IHK Industrie- und Handelskammern in Bayern

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales

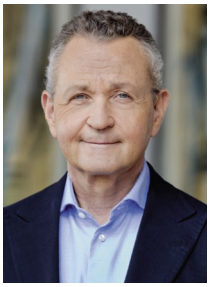
# Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung

## Ein CSR-Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen in Bayern

# Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung

**Ein CSR-Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen in Bayern**

# *Liebe Leserinnen, und Leser,*



wir alle spüren den grundsätzlichen Wandel – in der Politik, in der Wirtschaft, in unserer ganzen Gesellschaft. Klimawandel, Ressourcenknappheit und neue Technologien rücken die Verantwortung von Unternehmen immer stärker in den Fokus. Das spiegelt sich in neuen gesetzlichen Vorgaben wider, etwa im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und dem Ausweiten der Nachhaltigkeitsberichtspflichten auf EU-Ebene.

Wer heute und in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss über den schnellen Profit hinausdenken. Faire Arbeitsbedingungen. Ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen. Zirkuläre Wertschöpfung. Transparenz in allen Produktionsschritten. Gesellschaft-

liches Engagement. Indem wir wirtschaftliche, ökologische und soziale Interessen in Einklang bringen, sichern wir das Wohlergehen unserer Gesellschaft – über Generationen hinweg. Viele kleine und mittlere Unternehmen in Bayern gehen mit gutem Beispiel voran und übernehmen Verantwortung in der Tradition der ehrbaren Kaufleute.

Wir möchten Sie dabei unterstützen, Corporate Social Responsibility (CSR) – das heißt die gesamtgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – als Erfolgsfaktor in Ihr Unternehmen zu integrieren. Mit diesem Leitfaden stellen wir Ihnen Ideen vor, wie Sie Ihr CSR-Engagement weiter stärken und ausbauen können.

Wir wünschen Ihnen anregende Impulse!

**Ulrike Scharf**
Bayerische Staatsministerin
für Familie, Arbeit und Soziales

**Prof. Klaus Josef Lutz**
Präsident des
Bayerischen Industrie- und
Handelskammertages (BIHK) e.V.

# Inhalt


**1. Ziele dieses Leitfadens** 9

**2. Gute Gründe für wertebasierte Unternehmensführung und strategisches CSR-Management** 11

**3. Handlungsfelder des CSR-Managements** 14

3.1 Ökonomie 16

3.2 Arbeitsplatz 19

3.3 Gemeinwesen 21

3.4 Ökologie 23

**4. In sieben Schritten zum CSR-Managementsystem** 27

Schritt 1: Bestandsaufnahme 28

Schritt 2: Stakeholder identifizieren 30

Schritt 3: Prioritäten setzen 33

Schritt 4: Ziele und Maßnahmen definieren 37

Schritt 5: Verantwortlichkeiten festlegen 39

Schritt 6: Evaluieren und weiterentwickeln 40

Schritt 7: Kommunizieren 41

**Weiterführende Informationen** 42

# 1. Ziele dieses Leitfadens

Die Grundwerte des Ehrbaren Kaufmanns wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit sind in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen eine gelebte Selbstverständlichkeit.

Für viele Unternehmen ist es etwa bereits selbstverständlich, ein attraktiver und wertschätzender Arbeitgeber zu sein und den Energie- und Ressourceneinsatz fortlaufend zu reduzieren. Zunehmend fangen kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) an, unternehmerische Verantwortung auch systematisch zu erfassen, zu gestalten und damit einen Mehrwert zu schaffen. Dies kann unter dem Oberbegriff „Corporate Social Responsibility" (CSR) zusammengefasst werden. Unternehmen, die Verantwortung für die Auswirkungen ihres Handelns übernehmen, schaffen nicht nur einen Mehrwert für die Gesellschaft, sondern ganz konkret auch für das eigene Unternehmen. Systematisches CSR-Management kann Kosten senken, Risiken minimieren, die Produktivität erhöhen, die Wettbewerbsfähigkeit steigern, auch im Wettbewerb um Fachkräfte, und neue Märkte erschließen.

Dieser Leitfaden sowie die vertiefenden Informationen auf der Homepage www.csr.bayern.de sollen Sie dabei unterstützen, mit den steigenden sozialen und ökologischen Anforderungen an Unternehmen proaktiv umzugehen und gleichzeitig Ihren betriebswirtschaftlichen Erfolg zu steigern:

- Sie erfahren, was sich hinter wertebasierter Unternehmensführung im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns verbirgt und welchen wirtschaftlichen Nutzen Sie daraus ziehen können (Kapitel 2).

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsneutrale Differenzierung verzichtet. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

- Sie erhalten konkrete Anregungen für ein systematisches CSR-Management in den vier Handlungsfeldern Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwohl und Ökologie (Kapitel 3).
- Sie bekommen eine erste Orientierung, wie ein CSR-Management in der Praxis umgesetzt werden kann (Kapitel 4).

## c.i.t.-professionals GmbH, IT-Systemhaus in Germering:

„Werteorientierte Unternehmensführung unterstützt den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens, weil Werte schaffen eines der ursprünglichsten Ziele des Menschen ist“, so Anett Wehner, Geschäftsführerin. (**www.cit-professionals.de**)

# 2. Gute Gründe *für wertebasierte Unternehmensführung und strategisches CSR-Management*

Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung, Ressourcenknappheit und demografischer Wandel – diese Megatrends prägen unsere Zeit und fordern von allen gesellschaftlichen Akteuren, ihren Beitrag zur Bewältigung zu leisten. Dies spiegelt sich auch in aktuellen politischen Entscheidungen wider, die neue Anforderungen an Unternehmen stellen. Beispiele hierfür sind die in der Agenda 2030 formulierten 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals – SDGs), die gesetzlichen Regelungen zur CSR-Berichtspflicht (vgl. z. B. IHK Merkblatt CSR-Berichtspflicht, www.ihk-muenchen.de/csr) oder die nationalen und internationalen Entwicklungen zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte (vgl. z. B. IHK Merkblatt NAP, www.ihk-muenchen.de/csr), die die unternehmerische Verantwortung im internationalen Geschäft in den Fokus rücken. Zudem beeinflussen veränderte Ansprüche von Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern das wirtschaftliche Tun in nicht unerheblichem Ausmaß. Unternehmerische Verantwortung im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns spielt bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) schon immer eine wichtige Rolle. So messen 92 Prozent der befragten Unternehmen in einer BIHK-Studie (2018) dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Dieses Leitbild wird mit Attributen wie Verantwortungsbewusstsein, Ehrlichkeit, dem Vorleben von Werten, Umsichtigkeit und langfristigem Denken assoziiert. Ziel eines CSR-Managementsystems ist es, diese Attribute strukturiert im Unternehmen umzusetzen und weiterzuentwickeln. CSR ist kein zusätzliches einzelnes Projekt, sondern ein Prozess, der Verantwortung in den vier Handlungsfeldern Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie in das Kerngeschäft eines Unternehmens integriert und unternehmensspezifisch

mit Leben füllt. Dabei sind die Vorteile eines CSR-Managementsystems auch für Ihr Unternehmen vielfältig.

