

Corporate Social Responsibility

# Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Leitfaden  
Stand: Juli 2020

vbw

Die bayerische Wirtschaft



Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

## Vorwort

### CSR erfolgreich im Unternehmen umsetzen

Unternehmen werden mittlerweile sowohl nach ihrer wirtschaftlichen Leistung beurteilt als auch anhand ihrer Anstrengungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und CSR– Corporate Social Responsibility. CSR steht für die freiwillige gesellschaftliche Verantwortung und verfolgt das Ziel, sich auch als Unternehmen im Sinne eines „guten Nachbarn“ zu verhalten.

Mit unserem Leitfaden möchten wir insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, ihr freiwilliges gesellschaftliches Engagement zu gestalten, sich mit den wachsenden Anforderungen auseinanderzusetzen und die Chancen, die sich durch CSR ergeben, z. B. bei der Gewinnung von Mitarbeitern und Kunden, zu nutzen. Wir zeigen mögliche Handlungsfelder auf und nennen Ansatzpunkte für konkrete Aktivitäten.

Die Unternehmen im Freistaat engagieren sich von jeher und aus gelebter Tradition für ihre Mitarbeiter und die Region. Unser Leitfaden trägt dazu bei, diese Aktivitäten strategisch zu erfassen und weiterzuentwickeln.

Bertram Brossardt  
Juli 2020



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>2</b>
1.1	CSR als verantwortliche Unternehmensführung	2
1.2	Strategische Einbettung im Unternehmen	3
<b>2</b>	<b>Handlungsfelder</b>	<b>5</b>
2.1	Handlungsfeld Mitarbeiter und Arbeitsumfeld	5
2.1.1	Ansatzpunkte im Handlungsfeld Mitarbeiter und Arbeitsumfeld	5
2.1.2	Mehrwert für die Unternehmen	6
2.2	Handlungsfeld Lieferketten und Konsumenten	7
2.2.1	Ansatzpunkte im Handlungsfeld Lieferketten und Konsumenten	7
2.2.2	Mehrwert für die Unternehmen	9
2.3	Handlungsfeld Umwelt und Klima	9
2.3.1	Ansatzpunkte im Handlungsfeld Umwelt und Klima	10
2.3.2	Mehrwert für die Unternehmen	11
2.4	Handlungsfeld regionales Umfeld und Gesellschaft	11
2.4.1	Ansatzpunkte im Handlungsfeld Umfeld und Gesellschaft	12
2.4.2	Mehrwert für die Unternehmen	13
<b>3</b>	<b>CSR in der Praxis</b>	<b>14</b>
3.1	Erster Schritt: Überblick verschaffen	14
3.2	Zweiter Schritt: Erwartungshaltung der Stakeholder abklären	15
3.3	Dritter Schritt: Ziele und Prioritäten festlegen	15
3.4	Vierter Schritt: Kommunikation	16
3.5	Fünfter Schritt: Fortlaufendes Monitoring	17
	Ansprechpartner / Impressum	19

# 1 Einführung

## Zunehmende Relevanz von gesellschaftlicher Verantwortung für die Unternehmen

Im Fokus des öffentlichen Interesses steht nicht mehr nur der unternehmerische Erfolg, sondern auch die Art und Weise wie dieser erzielt wird. Corporate Social Responsibility (CSR), die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen setzt an diesem „Wie“ der Geschäftstätigkeit an und beschäftigt sich mit den Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf das soziale und ökologische Umfeld. An die Unternehmen wird die Erwartungshaltung herangetragen, sich aktiv mit diesen Fragen auseinanderzusetzen und gegenüber ihrem Umfeld verantwortlich zu handeln. Durch Maßnahmen, wie zum Beispiel die CSR-Berichtspflicht, die große und kapitalmarktorientierte Unternehmen dazu verpflichtet, nichtfinanziellen Informationen offenzulegen, nimmt der Druck auch für kleine und mittlere Unternehmen zu, sich mit CSR zu beschäftigen. Der Umgang mit diesen Anforderungen stellt eine Herausforderung dar, allerdings eröffnen sich dadurch auch Chancen für Unternehmen. Ziel dieses Leitfadens ist es, aufzuzeigen, wie Unternehmen CSR in ihre Unternehmensstrategie einbetten können, um so den Anforderungen nachzukommen und langfristig von dem Engagement zu profitieren.

