



Case Study: Axel Springer

Transparenz in der Holz- und Papierkette

Diese Fallstudie wurde am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre der Universität Passau erstellt.

Case Study: Axel Springer

Transparenz in der Holz- und Papierkette

Kontakt:

Anna Peters

Projektmanager

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen/Corporate Social Responsibility

Bertelsmann Stiftung

Telefon 05241 81-81401

Fax 05241 81-681246

E-Mail anna.peters@bertelsmann.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Inhalt

Axel Springer AG – Transparenz in der Holz- und Papierkette.....	5
Die Axel Springer AG.....	8
Die Werte.....	10
Die CSR-Strategie des Unternehmens	10
Personal	11
Einkauf	12
Investor Relations	12
Florian Nehm	12
Friede Springer	13
Der Markt.....	13
Der Bundesverband deutscher Zeitungsverleger (BDZV)	16
Die Konkurrenz.....	17
Die Perspektive von Greenpeace Russland.....	17
Partnermanagement	18
Annex	19
Linkliste	19
Literatur	20

Axel Springer AG – Transparenz in der Holz- und Papierkette

Der Wald ist in Deutschland nicht nur häufig romantisiertes Kulturgut, seine vielen lebensnotwendigen Funktionen wie die Produktion von Sauerstoff, die Speicherung von Kohlenstoff und Süßwasser, sein Einfluss auf lokales und globales Klima und ein Lebensraum für viele Arten von Lebewesen machen ihn zur wertvollen Ressource. Holz wird heutzutage vielfältig und umfangreich nachgefragt, neuerdings sogar wieder zum Heizen, besonders aber für die Papierherstellung.

Wo Wald unsachgemäß geschlagen wurde, sind Bodenerosion, Erdbeben und Überschwemmungen die Folge, die Artenvielfalt des Waldes wird reduziert.

Obwohl der Begriff der Nachhaltigkeit aus der Waldwirtschaft stammt, ist sie vor allem dort gefährdet. Der WWF Deutschland schätzt das Ausmaß der Waldzerstörung weltweit – insbesondere in Tropenwäldern – auf jährlich 14 bis 16 Millionen Hektar. Kritische Umweltorganisationen, Journalisten und Kunden fragen heute vermehrt Unternehmen, ob sie natürliche Ressourcen wie Wald, Boden, Luft und Wasser auf Kosten der Nachhaltigkeit ausbeuten. Eine Übernutzung der Ressourcenbasis aus Unwissenheit, Armut oder Mangel an wirtschaftlichen Alternativen geht häufig mit an kurzfristigen Profiten orientiertem Raubbau einher. Die Schäden können irreversibel sein.

Papierhersteller und Verlage werden zunehmend mit der Frage konfrontiert, woher der für ihre Zeitschriften, Zeitungen und Kataloge verwendete Hauptrohstoff Holz kommt. In Russland gibt es die letzten europäischen Urwälder, allerdings sind diese nur noch zu zwölf Prozent intakt (WWF). Der WWF schätzt, dass sogar etwa die Hälfte des Holzes aus dem fernen Osten Russlands sowie aus dem Kaukasus aus illegalen Quellen stammt. Diese Frage der Rohstoffprovenienz wollte Springer beantworten können. Der Verlag wollte die beteiligten Akteure in der Holz- und Papierkette durch die Schaffung einer gläsernen Lieferkette sensibilisieren und für eine nachhaltige Holzproduktion werben. In der Branche gilt Springer als Benchmark für Nachhaltigkeit.

Die Axel Springer AG kauft für den Druck ihrer Zeitungen und Zeitschriften jährlich etwa 500 000 Tonnen Druckpapier. Rund die Hälfte der eingesetzten Papiere enthält Altpapier. Der jeweilige Anteil liegt je nach Sorte zwischen 10 und 100 Prozent.

Seit Mitte der neunziger Jahre hat die Axel Springer AG mehrere Kooperationsprojekte zur Transparenz in der Holz- und Papierkette durchgeführt, um Nachhaltigkeitsaspekte in der Holz- und Papierkette zu verankern. Zunächst ging es um eine Lebenszyklusanalyse von einem Kilogramm BILD-Zeitung und einem Kilogramm HÖRZU. Die dreijährige Analyse war eine Kooperation mit dem schwedischen Papierunternehmen Stora (vor der Fusion mit Enso), dem kanadischen Zellstoffproduzenten Canfor und dem Schweizer Institut Infrac. „Damals war es noch ein Tabubruch, über den ökologischen Fußabdruck einer unserer Titel zu sprechen. Die ersten Schritte waren zäh und langwierig. Es gab viel Gegenwind. In der Papierbranche sahen viele das Projekt als Provokation.“ sagt Florian Nehm, der zuständige Leiter der Nachhaltigkeitsprojekte und Ideengenerator bei Axel Springer.

Danach begann der Verlag die ökologische Optimierung der Papierkette und fragte nach der Rückverfolgbarkeit von Holz bis zum Ursprung – zum Beispiel in Norwegen, Schweden, Finnland und Russland.

Seit 1993 publiziert Axel Springer als einziger Verlag die Liste seiner Papierlieferanten. Das war eine Revolution und geschah zehn Jahre vor der weltweit beachteten Veröffentlichung der Zuliefererliste des Sportartiklers Nike. Diese in der Branche unübliche Transparenz war ungewöhnlich.

Um die ökologische Qualität seiner Printprodukte garantieren zu können, hat das Unternehmen 1995 Waldnutzungs-Standards für seine Lieferanten eingeführt. Die Einhaltung wird durch Stichproben vor Ort – von Russland über Skandinavien bis Kanada - überprüft.