Ein CSR-Managementsystem

- bietet Ansatzpunkte für Kostenersparnisse, Produkt- und Prozessoptimierungen und Qualitätssicherung,
- unterstützt die Legitimation und stellt Vertrauen bei Ihren Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern her,
- bedient die Anforderungen, die Geschäftspartner und Gesetzgeber im In- und Ausland formulieren,
- unterstützt im Wettbewerb um Fachkräfte,
- erkennt und reduziert Risiken und
- kann Innovationen generieren.

Gerade für KMU liegt die Implementierung eines CSR-Managementsystems nahe, denn sie nehmen mit ihrem Engagement, der Unternehmensverantwortung im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns, bereits viele Aspekte von CSR vorweg. Wird das intuitive Bauchgefühl des ehrbaren Unternehmers mit einem systematischen CSR-Management kombiniert, können Sie Ihre Potenziale optimal nutzen, die Unternehmensleistung steigern, sich von Mitbewerbern positiv abheben und Ihren Beitrag zur Lösung aktueller Herausforderungen leisten.

# 3. Handlungsfelder des CSR-Managements

Aufgrund der großen Heterogenität der Unternehmen, die sich stark nach Größe, Branche, Geschichte etc. unterscheiden, kann es nicht das eine CSR-Management geben. Jedoch lassen sich vier Handlungsfelder identifizieren, die den Orientierungsrahmen für die wertebasierte Unternehmensführung bzw. das CSR-Management bilden: Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie.

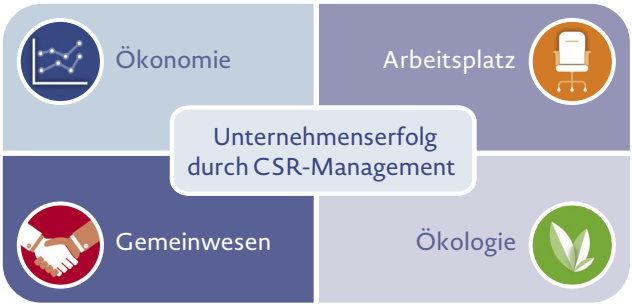
- **Ökonomie:** Das Handlungsfeld Ökonomie zielt darauf ab, die eigenen Produkte, Dienstleistungen sowie die Beziehung zu Lieferanten verantwortungsvoll zu gestalten. Weitere Aspekte sind faire Beschaffung, Anti-Korruption und der Fokus auf Kundenbedürfnisse. So sind z. B. auch umfassende Verbraucherinformationen oder Ehrlichkeit in der Werbung Themen dieses Handlungsfelds.

- **Arbeitsplatz:** Aus Erfahrung wissen viele Unternehmer, dass ein verantwortlicher Umgang mit den Beschäftigten eine zentrale Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens ist. Hier geht es beispielsweise um Themen wie faire Bezahlung, die Vereinbarkeit von Familie bzw. Pflege und Beruf sowie betriebliches Gesundheitsmanagement.

- **Gemeinwesen:** Viele Unternehmen sind mit ihrem Standort fest verbunden. Sie verstehen sich als Teil der Gesellschaft und fördern das soziale Umfeld in der Region. Und das nicht zuletzt, um den eigenen Standort attraktiver für potenzielle Mitarbeiter zu gestalten. Das Engagement reicht von Investitionen in soziale Projekte über Corporate Volunteering-Maßnahmen bis hin zur Förderung der regionalen Infrastruktur.

- **Ökologie:** Betrieblicher Umweltschutz gewinnt stetig an Bedeutung. Das Handlungsfeld Ökologie umfasst eine breite Themenvielfalt: vom Umgang mit Gefahrstoffen über Ansätze zur Reduktion der $CO_2$-Emissionen bis hin zu Ressourceneffizienzmaßnahmen und Biodiversität.

**Abbildung 1: CSR-Handlungsfelder**



Wie ein Unternehmen Verantwortung wahrnimmt, ist abhängig von der Unternehmenskultur, der Branche, den Märkten und den lokalen Gegebenheiten. Die vier Handlungsfelder zeigen eine mögliche Struktur für Ihr CSR-Managementsystem auf. Die folgenden Seiten sowie die Broschüre „Verantwortung lohnt sich – den Ehrbaren Kaufmann leben“ der IHKs in Bayern (vgl. www.bihk.de) stellen diese vier Handlungsfelder vor und bieten unter www.csr.bayern.de und www.bihk.de weiterführende Informationen an.

## 3.1 Ökonomie

Im Zentrum eines Unternehmens steht die langfristige Sicherung der eigenen Wirtschaftlichkeit. Und das stellt in einer globalisierten Welt mit starkem Wettbewerb auf Kapital- und Absatzmärkten eine große Herausforderung dar. Gleichzeitig wachsen durch die globalen Entwicklungen die Notwendigkeit und auch der politische sowie gesellschaftliche Druck, verantwortungsvoll zu wirtschaften. Die Öffentlichkeit will heute nicht nur wissen, wie ein Unternehmen mit seinen Gewinnen

### Aumüller Druck GmbH & Co. KG, Druckereiunternehmen in Regensburg:

„Nachhaltige Erfolgssicherung in einem immer engeren Markt findet seinen Ausdruck durch verantwortliches Handeln in der Produktions- und Investitionspolitik, einer kooperationsbasierten Mitarbeiterführung, einem konsequenten Umweltkonzept, engagierter Verbandsarbeit, Kooperationen und dem Engagement in der Gesellschaft. Auch wenn man früher den Begriff CSR noch nicht kannte, ist CSR für ein Familienunternehmen in der 4. Generation eigentlich schon immer Thema gewesen“, so Christian Aumüller, Inhaber. (**www.aumueller-druck.de**)

Aumüller Druck Regensburg

umgeht, sondern vor allem, wie es sie erwirtschaftet. Die wachsende Anzahl an nationalen und internationalen Regelwerken spiegelt dies wider und konkretisiert die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (vgl. z. B. IHK Merkblatt Übersicht CSR-Standards, www.ihk-muenchen.de/csr). Die Bundesregierung verabschiedete zum Beispiel im Dezember 2016 den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte, der Erwartungen an Unternehmen in Bezug auf den Schutz und die Achtung der Menschenrechte konkretisiert (vgl. z. B. IHK Merkblatt NAP, www.ihk-muenchen.de/csr). Unternehmerische Verantwortung zu operationalisieren, bedeutet eine Überprüfung und Anpassung bestehender Strukturen und Prozesse und erfordert nicht immer große Investitionen.

