Zuletzt eingesehen am 27.10.2010, unter http://www.globalcompact.de/fileadmin/PDFs/DGCN_SP_10_SCM_BRICS_Hintergrundpapier.pdf



Nachhaltigkeit in der Lieferkette: die große Herausforderung

Ökologische und soziale Probleme entlang der Lieferkette stellen ein hohes Risiko für das Unternehmensimage dar. Deshalb gewinnt gerade für international agierende Unternehmen ein nachhaltigkeitsorientiertes Supply Chain Management an Bedeutung.

Mit Hilfe des Supply Chain Managements wird die Einhaltung formulierter Standards eingefordert und durchgesetzt. Hierzu zählen Richtlinien, Einkaufskriterien, Prozesse zur Lieferantenbewertung, Auditierungen vor Ort sowie Sanktionen bei Nichterfüllung. Im Sinne einer fairen Geschäftsbeziehung sollten Zulieferer bei der Umsetzung unterstützt und ihr Nachhaltigkeitsengagement durch langfristige Verträge honoriert werden. Nur so können dauerhafte Veränderungen in Zuliefererunternehmen erreicht werden. Supply Chain Management ist für die meisten Vorreiterunternehmen fester Bestandteil ihrer Managementstrategien. Die Unternehmen entwickeln Maßnahmen und Instrumente, die die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards entlang der Lieferkette bzw. in der Beschaffung sicherstellen sollen.

- › **Volkswagen** hat einen Katalog von Mindeststandards für Lieferanten erstellt und führt Schulungen für Einkäufer/innen durch.
- › **Bosch** schließt potenzielle Lieferanten von einer Zusammenarbeit aus, wenn sie die Einhaltung der Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation nicht gewährleisten.
- › **BASF** bindet Unternehmen der gesamten Wertschöpfungskette in CSR-Aktivitäten ein: In China wird durch das „1+3“ CSR-Projekt je einem Geschäftspartner aus der Gruppe Zulieferer, Kunden und Logistikanbieter spezifisch auf seine Herausforderungen abgestimmte Expertise für die Ansätze von Responsible Care vermittelt. Das Konzept sieht vor, dass die so vermittelten Kompetenzen von den teilnehmenden Unternehmen an drei weitere Unternehmen ihrer jeweiligen Lieferkette weitergeben werden.

Trotzdem: Die Kontrolle und Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards in komplexen und flexiblen Wertschöpfungsketten, die sich über viele Stufen und Länder erstrecken, bleibt eine große Herausforderung. Mit jeder Stufe der Wertschöpfungskette nehmen verlässliche Informationen und Einflussmöglichkeiten ab. Weitere Hemmnisse sind Preis- und Zeitdruck, die auf Zulieferer ausgeübt werden³. Zudem sehen sich Lieferanten häufig mit unterschiedlichen Anforderungen ihrer Abnehmer konfrontiert. Wenn sie die Kosten für die verschiedenen Auditierungen selbst tragen müssen, so kann dies gerade kleine Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Ein nachhaltiges Supply Chain Management braucht einen systematischen Ansatz, bei dem alle Interessensgruppen einbezogen werden. Mögliche Ansätze sind branchenbezogene Standardsetzungen oder kooperative Lösungen, bei denen Abnehmer und Lieferanten gemeinsam Nachhaltigkeitsstandards sowie eine transparente Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette entwickeln. Zudem können Unternehmen mit internationalen Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften oder lokalen Regierungen zusammenarbeiten, um die Situation in den Zuliefererunternehmen zu verbessern.

adelphi ist eine der führenden Institutionen für Politikanalyse und Strategieberatung. Wir sind Ideengeber und Dienstleister für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu globalen umwelt- und entwicklungspolitischen Herausforderungen. Unsere Projekte tragen zur Sicherung natürlicher Lebensgrundlagen bei und fördern nachhaltiges Wirtschaften. Zu unseren Auftraggebern zählen internationale Organisationen, Regierungen, öffentliche Einrichtungen, Unternehmen und Verbände.

Wir verknüpfen wissenschaftliche und technische Expertise mit analytischer und strategischer Kompetenz, Anwendungsorientierung und konstruktiver Problemlösung. Unser integrativer Ansatz verbindet Forschung, Beratung und Dialog in sechs Themenfeldern. In zehn Jahren hat adelphi über 400 Projekte für 100 Auftraggeber konzipiert und umgesetzt und wichtige umwelt- und entwicklungspolitische Vorhaben fachlich und strategisch begleitet.

Im Kontext nachhaltiger Entwicklung zählen die Bereiche Nachhaltigkeitsberichterstattung, Corporate Social Responsibility, nachhaltiges Investment, nachhaltiger Konsum und eine nachhaltige öffentliche Beschaffung sowie Sustainability Entrepreneurship zu unserer ausgewiesenen Expertise. Hierzu evaluieren und analysieren wir u. a. Nachhaltigkeitsstrategien und -praktiken sowohl in der Politik als auch der Wirtschaft, konzipieren Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Unternehmen, Verbände sowie Kammern und entwickeln Kriterien und Methoden für verantwortungsbewusstes Wirtschaften. Unsere Auftraggeber können dabei sowohl von der umfangreichen Fachexpertise unseres Teams als auch von der Entwicklung passgenauer Instrumente und Lösungsansätze profitieren.

Das IÖW ist seit mehr als 25 Jahren auf dem Gebiet der praxisorientierten Nachhaltigkeitsforschung tätig. Wir erarbeiten Strategien und Handlungsansätze für ein zukunftsfähiges Wirtschaften – für eine Ökonomie, die ein gutes Leben ermöglicht und die natürlichen Grundlagen erhält. Wir beschäftigen uns mit Zukunftsfragen und finden immer wieder neue, oft auch ungewöhnliche Antworten. Heute arbeiten wir zu Themen wie Nachhaltige Unternehmensführung, klimaschonende Energiesysteme, Neue Technologien oder Nachhaltiger Konsum.

Auf dem Gebiet des betrieblichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements gehört das IÖW zu den führenden europäischen Forschungseinrichtungen. Wir entwickeln, erproben und bewerten innovative Methoden und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensführung ebenso wie für die Kommunikation mit Stakeholdern. Das nötige Praxis-Know-how ist durch unsere enge Zusammenarbeit mit (Vorreiter-)Unternehmen gewährleistet. Ansätze, die das IÖW entwickelt und vorangetrieben hat – beispielsweise Umweltcontrolling, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Nutzerintegration in die Produktentwicklung – wurden bereits vielfach in der Praxis umgesetzt.

Das IÖW arbeitet in interdisziplinären Teams. Wir verstehen uns als gemeinnützige Forschungs- und Transfereinrichtung, die innovative Konzeptionen entwickelt und verbreitet. Unser Fachwissen bieten wir in Form von Forschungsprojekten, Gutachten und Beratungsleistungen, Fachvorträgen und Workshops an. Die Förderer und Auftraggeber des IÖW kommen aus vielen Bereichen der Gesellschaft: öffentliche Einrichtungen, Unternehmen, Verbände und private Stiftungen.



| i | ö | w

INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG



www.innovative-nachhaltigkeit.de