„Das Projekt, bei dem wir das meiste Wissen für unsere Folgeprojekte gewinnen konnten, war das norwegische Pilotprojekt zur ökologischen Optimierung der Papierkette, das sogenannte *Opti-Projekt*“, erklärt Nehm. Kooperationspartner waren dabei das Versandunternehmen Otto, das Teile seiner Kataloge bei Axel Springer drucken lässt, der norwegische Papierkonzern Norske Skog und 8.900 norwegische Waldbesitzer. Der Start verlief sehr schleppend, viele Hindernisse tauchten auf. „Die Idee haben wir in Österreich, Finnland, Schweden und Norwegen vorgestellt. Alle waren skeptisch. Aber dann haben sich die Norweger ein Herz gefasst und super kooperiert. Im Vorfeld haben wir in der norwegischen Provinz bei vielen Waldbesitzerfamilien – und auch beim norwegischen WWF – um Vertrauen geworben. Daraus haben sich wertvolle Kontakte ergeben, die bis heute bestehen.“

Es war damals sehr ungewöhnlich, dass der Papierkunde mit den Holzlieferanten seines Papierlieferanten persönlichen Kontakt aufnimmt. „Dazwischen stand normalerweise immer die Papierfabrik. Es wurden viele Gründe angedeutet, warum wir nicht mit den Waldbauern reden können sollten. Papierproduzenten haben manchmal größten Respekt vor dem vermeintlichen Eigensinn ihrer Holzlieferanten. Aber wir wollten persönlich sehen, bei welchen Waldbesitzern genau unsere Zeitschriften und Kataloge aus norwegischem Papier ‚wachsen‘. 1998 schließlich verabredeten wir mit Ola Rostad, dem Geschäftsführer einer Waldbesitzergenossenschaft, ein Treffen im Keller eines Osloer Fischrestaurants - erstmals ohne unseren Holz- bzw. Papierpartner. Und wir haben uns auf Anhieb gut verstanden. Das war ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur späteren Zertifizierung der norwegischen Wälder sowie zur Einbeziehung des norwegischen WWF in die Prüfung unserer Projektergebnisse.“

Im späteren Gemeinschaftsprojekt *Tracing Russian Wood Imports* hat Axel Springer gemeinsam mit der Otto Gruppe und dem finnischen Papierhersteller UPM-Kymmene im Jahr 2000 Transparenz in die Holzkette vom Wald in Russland bis zur Papierfabrik in Finnland gebracht. Im Gegensatz zum Opti-Projekt dauerte diesmal der Start nur sechs Wochen, da sehr viel gewonnenes Wissen aus den vorangegangenen Projekten genutzt werden konnte. Als kritischer Beobachter konnte Greenpeace Russland gewonnen werden. Das Projekt wurde 2002 bei der Umweltkonferenz Rio + 10 in Johannesburg als „wegweisend“ durch UN-Umweltchef Klaus Töpfer ausgezeichnet. Im September 2004 überprüfte der Nachhaltigkeitsbeauftragte der Axel Springer AG gemeinsam mit Greenpeace Russland und UPM-Kymmene die Glaubwürdigkeit des Verfahrens vor Ort in der Region Novgorod. Als weiterer Projektpartner konnte die englische Guardian Media Group gewonnen werden.

Die Tatsache, dass ein finnischer Papierproduzent „Landkarten der Verantwortung“ mit roten Punkten veröffentlicht, wie im *Tracing Russian Wood Imports*-Projekt geschehen,

stellt einen Tabubruch dar. Es bedeutet aber vor allem, dass im Wald auch aus großer Entfernung immer weniger verborgen bleiben kann. Jeder kann sich die verzeichneten Orte anschauen, die auch über GPS zu finden sind. Dieses Modell lässt sich sehr gut multiplizieren. Es hat eine schlanke Form und wirkt in die Kultur und in die handelnden Personen.

Der Verlag nimmt bei diesem Projekt vor allem eine vermittelnde Rolle ein. Das Unternehmen sieht sich als Türöffner und sorgt dafür, dass alle Parteien entlang der Wertschöpfungskette miteinander sprechen: Behörden, Unternehmen, Forstbetriebe und Nichtregierungsorganisationen. Florian Nehm sieht Erfolge in Russland. „Schauen Sie sich den Lernprozess bei russischen Unternehmen an. Diese haben sich anfangs darüber amüsiert, dass wir WWF und Greenpeace ernst nehmen und das auch von einer russischen Papierfabrik erwarten. Inzwischen hat sich das Verständnis für diesen Dialog bei russischen Unternehmen des Forst- und Papiersektors durchaus positiv entwickelt.“

Heute stellt der Papiereinkauf auch soziale Fragen der Unfallverhütung, der Korruptionsbekämpfung und der Corporate Governance in russischen Forstunternehmen (Holzquelle der finnischen, schwedischen, norwegischen und russischen Papierfabriken) in den Mittelpunkt seiner Pilotprojekte.

In dem Ende 2005 präsentierten Pilotprojekt *„From Russia with transparency“* kooperieren der Papierhersteller Stora Enso und die Verlagshäuser Axel Springer AG, Random House Group UK und Time Inc., um die Transparenz der Holzlieferkette zu erhöhen. Die kritische Prüfung des Projekt-Zwischenberichtes übernahm Transparency International, die führende Nichtregierungsorganisation zur Bekämpfung von Korruption.

Zum ersten Mal arbeiten dabei einige der größten internationalen Akteure der Holz- und Papierkette zusammen, um die Transparenz der Holzbeschaffung aus Russland bezüglich Fragen der Integrität sowie der sozialen und ökologischen Produktionsbedingungen zu verbessern. Dazu konzentriert sich das Projekt insbesondere auf Aspekte der Legalität von Holz, der Arbeitsbedingungen, Unfallverhütung und Korruptionsbekämpfung der Förderung des Gemeinwohls in lokalen Gemeinden sowie der Ökologie in Russland.

Holz aus dem europäischen Teil Russlands deckt heute bis zu einem Fünftel des Frischfaserbedarfs finnischer Zellstoff- und Papierfabriken. Für Stora Enso spielt Russland eine wichtige Rolle als Holzlieferant, als Ziel von Direktinvestitionen sowie als Markt mit hohem Zukunftspotential. Stora Enso will erreichen, dass die weltweit für die Herstellung seiner Produkte eingesetzten Holzrohstoffe den hohen Anforderungen des Unternehmens bezüglich Nachhaltigkeit entsprechen.