### Anforderungen durch Kunden und Geschäftspartner steigen

Nicht nur die gesetzlichen Anforderungen steigen, auch viele Kunden interessieren sich mittlerweile für die Produktionsweise – ob B2B oder B2C. Endkunden achten verstärkt auf Siegel und Zertifikate, die ökologische oder soziale Produktmerkmale hervorheben, öffentliche Auftraggeber richten die Vergabe vermehrt nach ökologischen und sozialen Kriterien aus und Großkonzerne verpflichten Zulieferer auf Verhaltenskodizes im Sinne von „sauberen Lieferketten“. Um Ihr eigenes Engagement so transparent und effizient wie möglich zu gestalten, ist es sinnvoll, interne Leitfäden und freiwillige Kodizes zu entwickeln. So setzen Sie nach innen und außen Maßstäbe für verantwortliches Handeln und die Adressaten werden angehalten, diese Standards einzuhalten. Vom Ethik- über den Lieferantenkodex bis hin zu Richtlinien für den Einkauf – bereits kleine Schritte können eine große Wirkung erzielen.

Beispiele für Themen im Handlungsfeld Ökonomie:

- Verantwortungsvolle Gestaltung der eigenen Produkte und Dienstleistungen
- Verantwortungsvoller Umgang mit Lieferanten, Achtung auf die Einhaltung der Menschenrechte entlang der Lieferkette
- Berücksichtigung sozialer und ökologischer Faktoren bei der Beschaffung
- Bekämpfung von Korruption
- Fokussierung auf Kundenbedürfnisse und Bereitstellung von transparenten und umfassenden Verbraucherinformationen
- Ehrlichkeit in der Werbung

Mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen im Handlungsfeld Ökonomie:

- Produktgestaltung, z. B. bei der Auswahl der Materialien oder der Wiederverwertbarkeit der Produkte
- Transparenz und Produktkennzeichnung
- Produktinnovation, z. B. bezüglich des Energie- oder Rohstoffverbrauchs
- Beschaffungsrichtlinien, die neben ökonomischen auch soziale und ökologische Faktoren berücksichtigen
- Verpflichtung zu Arbeits- und Sozialstandards entlang der gesamten Lieferkette

Wirtschaftlicher Nutzen von Maßnahmen im Handlungsfeld Ökonomie zeigt sich insbesondere durch:

- Besseres Image und Reputation des Unternehmens und seiner Marke
- Innovative Produkte und Wettbewerbsvorteile
- Zufriedene Kunden und langfristige Kundenbindung
- Bessere Beziehungen zu Lieferanten
- Verringerung des Haftungsrisikos

## ICUnet.AG, Interkulturelle Beratung und Kompetenzentwicklung in Passau:

„Für uns bedeutet Nachhaltigkeit insbesondere, Beziehungen langfristig zu pflegen. Sowohl zu den Mitarbeitern als auch zu Kunden und der Region. Dabei ist ICUnet nicht nur Anbieter von Dienstleistungen, sondern aktiver Sparringspartner. Wir stellen uns primär die Frage nach dem „WARUM", das den Alltag gestaltet: Vielfalt, Interkulturalität und Internationalität sind für unser Unternehmen und die Unternehmenskultur von großer Bedeutung. So liegt unsere Frauenquote bei über 70 Prozent und ein Viertel unserer Mitarbeiter stammt aus dem Ausland," so Dr. Fritz Audebert, Vorstandsvorsitzender. (**www.icunet.ag**)

icunet
make success global

### c.i.t.-professionals GmbH, IT-Systemhaus in Germering:

„Meine Mitarbeiter sind mein Kapital. Je digitaler diese Welt, desto persönlicher wird der Support. Gut geschulte Mitarbeiter, die möglichst lange dem Unternehmen treu bleiben, sind für uns sehr wichtig. Denn: je länger jemand bei uns arbeitet, desto besser kann er dem Kunden helfen. Dabei sind meine jungen Mitarbeiter heute nicht mehr allein auf das Gehalt fokussiert. Viele wollen etwas schaffen und wissen, was am Ende ihrer Arbeit für ein Ergebnis steht. Eine werteorientierte Unternehmensführung ist da der einzige Weg, ein solches Team zusammen zu halten und zum Erfolg zu führen“, so Anett Wehner, Geschäftsführerin. (**www.cit-professionals.de**)

## 3.2 Arbeitsplatz

Empirische Studien belegen, wie groß der Einfluss des Führungsstils und der Kommunikationskultur auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist. Die Unternehmensleitung lenkt die Geschicke des Betriebs und prägt die Unternehmenskultur. Entsprechend beginnt verantwortliches Handeln eines Unternehmens an der Spitze. Sie ist Vorbild und gibt Werte und Verhaltensregeln ebenso wie Strategien und Ziele des Unternehmens vor. Die Führung definiert Abläufe und Prozesse sowie Arbeitsplätze und -bedingungen und verantwortet Mitarbeiterstruktur und Personalwesen. Sie gestaltet eine Arbeitsumgebung, die Wertschätzung vermittelt und so dazu beiträgt, die Potenziale der Mitarbeiter optimal zu nutzen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

### Dem Fachkräftemangel durch gezielte Personalmaßnahmen begegnen

Wir leben in Zeiten des demographischen Wandels und des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte. Gleichzeitig hat die Generation Y ganz andere Erwartungen an einen Arbeitgeber als die Generationen zuvor. Unternehmerische Verantwortung ist ein immer bedeutenderer Faktor für Arbeitnehmer.

Auch eine attraktive, mitarbeiterorientierte Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung werden immer wichtiger. Dabei orientiert sich eine lebensphasenorientierte Personalpolitik an den unterschiedlichen Lebens- und Berufshintergründen der Mitarbeiter in den verschiedenen Lebensabschnitten. Entsprechende Angebote steigern die Mitarbeiterbindung und -motivation und unterstützen somit Ihren betriebswirtschaftlichen Erfolg.

### Manfred Damiani, Staatl. geprüfter Farben- und Lacktechniker in Kempten

„Der mittelständische Malerbetrieb wird in der 4. Generation mit rund 10 Mitarbeitern geführt. Ausbildung ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Und auch die Gesundheit der Mitarbeiter und Kunden steht bei den Projekten im Vordergrund“, so Manfred Damiani, Inhaber. (**www.manfred-damiani.de**)

M.Damiani
MALERMEISTER

Beispiele für Themen im Handlungsfeld Arbeitsplatz:

- Identifikation, Nutzung und Ausbau der Mitarbeiterpotenziale
- Vereinbarkeit von Familie bzw. Pflege und Beruf
- Personalentwicklung
- Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion
- Arbeitssicherheit
- Faire Bezahlung

Mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsplatz:

- Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Erfassung von Personalkennzahlen
- Jobsharing für Führungskräfte
- Angebote zur Unterstützung bei der Angehörigenpflege
- Betriebliche Sozialberatung
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeitmodellen und Homeoffice

Wirtschaftlicher Nutzen von Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsplatz zeigt sich insbesondere durch:

- Höhere Identifikation mit dem Unternehmen und höhere Mitarbeiterbindung
- Senkung von Fehlzeiten
- Höhere Motivation und Leistungsbereitschaft
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

## 3.3 Gemeinwesen

Ihr Unternehmen ist Teil der Gesellschaft und ein wichtiger Partner in der Region. Mit Ihrer Geschäftstätigkeit und allem, was Sie rund um Ihren Standort bewegen, können Sie gesellschaftliche Verantwortung praktizieren. Das hat Einfluss auf das Ansehen Ihres Unternehmens, auf die Geschäftsbeziehungen sowie die Beziehungen zu kommunalen Akteuren. Wenn Sie Tage der offenen Tür organisieren, Praktika für Flüchtlinge anbieten oder den Kindergarten vor Ort unterstützen, leben Sie CSR ganz im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns.