### 1.1 CSR als verantwortliche Unternehmensführung

Für viele Unternehmen ist verantwortliches Handeln ein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik und tief in der Tradition verwurzelt. Das Engagement für das Gemeinwesen vor Ort ist dabei genauso selbstverständlich wie eine verantwortungsvolle Personalpolitik und der Schutz der Umwelt. Die Betriebe engagieren sich freiwillig und leisten einen Beitrag, der weit über die Erfüllung gesetzlicher Standards und Vorgaben hinausgeht.

Der Begriff CSR umschreibt letztendlich nichts anderes als diese unternehmerische Verantwortung. Darunter wird ein freiwilliges Engagement der Unternehmen über bestehende gesetzliche Anforderungen und Pflichten hinaus verstanden. Die Grundlage für derartige Aktivitäten ist der unternehmerische Erfolg. Nur Unternehmen, die mit innovativen Produkten und Dienstleistungen am Markt bestehen und langfristig wettbewerbsfähig sind haben die nötigen Spielräume, sich freiwillig zu engagieren.

CSR kann Unternehmen allerdings auch dabei unterstützen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Unternehmen, die sich mit den Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt befassen, werden frühzeitig für Risiken ihrer Geschäftstätigkeit sensibilisiert und können entsprechend gegensteuern.

Außerdem trägt ein diesbezügliches Management dazu bei, sich aktiv mit den Erwartungen von Stakeholdern, wie z. B. Kunden und Verbrauchern auseinanderzusetzen und das

## Einführung

eigene Angebot anzupassen. So wird auch ein Beitrag dazu geleistet, Produktinnovationen voranzutreiben und neue Absatzmärkte zu erschließen.

Zudem ist anzumerken, dass CSR einen Beitrag dazu leisten kann, das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu stärken. Unternehmen können von einem positiven Image z. B. bei der Rekrutierung von Fachkräften profitieren und sich so einen Vorteil im Wettbewerb um die besten Köpfe verschaffen. Außerdem können CSR-Maßnahmen dazu beitragen, neue Kunden zu gewinnen und weitere Absatzmärkte zu erschließen.

Viele Unternehmen betreiben schon seit langem intuitiv CSR, weil sie so den nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen. Um den aktuellen Anforderungen und Erwartungen nachzukommen, gilt es deshalb nicht zwangsläufig mehr zu tun, sondern bestehende Ansätze strategisch zu bündeln und auf die Geschäftstätigkeit abzustimmen.

## 1.2 Strategische Einbettung im Unternehmen

Ein entscheidender Faktor für den Mehrwert, den Unternehmen aus ihrem freiwilligem Engagement ziehen können, besteht darin, ob die strategische Einbettung der CSR-Aktivitäten in die Unternehmensstrategie gelingt.

Als Querschnittsthema betrifft CSR verschiedene Geschäftsbereiche, entsprechend müssen die einzelnen Aktivitäten koordiniert werden. CSR wird z. B. für den Einkauf relevant, wenn es um die Herkunft von Produkten geht, die Personalabteilung ist über Arbeitnehmerbelange betroffen und im Bereich der Produktion geht es um Fragen des Arbeits- und Umweltschutzes. Deswegen hilft eine eigene CSR-Abteilung nur bedingt weiter und für den Einstieg in die Thematik ist es wesentlich wichtiger, ein Gremium mit Vertretern aus den einzelnen Bereiche zu schaffen, das den Sachstand zum gesellschaftlichen Engagement zusammenführt und analysiert, welcher weitere Handlungsbedarf besteht und auf welchen Schwerpunkten die CSR-Strategie des Unternehmens fußen soll.