Papierkunden wie die Axel Springer AG, Time Inc. und Random House Group UK achten nicht allein auf die materielle Qualität der von ihnen nachgefragten Produkte (Druckbarkeit, Reißfestigkeit, etc.), sondern haben auch Interesse an deren immaterieller Qualität (Glaubwürdigkeit der Lieferkette, soziale und ökologische Produktionsbedingungen, etc.).

Dazu sagt Cobus de Swardt, Programmdirektor von Transparency International: „Ein wichtiger innovativer Gesichtspunkt dieses Ansatzes liegt darin, dass potentielle

Wettbewerber diese Aufgabe gemeinsam angehen, statt jeder für sich einen kurzfristigen PR-Vorteil zu suchen.“

Der nächste Schritt wird *Assured Wood Traceability* sein. Der Axel Springer Papiereinkauf entwickelte ein schlankes Verfahren das gegenüber Lesern und Anzeigenkunden künftig noch eindeutiger Aussagen ermöglicht. Zum Beispiel die, dass „die geprüfte Rückverfolgbarkeit der Holzrohstoffe für die im abgelaufenen Jahr eingesetzten Druckpapiere zu „X“ Prozent garantiert werden kann. Außerdem sollen die Pilotprojekte weitergeführt und vertieft werden. Im Rahmen des Projektes „Tracing Russian Wood Imports“ sollen Modelle zur Nutzung des Internets zusammen mit dem Papierhersteller UPM-Kymmene entwickelt und ausprobiert werden.

Die Ziele für 2006 und 2007 beschreibt Axel Springer als Sicherung von Sozialstandards in der Holz- und Papierkette. Zur Vermeidung von Arbeitsunfällen in russischen Forstbetrieben, die Holz an Papierfabriken in Finnland liefern, soll bei den Akteuren in der Lieferkette das entsprechende Bewusstsein geschärft werden. Dieses Anliegen ist Teil des *Tikhvin-Projektes*, bei dem der Verlag mit dem Papierhersteller Stora Enso sowie mit weiteren Papierkunden kooperiert.

Der Nutzen der gläsernen Lieferkette lässt sich gegenwärtig dennoch nur qualitativ beantworten. Nehm: „Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung ist dringend gefordert, den Zusammenhang von Nachhaltigkeits-Performance und Shareholder-Value genauer zu klären.“

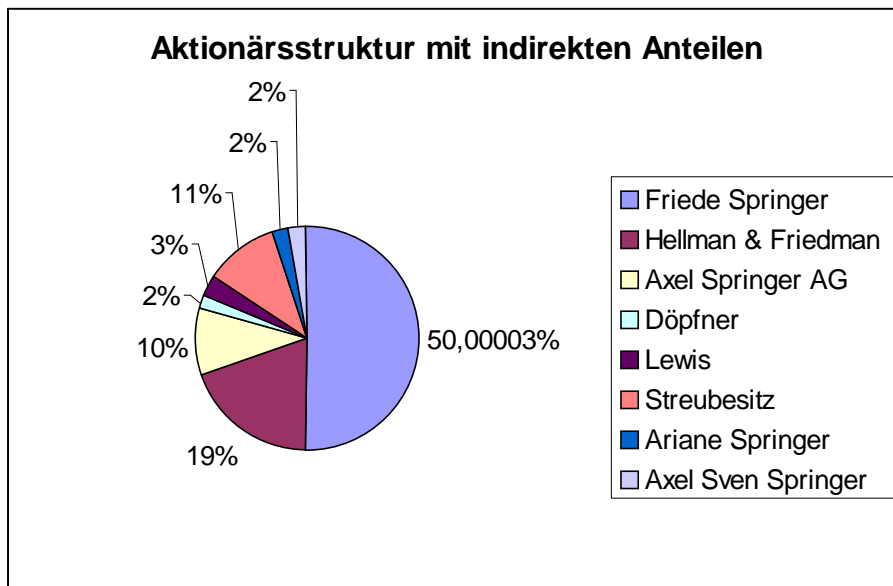
Die Axel Springer AG

Das Unternehmen Axel Springer wurde 1946 vom gleichnamigen Verleger gegründet und ist heute Deutschlands größter Zeitungsverlag mit Hauptsitz in Berlin. Mit mehr als 150 Zeitungen und Zeitschriften in 32 Ländern, 9.590 Mitarbeitern und einem Gesamtumsatz von 2,4 Milliarden Euro und 230 Mio. Euro Gewinn ist Axel Springer Deutschlands profitabelster Großverlag und auch international eines der führenden Medienunternehmen. Die Auslandsaktivitäten im Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft konzentrieren sich in Osteuropa auf Ungarn, Polen, die Tschechische Republik und Russland sowie in Westeuropa auf Frankreich, Spanien und die Schweiz.

Gewinn und Dividende entwickeln sich positiv, die Mitarbeiterzahl sinkt hingegen deutlich und soll – v. a. in der Verwaltung – weiter sinken. Im September 2006 startete die Gewerkschaft Verdi wegen des Personalabbaus bei Springer Protestaktionen. Springers strategische Ziele sind Marktführerschaft und Digitalisierung im deutschsprachigen Kerngeschäft „Zeitungen und Zeitschriften“ sowie Internationalisierung. Digitale Vertriebswege sollen gefunden werden. Das Kerngeschäft wird ergänzt durch modernste Druckereien und leistungsstarke Vertriebsorganisationen.

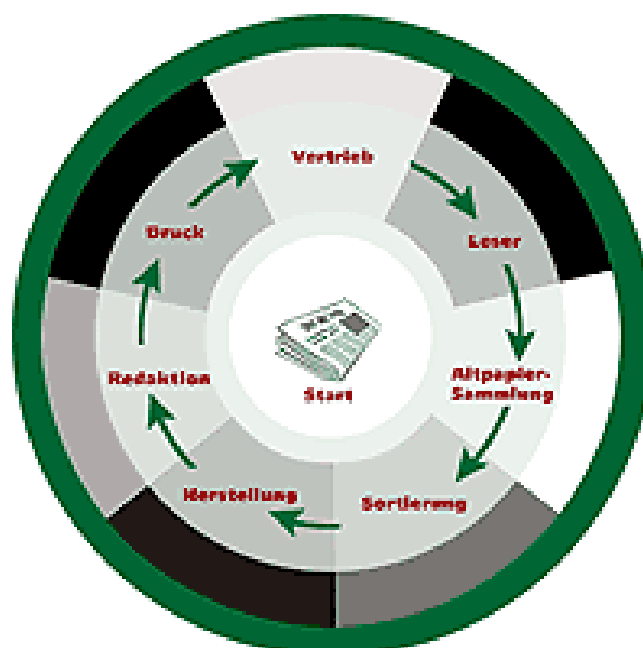
Der Konzern ist seit 1985 eine börsennotierte Aktiengesellschaft.