### Sich für die Region stark machen

Im Idealfall passen Ihre Maßnahmen im Handlungsfeld Gemeinwesen zum Kerngeschäft Ihres Unternehmens.

### Hotel Dirsch GmbH, Wellnesshotel in Emsing:

„Wir versuchen soziale Verantwortung zu übernehmen und gesellschaftliche Belange in unsere unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen. Die soziale Verantwortung findet sowohl außerhalb unseres Hotels als auch betriebsintern statt. Unser Motto: Jeder von uns kann etwas dazu beitragen, dass sich Dinge in unserer Gesellschaft zum Besseren wenden“, so Angelika Dirsch. (**www.hotel-dirsch.de**)

HotelDirsch
★★★★ WELLNESS & SPA RESORT
NATURPARK ALTMÜHLTAL

Da KMU häufig inhabergeführt sind, haben sie bereits oft eine starke Bindung zu ihrem Standort. Grundsätzlich lebt diese Form der Verantwortung von einem ständigen Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen. Investitionen in den Standort können auch das Gewicht des eigenen Unternehmens in der der Region erhöhen. Das stärkt wiederum die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter und lockt gleichzeitig potenzielle neue Arbeitnehmer.

Beispiele für Themen im Handlungsfeld Gemeinwesen:

- Bildungs-, Kinder- und Jugendförderung
- Förderung von Vereinen, Kunst und Kultur
- Einsatz für Umwelt- und Katastrophenschutz
- Investitionen in die regionale Versorgungs- und Infrastruktur

Mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen im Handlungsfeld Gemeinwesen:

- Sponsoring und Spenden
- Ermöglichung von ehrenamtlichem Engagement der Beschäftigten
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen

Wirtschaftlicher Nutzen von Maßnahmen im Handlungsfeld Gemeinwesen zeigt sich insbesondere durch:

- Belebung der Unternehmenskultur
- Besseres Verhältnis zu Stakeholdern
- Stärkung des Standorts
- Mitarbeitergewinnung

## KESSEL AG, Unternehmen für Entwässerungslösungen in Lenting:

„Wir folgen dem Leitsatz, als erfolgreiches Unternehmen zuverlässiger Partner in der Region zu sein. Dabei nehmen wir unsere Verantwortung bewusst wahr und engagieren uns für unsere Heimatregion sowie unsere internationalen Standorte“, so Florian Holzapfel, Unternehmenskommunikation. (**www.kessel.de**)

KESSEL
Führend in Entwässerung

### Neumarkter Lammsbräu, Gebr. Ehrnsperger KG, Brauerei und Mälzerei in Neumarkt i. d. Oberpfalz:

„Neue Wege beschreiten und sich dabei an den Grundprinzipien der Natur orientieren, ist seit Langem Leitsatz des Unternehmens. Der ausschließliche Einsatz hochwertigster und streng ökologischer Rohstoffe stehen für unseren Qualitätsanspruch und Geschmack“, so Silvia Ohms, Nachhaltigkeitsmanagement. (**www.lammsbraeu.de**)

## 3.4 Ökologie

Mit einem systematischen Umweltmanagement, das in ein ganzheitliches CSR-Management integriert werden kann, ist es möglich, den Einsatz von Energie und Ressourcen sowie negative Umweltauswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. In vielen Branchen wird von Verbrauchern und der breiten Öffentlichkeit ökologisches Verhalten eingefordert. Labels und Zertifikate, die belegen, dass ein Produkt nach umweltfreundlichen Kriterien hergestellt wurde, werden für viele Kunden zunehmend zum Kaufkriterium. Dabei wird neben der Produktion auch die Nutzungs- und Entsorgungsphase in den Blick genommen. Viele Branchen können das Umweltbewusstsein ihrer (potenziellen) Kunden nutzen, um ökologische und ökonomische Ziele zu erreichen. So lassen sich vielfach mit einem schonenden Umgang der Ressourcen auch Kostensenkungen erreichen und mit neuen umweltfreundlichen Produkten neue Zielgruppen erschließen.

**Mit passenden produkt- und leistungsbezogenen Umweltzielen gewinnen**

Der ökologische Verantwortungsbereich eines KMUs ist komplex und geht oft über das originäre Handeln am Produktions- oder Verkaufsstandort hinaus. Ein CSR-Management erfordert hier eine klare Fokussierung. Art und Ausmaß der ökologischen Aktivitäten ist immer abhängig von den betrieblichen Erfordernissen und Möglichkeiten. Folglich ist es wichtig, Transparenz über Ihren Status quo des Ressourcenverbrauchs und der Emissionen zu erlangen und Maßnahmen zur Reduktion des Verbrauchs von natürlichen Ressourcen, Energie und Wasser zu identifizieren.

## traditionsWerk, Mode und Maßanfertigungen aus umweltverträglichen Materialien in Fürth:

„Wir stehen als Unternehmen in ständiger Verantwortung zu unserer Umwelt und verstehen unser Handeln im Einklang mit der Natur als zentrale Unternehmensphilosophie. Allein durch unser verantwortungsvolles und ressourcenschonendes, wirtschaftliches Handeln steuern wir unsere unternehmerische Leistung, die sich durch eine hohe ökologische Kompetenz auszeichnet. Alle Nachhaltigkeitsanforderungen von traditionsWerk werden detailliert gegenüber Lieferanten und Geschäftspartnern kommuniziert“, so Sonja Born, Inhaberin. (**www.traditionsWerk.de**)

Beispiele für Themen im Handlungsfeld Ökologie:

- Klimaschutz
- Ressourceneffizienz in Produktion und Verwaltung
- Emissionsreduktionen in der Produktion und im betrieblichen Mobilitätsmanagement
- Abfallmanagement

Mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen im Handlungsfeld Ökologie:

- Einsatz von Umwelt- und Energie-Managementsystemen, wie z. B. EMAS, ISO 14001 oder ISO 50001
- Ausbau des Angebots von Produkten mit Bio- oder Gütesiegeln
- Maßnahmen zur Kreislaufwirtschaft (z. B. Wiederverwertung von Produkten, Reparaturanleitungen für Endverbraucher, etc.)
- Optimierung des Produktlebenszyklus oder der Prozesskette
- Schulungen für Mitarbeiter im Bereich Umwelt
- Teilnahme am Umweltpakt Bayern (www.umweltpakt.bayern.de)