Um die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren, ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung zu CSR wichtig. Dieses kann z. B. dadurch ausgedrückt werden, dass die Ziele und der Weg, wie diese erreicht werden können, klar kommuniziert werden. Ebenso gilt es herauszustellen, wie das Unternehmen insgesamt von diesen Aktivitäten profitieren kann. Für den Erfolg von CSR-Maßnahmen ist Transparenz von großer Bedeutung. Das gilt sowohl unternehmensintern als auch für die Kommunikation nach außen.

Es muss über alle Unternehmensbereiche hinweg ein Bewusstsein geschaffen werden, wie CSR im Unternehmen gelebt wird und welche Schwerpunkte verfolgt werden. CSR kann in verschiedene Handlungsfelder unterteilt werden, die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden. Grundsätzlich kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen diesen vier Bereichen zugeordnet werden:

- Mitarbeiter und Arbeitsumfeld
- Lieferketten und Konsumenten

## Einführung

- Umwelt und Klima
- Regionales Umfeld und Gesellschaft

Je nach der Ausrichtung der Geschäftspolitik werden die einzelnen Handlungsfelder eine unterschiedlich starke Bedeutung in der CSR-Strategie einnehmen. Für produzierende Unternehmen kann z. B. der Bereich Umwelt und Klima ein wichtiger Ansatzpunkt sein, während für Unternehmen, die stark im Endkundengeschäft engagiert sind, die Konsumenteninteressen im Fokus stehen mögen.

Eine unternehmensspezifische CSR-Strategie muss nicht alle Handlungsfelder im gleichen Maß abdecken, wichtiger ist es, die relevanten Felder herauszufiltern. Die Aktivitäten sollten an den Punkten ansetzen, an denen Risiken aus der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens erwachsen und an denen Handlungsbedarf besteht, um den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Ein Ansatzpunkt für eine solche Analyse besteht z. B. darin, sich mit Erwartungen auseinanderzusetzen, die von Stakeholdergruppen an das Unternehmen gerichtet werden. Als Stakeholder bezeichnet werden jene Gruppen – von Mitarbeitern über Kunden, Geschäftspartner, Gewerkschaften bis hin zu Nichtregierungsorganisationen (NGO), die zwar nicht unbedingt Anteile am Unternehmen halten, aber Interesse an seiner Entwicklung und Einfluss auf seinen Erfolg haben.

Dabei ist vollkommen klar, dass nicht alle Erwartungen einzelner Stakeholdergruppen berechtigt sind und seitens des Unternehmens beachtet werden müssen. Allerdings hilft es, die Interessen der Stakeholder im Auge zu behalten, um schädlichen Folgen für den Unternehmenserfolg wie Konsumentenboykotte, eine nachlassende Kundenbindung oder die Aufkündigung von Kooperationen durch Geschäftspartner zu verhindern. Regelmäßige Stakeholderdialoge sind deshalb hilfreich, um frühzeitig Konflikte zu verhindern.



## 2 Handlungsfelder

### Handlungsfelder im Bereich CSR

Wie bereits skizziert, kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in vier Handlungsfelder eingeteilt werden. Im Folgenden wird jedes einzelne dieser Handlungsfelder beleuchtet und vorgestellt, was Unternehmen leisten können und welche positiven Effekte von dem Engagement ausgehen.

#### 2.1 Handlungsfeld Mitarbeiter und Arbeitsumfeld

Ein verantwortungsvoller Umgang mit Mitarbeitern und Beschäftigten trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei, denn Mitarbeiterbindung und Leistungsbereitschaft werden so gestärkt. Die zentrale Herausforderung für Unternehmen in diesem Handlungsfeld ist der demografische Wandel. Zum einem altern die Belegschaften, zum anderen wird es immer schwerer, Nachwuchskräfte zu finden, wenn die Bevölkerung altert und schrumpft. Zudem lässt der Trend beobachten, dass sich gerade bei jungen Leuten die Erwartungen und Ansprüche an den Arbeitsplatz ändern und Faktoren wie die Arbeitszeit und Work-Life-Balance an Bedeutung gewinnen.