Die Aktionärsstruktur



In Deutschland werden Zeitungen und Zeitschriften der Axel Springer AG täglich von mehr als 35 Millionen Kunden nachgefragt. Allein die BILD-Zeitung zählt täglich 12 Millionen Leser. Die jährlich rund 470.000 Tonnen Druckpapier bezieht der Verlag aus 14 Ländern von 52 Papierfabriken, die nach den Kriterien Produktqualität, Zuverlässigkeit der Versorgung, Angemessenheit der Preise sowie nach ökologischen Gesichtspunkten ausgewählt werden. Um unabhängiger vom Zeitungsmarkt zu werden, konzentriert sich der Verlag auf Wachstumspotenziale, die auch jenseits der Ländergrenzen liegen.

Der Kreislauf einer Zeitung sieht dabei so aus:



Die Werte

Firmenwerte: Glaubwürdigkeit (Journalismus!), Kreativität, Unternehmertum, Integrität. In der Unternehmensverfassung geht es um die publizistische Orientierung. Hier stehen die Freundschaften zu Israel und seit 2001 zu den USA im Vordergrund. Die Unternehmenskultur wird beschrieben als „Hier steht der Mensch im Mittelpunkt“. Soziale Verantwortung habe eine lange Tradition im Unternehmen. Externe Autoren stellen Springer vor der Ära Döpfner-Friede Springer als Haus dar, das von dem Egomane Axel Caesar Springer dominiert wurde, der nur „Jasager“ um sich herum versammelte, deren finanzielle Interessen den Verlag von innen heraus „ausbluteten“.

Die CSR-Strategie des Unternehmens

Anfang der neunziger Jahre befasste sich der Vorstand der Axel Springer AG mit der Rolle intangibler Qualitätsmerkmale. Eine lebhafte Diskussion fand unter den Vorstandsmitgliedern statt. Der damalige Vorstand für Marketing und Zeitschrift setzte das Thema besonders hoch auf die Agenda. Innerhalb der Runde wurden auch Gegenstimmen laut, die den grundsätzlichen Nutzen einer Auseinandersetzung mit weichen Faktoren in Frage stellten.

Im Mai 1992 wurde daraufhin das Konzernreferat Umwelt gegründet, welches Florian Nehm übernahm und bis heute leitet. Florian Nehm ist heute eine Institution im Unternehmen. Er begann mit einer Bestandsaufnahme und entwickelte das Umweltreferat in ein umfassendes Nachhaltigkeitsreferat weiter, das heute auch soziale Aspekte berücksichtigt. Nehms Aufgabe bestand zunächst darin, die zentralen Probleme und Chancen in den einzelnen Feldern zu identifizieren. Nicht alle Kollegen sahen das positiv, manche betrachteten diese Aufgabe eher mit Stirnrunzeln. Erst nach und nach zeigte sich, dass sich die Voraussicht bezahlt machen würde und dass Springer seine Geschäftspartner in dieser Frage sensibilisieren konnte.

Die Axel Springer AG hat bereits 1995 unter der Leitung von Florian Nehm durch eine innovative Lebenszyklus-Analyse für Zeitungen und Zeitschriften damit begonnen, vor- und nachgelagerte Prozesse zu untersuchen. Die schonungslose Auseinandersetzung mit den unerwünschten und oft verdrängten Nebenwirkungen der Produktion erwies sich als fruchtbarer Impuls für Optimierungen. So setzt sich der Verlag gegenüber der Forstwirtschaft und seinen Lieferanten von Druckpapier, Druckmaschinen und Druckfarben für eine kontinuierliche ökologische Optimierung von Produktion und Produkt ein. Bestes Beispiel hierfür ist die FSC Zertifizierung von Holz in Russland für Zeitungspapier, angelegt als Kooperationsprojekt zwischen der Axel Springer AG, AO Volga als Papierhersteller, Kovernino Leskhos als Holzproduzent sowie dem WWF Russland.

Bereits 1995 war der Druckstandort Ahrensburg als erste Druckerei Europas nach EMAS validiert. 1996 folgten die Standorte Darmstadt und Berlin-Spandau. Heute sind alle Druckstandorte nach der EU-Verordnung validiert. Durch die Bildung von Kennzahlen zum Energie-, Wasser-, oder Druckfarbenverbrauch im Rahmen der Umweltmanagementsysteme ist es für die umweltverantwortlichen Mitarbeiter schnell möglich, negative Veränderungen zu identifizieren und gemeinsam für die Umwelt vorteilhafte Lösungen zu entwickeln. Dazu zählen beispielsweise der ökologisch

optimierte Einsatz von Druckfarben sowie die Minimierung von Rückständen, die Reduktion der spezifischen Papiergewichte, sowie Maßnahmen zur Reduzierung von Abwasser und Abfall sowie zur Steigerung der Energieeffizienz.

Im Jahr 2000 zielte ein gemeinsam mit den Universitäten Lüneburg und St. Gallen durchgeführtes Projekt zur „Sustainability Balanced Scorecard“ auf die Einbeziehung des Umweltmanagements in die strategische Unternehmensführung.

2001 erschien der erste Nachhaltigkeitsbericht des Axel Springer Verlags. Der Bericht war zugleich der erste extern geprüfte Nachhaltigkeitsbericht Deutschlands und wurde mit dem „Deutschen Umwelt-Reporting-Award“ (2. Platz) der Deutschen Wirtschaftsprüferkammer ausgezeichnet.