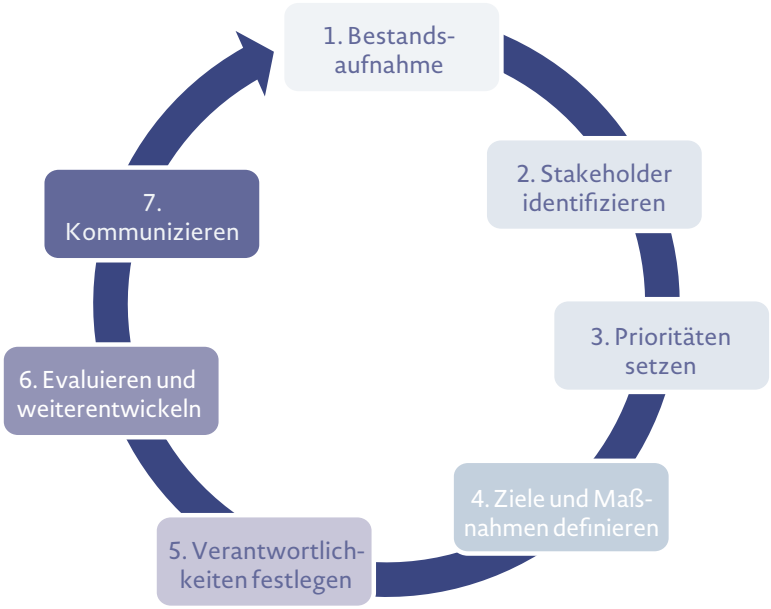
Wirtschaftlicher Nutzen von Maßnahmen im Handlungsfeld Ökologie zeigt sich insbesondere durch:

- Kostensenkung durch Senkung des Ressourcenverbrauchs
- Optimierung von Prozessen
- Neue Produktinnovationen
- Verbesserung des Images

# 4. In sieben Schritten
## zum CSR-Managementsystem

Die Etablierung eines CSR-Managements ist sicher mit einigen Veränderungen in Ihrem Unternehmen verbunden. Eine Orientierung bieten dabei die sieben Umsetzungsschritte, die im Folgenden skizziert werden. Die sieben Schritte ermöglichen es, systematisch und schrittweise vorzugehen. Sie machen somit das Thema CSR für Ihr Unternehmen operationalisierbar. Um Sie beim Aufbau eines CSR-Managementsystems zu unterstützen, finden Sie auf www.csr.bayern.de Managementblätter, die die Umsetzung jeden Schrittes erleichtern.

**Abbildung 2: Sieben Schritte zu Ihrem CSR-Managementsystem**



### Neumarkter Lammsbräu, Gebr. Ehrnsperger KG, Brauerei und Mälzerei in Neumarkt i. d. Oberpfalz:

„Für Lammsbräu war und ist nie allein der kurzfristige betriebswirtschaftliche Unternehmenserfolg Richtschnur des Handelns, sondern das Bedürfnis, im Einklang mit der Umwelt das bestmögliche Produkt auf nachhaltige Art und Weise herzustellen. Um dies zu erreichen, wurden zehn Grundsätze fest in der Unternehmenspolitik verankert“, so Silvia Ohms, Nachhaltigkeitsmanagement. (**www.lammsbraeu.de**)

**Was verbirgt sich hinter diesen sieben Schritten konkret?**

## Schritt 1: Bestandsaufnahme

Im ersten Schritt geht es darum, sich einen umfassenden Blick über Ihr gesamtes Unternehmen mit seinen Werten, seiner Unternehmensstrategie sowie seinen Produkten, Strukturen und Prozessen zu verschaffen. Dies verschafft die notwendige Transparenz, die für das weitere strukturierte Vorgehen von zentraler Bedeutung ist. Führen Sie sich die leitenden und prägenden Werte des Unternehmens vor Augen und prüfen Sie diese auf ihre Aktualität, um sie ggf. anzupassen. Es lohnt sich, sich Zeit für diesen Schritt zu nehmen, da er für die weitere Vorgehensweise immer wieder die Grundlage sein wird. Wichtig ist es, den Zusammenhang zwischen Ihren leitenden Unternehmenswerten, Ihrem aktuellen Tun und den vier Handlungsfeldern Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie herzustellen.

Für die Bestandsaufnahme können Sie sich an folgenden Fragen orientieren und das Managementblatt „Bestandsaufnahme“ (abrufbar unter www.csr.bayern.de) zur Hilfe nehmen:

- Ergeben sich aus Ihren Unternehmenswerten, Ihrer Strategie und Ihrem Leitbild bereits wichtige Themen, die im Rahmen des CSR-Managementsystems berücksichtigt werden sollten?
- Welche Aktivitäten und Prozesse lassen sich in den vier Handlungsfeldern identifizieren?
- Gibt es bereits formelle oder informelle Ziele, Leitlinien oder Managementsysteme für die einzelnen Handlungsfelder?
- Wie stehen Sie im Vergleich zu Wettbewerbern da? Gibt es ggf. Felder, in denen sich Ihr Unternehmen bereits hervorgehoben hat oder in Zukunft positionieren kann?

## Schritt 2: Stakeholder identifizieren

Die Aktivitäten und Einstellungen der Stakeholder, d.h. aller Personen(-kreise), die direkt oder indirekt durch die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens betroffen sind, wirken sich auf den Erfolg Ihres Unternehmens aus. Zu den wesentlichen Stakeholdern zählen beispielsweise Mitarbeiter, Gewerkschaften, Kunden, Investoren, Zulieferer, NGOs und Journalisten. Wer Stakeholder als Partner begreift und mit ihnen in einen produktiven Dialog tritt, wird Vorteile für das Unternehmen generieren. Dies erfolgt oftmals im Rahmen von Gesprächen oder Panels, in denen gemeinsam mit Repräsentanten der einzelnen Stakeholder wesentliche Themen identifiziert und diskutiert werden. So können beispielsweise im Austausch mit Lieferanten Fragen bezüglich des Schutzes der Menschenrechte entlang der Lieferkette aufgegriffen und gemeinsam Lösungsansätze entwickelt werden. Eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement kann sowohl Ihre Reputation, die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter als auch Ihre Produktivität stärken. Für die Analyse können Sie neben dem direkten Dialog ebenfalls Informationen aus Managementsystemen, Audits, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Marktbeobachtungen oder weiteren Kennzahlensystemen nutzen. Große Unternehmen führen oftmals auch regelmäßige Stakeholderdialoge durch, bei denen die verschiedenen Gruppen und Unternehmensvertreter zusammenkommen.

Eine systematische Stakeholderanalyse, die untersucht, welche Stakeholder für das Unternehmen relevant sind und welche Anforderungen sie stellen, leistet einen wichtigen Beitrag zum Risikomanagement sowie zum langfristigen Unternehmenserfolg. Das Managementblatt „Stakeholder identifizieren“ (abrufbar unter www.csr.bayern.de) sowie der Praxisleitfaden des Bayerischen Landesamts für Umwelt und des BIHK zur Anspruchsgruppenanalyse (abrufbar unter www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement) sollen Sie bei der Analyse unterstützen.