##### 2.1.1 Ansatzpunkte im Handlungsfeld Mitarbeiter und Arbeitsumfeld

Folgende Ansatzpunkte für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung lassen sich im Handlungsfeld Mitarbeiter und Arbeitsumfeld finden:

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Personalentwicklung
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung
- Alternsgerechte Arbeitswelt
- Faire Bezahlung und Beteiligung am Unternehmenserfolg
- Betriebliches Vorschlagswesen

##### Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrifft nicht nur Maßnahmen, die sich an Beschäftigte mit kleinen Kindern richten, immer stärker rückt auch die Pflege von Angehörigen in den Fokus. Flexible Arbeitszeitmodelle sind hierbei ein Ansatzpunkt, aber auch eine gezielte Unterstützung, z. B. durch Beratungsangebote bei der Organisation der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen.

##### Personalentwicklung:

Neben der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern kommt der Fortbildung eine immer stärkere Bedeutung zu. In dem dynamischen Berufsumfeld von heute ist lebenslanges

Lernen für die Beschäftigten wichtig, um ihre Arbeitsmarktqualifikation zu erhalten. Zudem leistet sie einen Beitrag zur persönlichen Entwicklung und zum beruflichen Weiterkommen.

#### Arbeitsicherheit und Gesundheitsförderung:

In diesen Bereich geht es um Maßnahmen, die dazu beitragen, über gesetzliche Vorgaben hinaus, arbeitsbedingten gesundheitlichen Schäden vorbeugen. Außerdem rückt die Gesundheitsförderung insgesamt in den Fokus. So können z. B. Gesundheitstage im Unternehmen über Risiken aufklären und Tipps für einen gesunden Lebenswandel geben. Viele Unternehmen bieten auch Betriebssportgruppen an, oder beteiligen sich an den Kosten für ein Fitnessstudio.

#### Altersgerechte Arbeitswelt:

Der demografische Wandel wird dazu führen, dass die Belegschaften immer älter werden. Unternehmen können diesen Wandel aktiv gestalten, z. B. indem Produktionsprozesse so ausgerichtet werden, dass sie den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter Rechnung tragen und die Erfahrungen dieser Mitarbeiter weiter für das Unternehmen genutzt werden können. Aber auch flexible Arbeitszeitmodell am Übergang vom Berufsleben zum Ruhestand sind mögliche Ansatzpunkte in diesem Handlungsfeld.

#### Faire Bezahlung und Beteiligung:

Insbesondere bei einer Geschäftstätigkeit an ausländischen Standorten in Schwellen- und Entwicklungsländern spielt die faire Bezahlung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle und stärkt die Reputation von Unternehmen. Zudem trägt eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg dazu bei, die Motivation zu stärken und die Produktivität zu erhöhen.

#### Betriebliches Vorschlagswesen:

Die Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines betrieblichen Vorschlagswesens sind weitreichend. Angefangen von der einfachen Option, Verbesserungsvorschläge einzufordern bis hin zu der Auszeichnung von Mitarbeitern, die Produktinnovationen und -entwicklungen eigenständig vorantreiben, gibt es vielfältige Gestaltungsspielräume. Wichtig ist es, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich aktiv einzubringen und so Wertschätzung zu signalisieren.

## 2.1.2 Mehrwert für die Unternehmen

Unternehmen, die sich aktiv um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern, profitieren in vielfacher Hinsicht. So lassen sich Kosten senken, wenn weniger krankheitsbedingte Fehltag entstehen, da im Unternehmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden.