Im Juli 2004 veröffentlichte die Axel Springer AG als weltweit erstes Medienunternehmen und zweites Unternehmen in Deutschland einen digitalen Nachhaltigkeitsbericht, der den umfassenden Anforderungen der so genannten „in accordance“-Leistungskriterien der Global Reporting Initiative (GRI) entspricht.

Mit Blick auf die wachsende internationale Präsenz des Verlages hat die Axel Springer AG im selben Jahr einen Katalog sozialer Standards verabschiedet. Darin wird die Haltung des Unternehmens zu Fragen der Menschenrechte, des Kinder- und Jugendschutzes, der Mitarbeiterqualifizierung sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dargelegt. Diese „International Social Policy“ ist eine verbindliche Leitlinie zur sozialen Integrität und gilt weltweit für alle Aktivitäten des Unternehmens. Vorläufer hierzu war ein 2003 gestartetes Pilotprojekt mit einem russischen Forstbetrieb nordöstlich von Sankt Petersburg, das die Verstärkung der Unfallverhütung am Arbeitsplatz Wald zum Ziel hatte.

„Der Kern von CSR ist gutes Management!“ sagt Florian Nehm, der sich gern mit einem Installateur vergleicht. „Verantwortliche für Nachhaltigkeit in einem Unternehmen sind eine Art Installateure sich selbstständigender Prozesse. Es muss unser Ziel sein, uns überflüssig zu machen.“ Nehm geht es dabei insbesondere um die volle Integration intangibler Qualitätsmerkmale in den Produktionsprozess. Dabei zählt: „Niemand darf mehr über unsere Prozesse wissen als wir.“

Daher umfasst CSR bei Springer alle zentralen Unternehmensbereiche. Intern zählen dabei insbesondere der Papiereinkauf, die Druckereien und Investor Relations, aber auch die Personalentwicklung und die Marketingbereiche zu den „Kunden“ des Referats Nachhaltigkeit.

Der heutige Vorstandsvorsitzende, Mathias Döpfner, sagt: „Ökonomischer Erfolg ist für unser Überleben wichtig, moderne Unternehmen achten darüber hinaus auf ökologische und soziale Nebenbedingungen.“

Personal

Reputation spielt beim Personalmarketing insbesondere bei der Anwerbung der sog. „High Potentials“ eine wichtige Rolle und CSR wird bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter gezielt eingesetzt, um die besten Köpfe gewinnen zu können. Nicht nur Analysten wollen von heutigen Unternehmen eine „Story“ hören, auch Bewerber wollen für ein unverwechselbares Unternehmen arbeiten.

Einkauf

Neben den oben beschriebenen zentralen Aktivitäten des Einkaufs im Bereich der Holz-Lieferkette gibt es weitere Berührungspunkte: Springer gibt unter anderem die Jugendzeitschrift „Yam“ heraus. Die zur Verkaufsförderung eingesetzten sogenannten Gimmicks werden zum Beispiel aus China importiert. Das CSR-Management des Verlages arbeitet gemeinsam mit den Einkäufern an der Sensibilisierung der Hersteller bezüglich sozialer Standards. Auch der Werbemittelauftrag der BILD-Zeitung beteiligt sich an diesem Pilotprojekt.

Investor Relations

Die Abteilung Investor Relations setzt sich zunehmend mit Nachhaltigkeitsaspekten auseinander und wird dabei intern vom Referat Nachhaltigkeit beraten. Denn externe Analysten fragen vermehrt nach *non-financial risks* und ihrer Darstellung im Unternehmensreporting. 2004 waren Investor Relations und das Referat Nachhaltigkeit der Axel Springer AG gemeinsam Gastgeber eines Seminars mit der Rating Agentur Standards & Poors. Dabei ging es um die Relevanz des CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagements für die Bewertung des Finanzsektors. George Dallas von S&P machte dabei deutlich, dass Nachhaltigkeitskompetenz und -reporting nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) längst Faktoren der Risikobewertung sind.

Florian Nehm

Nehm, die zentrale Figur für die Durchsetzung ökologischer und sozialer Standards im Unternehmen, ist schon vor zwanzig Jahren als Journalist bei Axel Springer gestartet und führt das kleine Nachhaltigkeitsreferat mit nur zwei Mitarbeitern seit 14 Jahren. Er hält das Referat bewusst klein und verzichtet auf ein Budget, sondern betont, dass die einzelnen Mitarbeiter – wie die ein Leiter einer Druckerei - in der Lieferkette Umwelt- und Sozialbelange zu ihren eigenen Interessen machen müssen. Zentral aus Berlin vorgegebene oder empfohlene Leitlinien nützen da wenig. Sind einzelnen Akteure überzeugt, setzen sie auch die notwendigen finanziellen Mittel aus eigenen Budgets ein. Für Nehm ist die „Kongruenz von Anspruch, Wirklichkeit und Wahrnehmung“ Leitmotiv seiner Arbeit. Das bedeutet für ihn, Erwartungen aller Stakeholder aufzunehmen, Prozesse zu steuern und Reaktionszeiten zu verkürzen.

„Produzenten ist sowohl an der sichtbaren als auch an der unsichtbaren Qualität ihrer Güter gelegen. Man muss sich für seinen Geschäftspartner interessieren. Man muss sich Zeit für Gespräche und gute Argumente nehmen. Die schweigende Übergabe einer Liste mit sperrigen Forderungen hinterlässt eher Ratlosigkeit und erschwert den gemeinsamen Erfolg. Es geht um *Empowerment*, Verständnis und Motivation. Die *Process Owner* müssen Lust auf innovative Lösung verspüren. Wenn Sie bei CSR etwas erreichen wollen, brauchen Sie keine großen Budgets. Es geht vielmehr um Beziehungsmanagement – Sie müssen überzeugen.“

Neben seiner Arbeit für die Axel Springer AG ist Florian Nehm Mitglied des Arbeitskreises Umwelt des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger und arbeitet im Umweltausschuss des Arbeitskreises der Europäischen Papierkette mit. Privat engagiert er sich im Verein STH Soldatentumorhilfe Hamburg e. V. Der Verein hilft

Schwerkranken in finanziellen, psychischen und sozialen Notsituationen. Die Hilfe gilt nicht nur Soldaten, sondern auch den Angehörigen sowie zivilen Patienten.