Wünsche und Einflüsse von Stakeholdern zu beachten, unterstützt Sie zum Beispiel dabei:

- Potenziale zu erkennen, zu nutzen und Risiken zu reduzieren,
- Legitimation und Rechtssicherheit Ihres Handelns herzustellen,
- Vertrauen und Akzeptanz zu gewinnen und
- Trends zu erkennen und daraus Innovationen zu generieren.

**Beispiel für ein aktives Stakeholdermanagement:**

**Ausgangsbasis:**
Ein Umweltverband äußert wiederholt Kritik über den hohen Pestizidgehalt des Obstes, das ein Lebensmittelunternehmen auf dem deutschen Markt anbietet. Die Verkaufszahlen des Obstes sinken.

**Ziele des Unternehmens:**
Die Verkaufszahlen des Obstes steigern, den Pestizidgehalt reduzieren und negative Berichterstattung über das Unternehmen vermeiden.

**Maßnahmen:**
- Einladung des Umweltverbandes zum offenen Dialog.
- Bitte des Unternehmens an den Umweltverband, alle Fakten fundiert aufzubereiten.
- Bitte des Unternehmens an den Umweltverband, Verbesserungsvorschläge (z. B. Einsatz von biologischer Schädlingsbekämpfung) einzubringen.
- Kooperationsvereinbarung zwischen dem Unternehmen und dem Umweltverband, um die notwendigen Maßnahmen umzusetzen.
- Gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen und Umweltverband, um die Verbraucher über das Bemühen zu unterrichten, die Anbaumethoden in ökologischer Hinsicht zu verbessern.

Ihre Stakeholderanalyse kann immer nur eine Momentaufnahme sein, da sich sowohl Ihr Unternehmen als auch Ihr Unternehmensumfeld dynamisch entwickeln. Daher sollten alle Anspruchsgruppen in regelmäßigen Abständen – im Idealfall einmal jährlich – dahingehend überprüft werden, ob sich ihre Ansprüche an Ihr Unternehmen oder die Bewertung verändert haben. Ein Umweltverband kann zum Beispiel dann an Bedeutung gewinnen, wenn ein Wettbewerber mit ihm zusammenarbeitet, um das Umweltverhalten in der Lieferkette zu analysieren und zu verbessern.

## Schritt 3: Prioritäten setzen

Durch Schritt 1 und 2 konnten Sie sich einen strukturierten Überblick über Ihr Unternehmen und sein Umfeld verschaffen. Es wird deutlich, welche Werte Ihr Handeln leiten und wie sich diese im Unternehmen widerspiegeln. Auch besteht Klarheit über den Einfluss der Stakeholder sowie deren Bedeutung für den Betrieb. Nun gilt es, die wesentlichen Stellschrauben für Ihr Unternehmen zu eruieren und Prioritäten zu setzen. Hierzu ist es empfehlenswert, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, die es erleichtert, die zentralen Ansatzpunkte für Ihr CSR-Management zu identifizieren.

Bei der Wesentlichkeitsanalyse werden die Anforderungen Ihres Unternehmens mit den Erwartungen Ihrer Stakeholder an Ihr Unternehmen hinsichtlich zentraler Unternehmensthemen in Bezug zueinander gesetzt. Die einzuordnenden Themen sollten alle vier Handlungsfelder, also Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie umfassen. Themen, die sowohl von Seiten Ihres Unternehmens als auch von Seiten Ihrer Stakeholder als sehr wichtig eingestuft werden, sollten zuerst angepackt werden. Das Managementblatt „Prioritäten setzen“ (abrufbar unter www.csr.bayern.de) soll Ihnen eine einfache Umsetzung der Wesentlichkeitsanalyse ermöglichen.

**Die folgenden Beispiele** geben Ihnen Ideen für die Zusammenstellung und Einordnung der Themen.

**Das Fokusfeld Mitarbeitergesundheit** könnte betrieblich motiviert sein, weil entweder eine überdurchschnittliche Arbeitsunfähigkeit vorliegt, die Altersstruktur dies erfordert oder die körperliche oder psychische Arbeitsbelastung durch Schichtarbeit hoch ist. Ebenso könnte der Betriebsrat diesen Bereich adressieren und Maßnahmen der Unternehmensleitung einfordern.

**Das Fokusfeld Diversity** kann aus unternehmerischer Überzeugung verfolgt werden oder Gegenstand einer Vereinbarung der Tarifparteien sein.

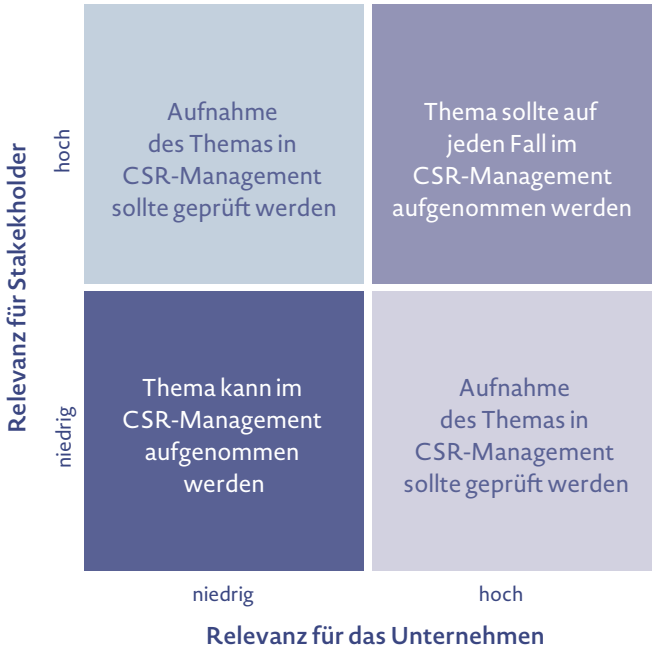
**Das Fokusfeld Sponsoring und Ehrenamt** in der Region kann durch die Anforderungen der Kommune, Engpässe der Institutionen, die kulturellen Werte des Betriebs oder das Engagement der Führung bzw. einzelner Mitarbeiter motiviert sein.

**Die Fokusfelder Umwelt-, Arbeitsschutz- oder auch das Qualitätsmanagement** können von Kunden oder Personalnachwuchs gefordert werden oder aber in der Branche selbstverständlich sein.

Nicht zwangsläufig müssen zu allen vier Handlungsfeldern wesentliche Themen abgeleitet werden. So kann zum Beispiel die ökologische Relevanz eines Callcenters eine nachrangige Priorität besitzen, da weder Emissionen noch Papierverbrauch eine große Rolle spielen. Die Übertragung Ihrer Ergebnisse in eine Wesentlichkeitsmatrix (vgl. Abbildung 3) wird zeigen, dass manche Themen sowohl für Ihr Unternehmen als auch für Ihre Stakeholder von hoher und andere Themen von geringer Bedeutung sind. Beispielsweise kann die Mitarbeitergesundheit ein originäres Ziel Ihres Unternehmens sein, um die Mitarbeiterbindung zu steigern und Personalkosten zu optimieren. Wenn Ihr Betriebsrat oder Ihr hochqualifizierter Nachwuchs ein besonderes Augenmerk auf dieses Thema legt, bekommt es mit Blick auf ein gezieltes Engagement sogar ein zusätzliches Gewicht. Themen, die sowohl für Ihr Unternehmen als auch für Ihre Stakeholder von hoher Bedeutung sind, sollten sich auf jeden Fall in Ihrem CSR-Management wiederfinden. Alle Themen, die entweder aus Sicht Ihres Unternehmens oder Ihrer Stakeholder eine hohe Priorität besitzen, sollten im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse zumindest diskutiert werden.