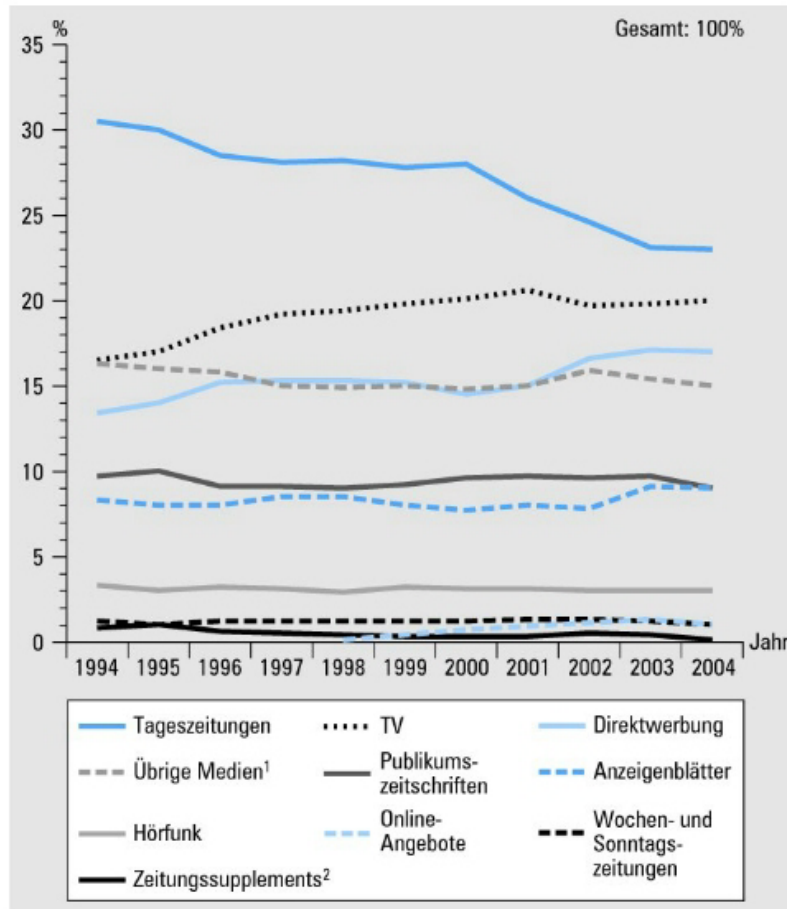
Friede Springer

Die von der ZEIT „Märchenprinzessin“ genannte Verlegerin und Milliardärin war Axel Caesar Springers fünfte Frau und ehemaliges Kindermädchen der Familie. Sie wird allgemein als geschickte Geschäftsfrau beurteilt, die sich aus der journalistischen Richtung der Verlagserzeugnisse – anders als Axel Caesar Springer und unberührt von ihrem als freundschaftlich beschriebenen Verhältnis zu Angela Merkel – heraushält. Sie hat sich strategisch über viele Jahre die Mehrheit am Aktienkapital gesichert. Friede Springer wurde vielfach für ihr Engagement in religiösen Fragen, insbesondere für die Verständigung mit dem jüdischen Volk, die Axel Springer zeitlebens ein Anliegen war, ausgezeichnet. Sie hat Matthias Döpfner als Vorstandschef zu Springer geholt, der das Unternehmen bisher erfolgreich „saniert“.

Der Markt

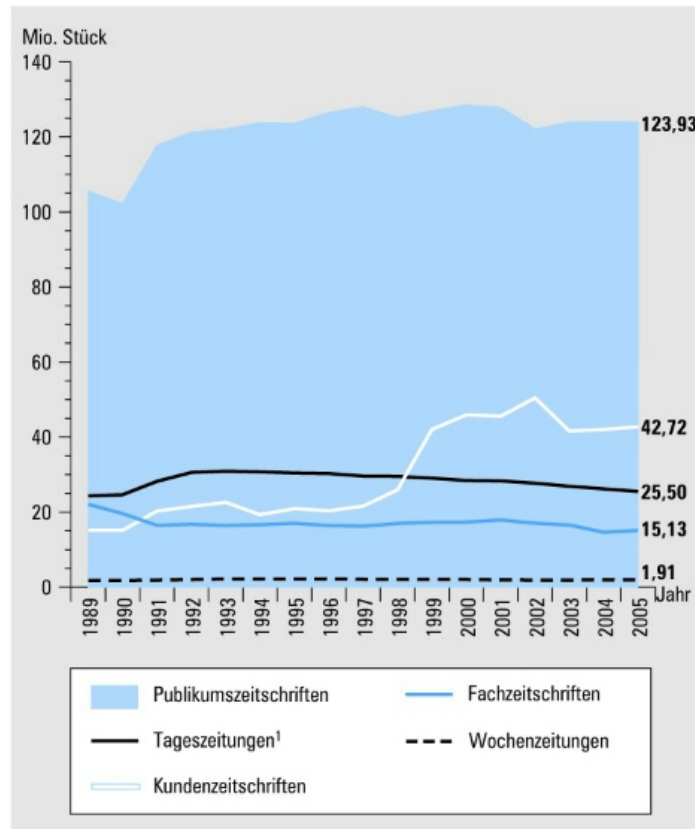
Zeitungen und Zeitschriften leben vom Umsatz der Druckerzeugnisse am Kiosk und von Werbeeinnahmen. Deren zukünftiges Aufkommen gilt als durch Onlinekonkurrenz, Gratistitel und veränderte Informationsgewohnheiten des Publikums gefährdet. Der Zeitschriften- und Zeitungsmarkt ist von der stärkeren Ausdifferenzierung des Marketing Mix der Werbekunden gekennzeichnet. Ein wachsender Teil der Werbetreibenden teilt seine Budgets heute anders auf als früher, daher schrumpfen deutschlandweit die Auflagen im Printgeschäft leicht. Jeder Verlag versucht mit neuen Titeln, aggressivem Pricing oder neuen Formaten (tabloids), seinen Marktanteil auf dem schrumpfenden Markt zu erhöhen. Von den vielen neuen Titeln setzen sich nur wenige durch, die Konzentration auf dem Zeitschriftenmarkt nimmt zu. Insbesondere der regionale Kleinanzeigenmarkt droht längerfristig zusammen zu brechen. Springer bewegt sich also auf einem stagnierenden Markt in einem schwierigen Umfeld.

**Werbeaufwendungen in der Bundesrepublik Deutschland 1994-2004,
Marktanteile der Medien in Prozent:¹**



¹ Quelle: BDZV/ZAW, <http://www.bdzv.de/schaubilder+M52aacf73b9.html>

Auflagenentwicklung der Zeitungen und Zeitschriften 1989 - 2005²



² Die Auflagenangaben beziehen sich jeweils auf das II. Quartal, ab 1991 sind die verkauften Exemplare in den neuen Ländern (soweit der IVW gemeldet) eingeschlossen. Incl. Auflage der Sonntagszeitungen (3,8 Millionen Exemplare) Quelle: IVW/BDZV

In einer sehr pessimistischen Untersuchung zur Entwicklung des Zeitungsmarktes beschreibt AT Kearney vier mögliche Strategien für Verleger, wenn sie nicht ganz aufgeben und verkaufen wollen³.

Abb. 3: Strategische Optionen im bevorstehenden Newspaper Endgame

Quelle: A. T. Kearney



Der Bundesverband deutscher Zeitungsverleger (BDZV)

Der BDZV sieht vor allem die Cross Media Strategie als möglichen Weg aus der Krise. Unter Crossmedia-Marketing versteht man die Nutzung von verschiedenen auf einander abgestimmten Kommunikationskanälen für die Werbebotschaft. Zusätzlich zum klassischen Kommunikationsmix werden insbesondere die neuen, elektronischen Medien eingesetzt. Die Werbeträger werden untereinander vernetzt, um ihre spezifischen Stärken optimal zu nutzen. Die Werbebotschaft wird so gestaltet, dass mindestens zwei Medien zwingend vom Nutzer genutzt werden müssen, damit sie inhaltlich komplett übermittelt werden kann. Crossmedia ist also eine kreative Herausforderung. Crossmedia wird durch Entwicklungen der technologischen Konvergenz zwischen den Medien vorangetrieben und nutzt dabei die Spezifika der verschiedenen Kanäle.

Eine weitere erfolgversprechende Strategie ist die der Bündelung verschiedener Kanäle im eigenen Haus, wie Bertelsmann es betreibt. Wenn Dialogeinheiten, Fernsehen und Print unter einem Dach synergetisch gestaltet werden, können Verschiebungen im Marketingmix der Kunden und veränderte Informations- und Unterhaltungsgewohnheiten des Publikums abgefangen werden. Kooperationen gibt es aber auch zwischen den deutschen Häusern, so haben sich die Tiefdruckaktivitäten von Springer, arvato und G+J (beide Bertelsmann) unter neuer Firma als Prinovis zusammengeschlossen.

Der Verband hat ein Positionspapier zur Ökologie von Printprodukten erarbeitet, das z.B. G+J als seine „Leitlinie“ ansieht. Es enthält allerdings keine quantifizierbaren Werte, sondern Kriterien für schützenswerte Wälder, deren Holz nicht verwendet werden soll.

³www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/49535/area/telekomm/name/pdf_a3_m_a_1005inlet_113

Die Konkurrenz

Kein anderer deutscher Verleger setzt sich mit seiner Lieferkette so stark auseinander wie Springer, wohl aber gibt es internationale Kooperationen, wie die mit Random House, einer Bertelsmann Tochter, dem britischen Guardian oder Time Inc. Interesse an einer Zusammenarbeit in Nachhaltigkeitsfragen haben auch die Branchenfremden Tetra Pak und Ikea geäußert.

G+J, die Bertelsmann Tochter, engagiert sich für die Urwälder und nutzt kein Tropenholz und bereits seit 1991 kein Chlor. Der Umweltbericht der Firma ist auf nur zwei Seiten sehr allgemein gehalten. Wesentliche Bereiche sind für G+J außerdem der Einsatz von Recyclingpapier und die Verringerung des Energiebedarfs. G+J beschränkt sich in Bezug auf die ökologische Waldbewirtschaftung darauf, den BDZV in der Kommunikation mit Interessensgruppen rund um die Wälder zu unterstützen und sich zu seinem Positionspapier zu bekennen.

Arvato, ebenfalls Bertelsmann, kooperiert mit dem Forest Stewardship Council (FSC) und hat sich den Codes of Conduct der NGO verschrieben. Für seine Anstrengungen im Umweltschutz erhielt das Unternehmen den Global-100 Eco-Tech Award 2005 in Japan. Arvato bekennt sich zu der Wichtigkeit, seine Lieferkette zu kennen und für nachhaltige Quellen seiner Vorprodukte Sorge zu tragen, äußert sich aber nicht zu konkreten Zielen, Meilensteinen oder quantitativen Angaben. Ökologisch gelten in den unterschiedlichen unternehmenseigenen Betrieben unterschiedliche Standards.

Die beiden Bertelsmann Firmen arvato und Random House werden für ihre Anstrengungen im CSR-Bericht von Bertelsmann vom WWF „beglückwünscht“.

Hubert Burda Media – das kleinere Unternehmen mit 7000 Mitarbeitern und drei Druckereistandorten äußert sich nicht zu Umweltfragen.

Die Perspektive von Greenpeace Russland

Greenpeace Russland wurde 1992 gegründet. Die Hauptaufgaben der Nichtregierungsorganisation liegen im Umweltschutz und in der Steigerung des Umweltbewusstseins in der Bevölkerung. Zudem bietet Greenpeace Russland ökologische Informationsdienste an. Die NGO fokussiert sich auf vier Themen: Wälder, Kernkraft, Chemie und die Konservierung des Baikalsees. Alexey Jaroshenko ist bei Greenpeace für den Schutz ökologisch wertvoller Waldbiotope zuständig. Der gelernte Biologe fungiert als Ansprechpartner für den Verlag Axel Springer. Jaroshenko hat das Projekt TRWI aus der Umweltperspektive begleitet.