Formulieren Sie aus diesen Erkenntnissen bzw. zu den wesentlichen Themen nun drei bis fünf übergeordnete strategische Ziele, die für das CSR-Management Ihres Unternehmens richtungsweisend sein sollen.

**Abbildung 3: Wesentlichkeitsmatrix:**




**Beispiele für strategische Ziele** mit CSR-Relevanz könnten sein:

- Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber ausgezeichnet.
- Das Unternehmen wird Marktführer für palmölfreie Produkte.
- Das Unternehmen wird den Markt für nachhaltiges Bauen prägen.

- Das Unternehmen wird die Arbeitsbedingungen seiner Zulieferer in Drittländern verbessern und sich für die Einhaltung der internationalen Arbeitsnormen einsetzen.
- Das Unternehmen erschließt die Chancen des Themas Digitalisierung, um damit einen größeren Beitrag zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu leisten.
- Das Unternehmen wird sein Kreislaufwirtschaftssystem ausbauen.

Ergebnis dieses dritten Schrittes „Prioritäten setzen" ist eine strukturierte Übersicht über die zukünftigen relevanten CSR-Bereiche Ihres Unternehmens. Es wurden Schwerpunkte identifiziert und strategische Ziele abgeleitet. Die Basis ist geschaffen, um vom Status quo in die Zukunft zu schauen. Im nächsten Schritt werden diese strategischen Ziele in operative Ziele umgesetzt sowie Maßnahmen zur Zielerreichung für die kommenden Jahre formuliert.

## Schritt 4: Ziele und Maßnahmen definieren

Aus den bisherigen Erkenntnissen und den strategischen Zielen leiten Sie nun ab, welche CSR-relevanten operativen Ziele Ihr Unternehmen für die kommenden drei bis fünf Jahre verfolgen wird. Dies ist ein Zeitraum, in dem auch die Maßnahmen positiv auf die Zielerreichung wirken, die eine längere Anlaufphase haben (z. B. Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements oder Durchführung von Ökoeffizienzanalysen).

Dieses Zielbündel dient Ihnen dann zur Ableitung von Maßnahmen, mit denen diese Ziele in den kommenden Monaten bzw. Jahren erreicht werden sollen. Als Hilfestellung können Sie das Managementblatt „Ziele und Maßnahmen definieren“ (abrufbar unter www.csr.bayern.de) nutzen. Bitte beachten Sie: Ziele sollen konkret, realistisch und messbar sein. Fragen Sie sich, woran Sie festmachen, ob ein Ziel erreicht wird und legen Sie entsprechende Kriterien fest, aus denen Sie Maßnahmen ableiten und mit dem Sie die Messbarkeit gewährleisten können.

Ergebnis dieses vierten Schrittes „Ziele und Maßnahmen definieren“ ist eine konkrete Planung. Bestehende Ziele und Maßnahmen finden hier ebenso Eingang wie neue Ziele und Maßnahmen.

**Beispiele für Ziele und Maßnahmen:**

**Ziel:** In den kommenden drei Jahren wird durch die Substitution von Einsatzstoffen der Anteil nicht recycelbarer Abfälle um zehn Prozent reduziert.
**Maßnahmen:** Forschungsauftrag an eine Hochschule vergeben und Datenbankrecherchen durchführen, um Substitute zu identifizieren.

**Ziel:** In den kommenden zwölf Monaten werden fünf Ausbildungsplätze durch Flüchtlinge besetzt.
**Maßnahmen:** Praktika für Flüchtlinge, die beispielsweise vom Landrat bzw. der Arbeitsagentur vorgeschlagen werden sowie das Angebot von Sprachkursen als Ausgangsbasis.

**Ziel:** In den kommenden drei Jahren wird der Anteil an weiblichen Führungskräften um dreißig Prozent gesteigert.
**Maßnahmen:** An den Hochschulen werden gezielt weibliche High Potentials angesprochen und für Masterarbeiten im Betrieb begeistert. Mitarbeiterinnen mit Führungspotenzial werden identifiziert und gezielt für Führungsaufgaben geschult.

**Ziel:** In drei Jahren wird die Emission klimarelevanter Stoffe um fünf Prozent geringer sein.
**Maßnahmen:** Aus den bestehenden Informationen über die Emissionen von Produktion, Produkten, Dienst- bzw. Handwerksleistungen werden die erfolgversprechendsten und drängendsten Potenziale identifiziert und durch Unterstützung eines externen Sachverständigen angegangen.

**Ziel:** In den kommenden zwanzig Monaten wird der Wassereinsatz je Produktionseinheit um fünf Prozent gesenkt.
**Maßnahmen:** Auf der Basis der Informationen aus dem Umweltmanagementsystem werden die Bereiche mit dem größten Wasserverbrauch identifiziert und im Rahmen eines Wasserdialogs mit Umweltverbänden, Forschungsinstituten und weiteren Experten Handlungsfelder abgeleitet.

Sie werden feststellen, dass diverse Ziele und Maßnahmen bereits in Ihrem Betrieb und in Ihrem Unternehmensalltag verankert sind – auch wenn sie bisher nicht die Überschrift CSR trugen. Denn CSR ist nicht isoliert vom Kerngeschäft, den Abläufen und der Organisation zu sehen, sondern ist integraler Bestandteil und Erfolgsfaktor des unternehmerischen Handelns.

## Schritt 5: Verantwortlichkeiten festlegen

Nachdem Sie Ziele und Maßnahmen für Ihr CSR-Management festgelegt haben, gilt es, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Kennzahlen zur Wirkungsmessung zu definieren, die die Umsetzung der Maßnahmen sicherstellen und die Zielerreichung möglich machen. Zielen und Maßnahmen sind Budgets und Mitarbeiterressourcen zuzuordnen. Zu klären ist auch, wer die Gesamtverantwortung für das Thema CSR in Ihrem Betrieb trägt und die verschiedenen Maßnahmen der einzelnen Bereiche koordiniert. Wichtig ist die Rückendeckung der Unternehmensleitung, denn das Thema kann nur vorangebracht werden, wenn sich auch die Geschäftsführung zur Wichtigkeit von CSR bekennt.

Die Managementblätter „Verantwortlichkeiten festlegen“ und „Organisation des CSR Managements“ (abrufbar unter www.csr.bayern.de) können Ihnen hierbei Unterstützung bieten. Sind die Ziele, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten geklärt, kann das Auf- und Umsetzen der CSR-Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern beginnen.

## Schritt 6: Evaluieren und weiterentwickeln

In regelmäßigen Abständen (mindestens einmal im Jahr) sollten Sie mit Hilfe der Verantwortlichen und der definierten Kennzahlen prüfen,

- wie die Umsetzung der Maßnahmen vorangeschritten ist,
- ob und wo es Probleme gibt und
- welche Ziele erreicht bzw. ggf. nicht erreicht wurden.

Basis dafür ist die Dokumentation darüber, was wann von wem getan wurde. So kann fortlaufend geprüft werden, wo Ihr Unternehmen in welchem Handlungsfeld steht.

Ziele und Maßnahmen müssen im Zeitablauf immer wieder angepasst und weiterentwickelt werden – zum einen, weil sich Ihr Unternehmen und auch das Umfeld sowie die Anforderungen stetig verändern und zum anderen, weil sich im Praxistest auch zeigen kann, dass die eine oder andere Maßnahme nicht das bewirkt, was Sie sich versprochen haben.

Dem entsprechend können laufende Maßnahmen verändert, gestoppt oder verlängert werden. Neue Maßnahmen werden aufgesetzt. Damit kann die gelebte CSR Ihres Unternehmens fortlaufend intensiviert und so gestaltet werden, dass die soziale und ökologische Verantwortung Ihres Unternehmens eine positive Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens haben kann.

### Aumüller Druck GmbH & Co. KG, Druckereiunternehmen in Regensburg:

„Ziel ist es, durch viele große und kleine Verbesserungen einen kontinuierlichen Optimierungsprozess am Leben zu halten. Wir sehen uns in der Pflicht, das Ererbte ständig weiter zu entwickeln – damit unsere Kinder und Enkel die gleichen Chancen zum Leben und Handeln bekommen“, so Christian Aumüller, Inhaber. (www.aumueller-druck.de)

Aumüller Druck Regensburg

## Schritt 7: Kommunizieren

Wir leben im Zeitalter der globalen Echtzeitkommunikation. In dieser Zeit wird es für Unternehmen immer wichtiger, ehrliche Transparenz über das eigene Tun herzustellen und mit Stakeholdern zu kommunizieren.

Transparente Kommunikation ist insbesondere für die Unternehmen wichtig, deren Kunden der CSR-Berichterstattungspflicht der Europäischen Union unterliegen und von ihren Lieferanten nicht-finanzielle Informationen zu ökologischem und sozialem Engagement einfordern.

Verfügt Ihr Unternehmen über eine strukturierte Dokumentation des Engagements in den vier CSR-Handlungsfeldern, fällt es leicht, den Informationsbedarf Ihrer Anspruchsgruppen – seien es Mitarbeiter, Kunden oder andere Geschäftspartner, Umwelt- oder Sozialverbände, Medien oder Gewerkschaften – zu befriedigen. Die Aufbereitung der Informationen kann in Form eines CSR-Berichts erfolgen, der sich beispielsweise am Deutschen Nachhaltigkeitskodex oder der Global Reporting Initiative orientiert, oder durch die Integration von nicht-finanziellen Daten in den Lagebericht (vgl. z. B. IHK Merkblatt CSR-Berichtspflicht, www.ihk-muenchen.de/csr). Die Dokumentation muss keine Hochglanzbroschüre sein. Im Gegenteil. Eine fokussierte Aufbereitung der gelebten Unternehmensverantwortung mit wesentlichen, nachvollziehbaren und überprüfbaren Informationen, gegliedert in die vier Felder Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie unterstützt die Glaubwürdigkeit.

Aber auch regelmäßige Berichte in Zeitungen, auf Ihrer Homepage, in einem Blog, auf Facebook oder Twitter sowie im Rahmen von Betriebsversammlungen, Newslettern oder in Ihrer Mitarbeiterzeitung gewährleisten die Wahrnehmung Ihres Unternehmensengagements und Ihrer CSR-relevanten Aktivitäten. Damit können Sie einen Beitrag zur Stakeholderzufriedenheit und auch zur Compliance leisten. Als Basis für Ihre Kommunikationsstrategie und -struktur kann das „Managementblatt „Kommunizieren“ auf www.csr.bayern.de dienen.

# Weiterführende Informationen

Ein Glossar sowie vertiefende Hinweise finden Sie unter www.csr.bayern.de sowie unter www.bihk.de

## Literatur


- Bayerisches Landesamt für Umwelt und BIHK: Wer will eigentlich was von Ihrem Unternehmen? Ein Praxisleitfaden für KMU zu Anspruchsgruppenanalyse und -dialog; München, 2016
- BIHK (Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V.): Der Ehrbare Kaufmann – Verantwortung lohnt sich; München, 2016
- BIHK (Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V.): Verantwortung lohnt sich. Weltweit. Der Ehrbare Kaufmann in der Praxis – grenzenlos engagiert; München, 2016
- BIHK (Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V.): Verantwortungsvolles Wirtschaften in Bayern – IHK-Umfrageergebnisse; München, 2018
- Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern: Die UN Nachhaltigkeitsziele aus Sicht der Wirtschaft – IHK-Umfrageergebnisse für München und Oberbayern; München, 2017
- Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken: Corporate Social Responsibility – Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung von A–Z; Nürnberg, 2012
- Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt: Wirtschaftspolitische Perspektiven – Unternehmerische Verantwortung in Mainfranken; Würzburg, 2017

www.sozialministerium.bayern.de www.bihk.de

Dem Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales wurde durch die berufundfamilie gemeinnützige GmbH die erfolgreiche Durchführung des audits berufundfamilie® bescheinigt: www.beruf-und-familie.de.

Wollen Sie mehr über die Arbeit der Bayerischen Staatsregierung erfahren? BAYERN DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

Dieser Leitfaden wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales in Kooperation mit dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag e.V. (BIHK) erstellt durch das CSR/Ehrbarer Kaufmann-Team der IHK für München und Oberbayern, www.ihk-muenchen.de/csr und Dr. Claudia Wöhler, Hohenadlstr. 1a, 85737 Ismaning, www.dr-woehler-concepts.de; München, 2017

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e.V. (BIHK)
Max-Joseph-Straße 2, 80333 München

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales
Winzererstr. 9, 80797 München

E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de
Gestaltung: Serviceplan Solutions 1 GmbH & Co. KG
Bildnachweis: ©iStock.com/PeopleImages (Titel); © StMAS/Elias Hassos (S. 4); BayWa AG/Forster & Martin (S. 4); /STEEX (S. 13); /gruizza (S. 15); ©GettyImages/E+/PeopleImages (S. 26, S. 32); / Weekend Images Inc. (S. 29); ©Fotolia/contrastwerkstatt (S. 36); julief514 (S. 39)
Stand: August 2022
Artikelnummer: 1001 0677

Bürgerbüro: Tel.: 089 1261-1660, Fax: 089 1261-1470
Mo. bis Fr. 9.30 bis 11.30 Uhr und Mo. bis Do. 13.30 bis 15.00 Uhr
E-Mail: buergerbuero@stmas.bayern.de

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.