Jaroshenko befürwortet die Idee und den Ansatz des Projektes *Tracing Russian Wood Imports*. „Ein solches System zur Identifizierung der Herkunft von Holzimporten ist ein wichtiger Schritt, um nicht nur die Zulieferer zu mehr ökologischer Verantwortung anzuhalten, sondern auch, um illegale Holzimporte zu verringern.“ Die Umsetzung lässt sich laut Jaroshenko allerdings noch verbessern. Er beschreibt das gegenwärtige System als nicht zuverlässig genug. Zu oft kommt es zu Fehlern. Darüber hinaus befürwortet Jaroshenko eine umfassendere Auswahl der Waldgebiete, die für den

Export bestimmt sind, um wertvolle Gebiete ausreichend schützen zu können. Schließlich setzt sich Jaroshenko für einen intensiveren Austausch zwischen Axel Springer, den Holz- und Papierproduzenten und Greenpeace Russland ein. Hier sind für Jaroshenko vor allem persönliche Treffen notwendig.⁴

Partnermanagement

Nach allgemeinem Verständnis gehören Partner zu einer guten CSR-Strategie. Dies hat nicht nur mit den Spezialisierungsvorteilen aus Arbeitsteilung – die NGO's verstehen einfach viel von ihren Spezialgebieten – sondern auch mit dem Gewinn an Glaubwürdigkeit zu tun, die NGO's Unternehmen verschaffen können. In den meisten CSR-Reports werden sog. „Testimonials“ wie Qualitätssiegel veröffentlicht. Testimonials gehören auch fest zum Werkzeugkasten des Non-Profit Marketings, dessen Ziel nicht der maximale Profit, aber die maximale Verbreitung einer Idee ist. Non Profit Marketing hat die Aufgabe, Vertrauen zu schaffen. Auf der Basis von Vertrauen soll dann für die Idee über Empfehlungen von anerkannten Personen geworben werden. Besonders wichtig dabei ist auch die Nutzung der Netzwerke der Vertrauensperson.

⁴ Das ganze Interview: www.upm-kymmene.com/traceit

Annex

Linkliste

Der Markt

- Zum Markt für Zeitschriften und Zeitungen: <http://www.bdzv.de/schaubilder.html>
- Der Bundesverband deutscher Zeitungsverleger: <http://www.bdzv.de>
- Der Bundesverband deutscher Zeitschriftenverleger: www.vdz.de

Der Wald

Der Fall „spielt“ in den Wälder Nordeuropas. Hierzu stellen die NGO's Informationen zur Verfügung:

- **Greenpeace:**
http://www.greenpeace.de/themen/waelder/urwaelder_europas/artikel/russland_europas_letzte_urwaelder
- **WWF:**
<http://www.wwf.at/Channels/wald/wissenswertes/articlefolder597/article683/index.html>
- Zur Messung des Zustands des deutschen Waldes werden zwei Instrumente eingesetzt, der jährliche Waldzustandsbericht und die Bundeswaldinventur. In Deutschland wächst der Anteil bewaldeter Fläche (um 3.500 ha im Jahr) wieder und liegt heute bei 31 % der Landesfläche. Gleichzeitig gelten 12,5 % Fläche der Bundesrepublik als vollständig versiegelt. Bundesministerin Renate Künast bezeichnete das Baumsterben in Deutschland 2003 als „überwunden“.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Wald>

NGO's

- **Transparency International:** <http://www.transparency.de>
- **WWF:** <http://www.wwf.org>
- **Greenpeace:** <http://www.greenpeace.org/international> sowie Kampagne für europäische Urwälder:
<http://www.greenpeace.org/international/campaigns/forests/europe>

Axel Springer AG

- Axel Springer AG: <http://www.axelspringer.de>
- Nachhaltigkeit bei Axel Springer:
<http://www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/frame.htm>
- Von Axel Springer zusammengestellte Hintergrundliste mit Forschungsberichten u.a.m.:
<http://www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/inhalte/service/studien/studien.htm>
- Über Axel Springer AG: Geschichte und Details:
http://de.wikipedia.org/wiki/Axel_Springer_AG

- Über Friede Springer:
Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Friede_Springer
Welt am Sonntag: www.wams.de/data/2005/02/06/459188.html
Die Zeit: Die Märchenprinzessin; www.zeit.de/2005/08/P-Springer

Systain / Publikationen und Informationen über CSR Management

- Hier eine der wenigen Publikationen, die das Verhältnis von Risikomanagement und CSR thematisiert:
<http://www.systain.de/index.php/de/Publikationen/Publikationen>

Literatur

Einstiegsliteratur:

- **Bowles, Samuel**, Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution, Princeton University Press, 2004.
- **Homann, Karl/Suchanek, Andreas**: Ökonomik, Mohr Siebeck, 2000.
- **Vogel, David**, The market for Virtue, Brookings Institution Press, 2005.

Entscheidungs- und Investitionstheorie:

- **Bitz, Michael**, Entscheidungstheorie, Lern- und Studienmaterial der Fernuni Hagen, 1981.
- **Dixit, Avinash/ Pindyck, Robert**, Investment under Uncertainty, Princeton University Press, 1994.

Umweltökonomik:

- **Tietenberg, Tim**, Environmental Natural Resource Economics, Pearson, 2006.

Theorie der Unternehmung:

- **Foss, Nicolai J.**, Theories of the Firm: Critical Perspectives in Economic Organization, Routledge, 1999.

CSR

- **Bertelsmann**, "Diversity & Responsibility", CSR Report 2005, S. 50ff.
- **Riess (Hrsg.), Birgit**, Verantwortung für die Gesellschaft - verantwortlich für das Geschäft, Ein Management-Handbuch, erscheint Ende September 2006.
- **Tennyson, Ross**, Mit Partnern arbeiten, ein Werkzeugbuch (pdf).