Mitarbeiter, die Wertschätzung erfahren, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und zeigen ein höheres Maß an Leistungsbereitschaft. Dadurch steigt die Produktivität, was sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Außerdem wird die Bindung

der Mitarbeiter an das Unternehmen gestärkt, was vor dem Hintergrund von Fachkräfteteengpässen personalpolitisch von wachsender Bedeutung ist.

Unternehmen können durch ein Engagement im Handlungsfeld Mitarbeiter und Beschäftigte auch ihre Außenwirkung verbessern und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, was im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte ein Pluspunkt ist.

## 2.2 Handlungsfeld Lieferketten und Konsumenten

Das Handlungsfeld Lieferketten und Konsumenten beschäftigt sich damit, wie ein Unternehmen am Markt agiert. Dabei geht es zum einen darum, wie man sich gegenüber Zulieferern verhält, zum anderen wird aber auch das Verhalten gegenüber Kunden und Konsumenten in den Blick genommen.

Insbesondere der Themenbereich „Nachhaltige Lieferketten“ ist ins öffentliche Bewusstsein gerückt und wird zum Ansatzpunkt für zahlreiche politische Initiativen. An die Unternehmen wird die Erwartungshaltung herangetragen, entlang der gesamten Wertschöpfungskette negative Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit zu minimieren und wenn möglich, sogar positive Impulse zu erzielen. Insbesondere für mittelständische Zulieferbetriebe wachsen die Anforderungen in diesem Bereich, da ihre Kunden und Auftraggeber den entsprechenden Auflagen weitergeben.

Die Herausforderung und die Grenzen des unternehmerischen Engagements in diesem Bereich bestehen darin, dass gerade bei den stark ausdifferenzierten Wertschöpfungsketten der Industrieproduktion keine Kontrolle bis ins letzte Glied gegeben ist. Ebenso wenig können Unternehmen zur Verantwortung gezogen werden, wenn Kunden Produkte missbräuchlich verwenden.

### 2.2.1 Ansatzpunkte im Handlungsfeld Lieferketten und Konsumenten

Unternehmen, die aufgrund der internationalen Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit Risiken in diesem Handlungsfeld ausgesetzt sind oder in ihrer Rolle als Zulieferer entsprechenden Anforderungen gerecht werden müssen, können an den folgenden Punkten aktiv werden:

- Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen
- Faire Werbe- und Vertriebspraktiken
- Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards sowie Menschenrechte entlang der Lieferkette
- Bekämpfung von Korruption
- Transparenz

## Handlungsfelder

**Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen:**

Unternehmen können über die Produkte und Dienstleistungen, die sie herstellen, einen zentralen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung leisten. Ein Beispiel hierfür sind energieeffiziente und ressourcenschonende Elektro- und Haushaltsgeräte, die durch die Verbreitung über den Markt einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz leisten. Nachhaltige Produkte können dazu beitragen, Herausforderungen wie dem Klimawandel und der demografischen Entwicklung zu begegnen. Entsprechend wichtig sind Unternehmen, die über Innovationen und Weiterentwicklungen entsprechende Lösungsansätze bieten.

**Faire Werbe- und Vertriebspraktiken:**

Unternehmen, die ihre Kunden transparent über Produkte informieren und so sachkundige Kaufentscheidungen ermöglichen, stärken die Vertrauensbasis zu den Kunden. Besonders im Kontext einer internationalen Geschäftstätigkeit kann so dem Risiko entgegen gewirkt werden, wegen irreführender Produktionsformationen Reputationsverluste zu erleiden.

**Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards sowie Menschenrechte entlang der Lieferkette:**

Insbesondere Unternehmen, deren Lieferketten internationalisiert sind, stehen vor der Herausforderung, ihre Beschaffung zu überprüfen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der Lieferkette zuzusichern. Aufgrund der Komplexität und Ausdifferenzierung der Lieferketten, ist es für Unternehmen zumeist nicht möglich, entlang der gesamten Lieferkette die Einhaltung entsprechender Standards zu garantieren und zu prüfen. Daher empfiehlt es sich, in einem ersten Schritt zu analysieren, welche potentiellen Risiken in der Lieferkette bestehen, z. B. im Umweltbereich durch Produktionsverfahren oder auch bei der Gewinnung von Rohstoffen. Im nächsten Schritt gilt es dann zu überlegen, wie den Risiken begegnet werden kann. Ein Ansatzpunkt hierzu ist die Festlegung von Kriterien, die Zulieferer erfüllen müssen, z. B. in Form von allgemein anerkannten Normen und Standards. Zudem bieten Rahmenwerke wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und der UN-Global Compact eine gute Orientierungshilfe, welchen Anforderungen im Rahmen eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements erfüllt werden sollten.

**Bekämpfung von Korruption:**

Korruption kann viele Formen annehmen – aktiv und passiv. Das reicht von Bestechungsgeldern über Einladungen und Geschenke bis hin zu kostenlosen Sachleistungen, die ein Unternehmen für Dritte erbringt. Insbesondere bei einer Geschäftstätigkeit in sog. weak governance zones besteht ein erhöhtes Risiko für Korruption, da eine entsprechende Rechtsordnung, die Korruption verhindert und ahndet, fehlt. Es liegt dann an den Unternehmen, Korruptionsprävention zu betreiben und entsprechende Verhaltensregeln aufzusetzen. Da entsprechende Vergehen erstens immer stärker geahndet werden und zweitens zu Reputationsverlusten führen, sollten Unternehmen klare und verbindliche Regeln einführen, um Korruption vorzubeugen. Mit speziellen Trainings können die Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden und Verhaltensweisen lernen.

#### Transparenz:

Unternehmen sehen sich immer stärker veranlasst, über ihre Anstrengungen im Bereich CSR zu berichten. Auslöser sind nicht allein gesetzliche Vorgaben wie die CSR-Berichtspflicht, sondern zum Beispiel auch das Informationsbedürfnis von Kapitalmarktakteuren. Einheitliche Berichtsformate helfen jedoch nicht, denn je nach Branchen und Kunden muss die Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen verlaufen. Daher sollten Unternehmen zunächst überlegen, welche Informationen für ihre Kunden relevant sind und wie diese am besten übermittelt werden können. Im Zulieferbereich werden beispielsweise andere Informationen von Bedeutung sein, als im Endkundengeschäft. Entsprechend unterscheidet sich auch die Aufbereitung der Information.

### 2.2.2 Mehrwert für die Unternehmen

Für die Unternehmen kann sich ein stärkeres Bewusstsein für Kundenbelange und die Risiken innerhalb der Zulieferkette auf verschiedene Weise lohnen. Durch die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen können neue Markt- und Kundensegmente besetzt werden und Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Sachgerechte Produktinformationen und der Dialog mit den Kunden resultieren in einem höheren Maß an Kundenzufriedenheit und stärken die Kundenbindung langfristig. Zudem wird die Reputation des Unternehmens verbessert, wodurch neue Kunden gewonnen werden können.

Dieser Zusammenhang gilt auch für die Lieferketten. Missstände bei der Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards sowie der Achtung der Menschenrechte bei der Produktion in Schwellen- und Entwicklungsländern stoßen auf große öffentliche Aufmerksamkeit und tangieren die Reputation von einzelnen Unternehmen und ganzen Branchen. Mitunter kommt es sogar zu gezielten Kampagnen gegen einzelne Firmen und Produktboykotten.

Unternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, für Missstände zur Verantwortung gezogen zu werden, die sie nur schwer beeinflussen können. Umso wichtiger ist es aber, ein Bewusstsein für diese Problematik zu signalisieren und aktiv nach Lösungsansätze zu suchen. So wird das Risiko von Reputationsverlusten und möglichen Umsatzeinbußen gemindert.

Zudem kann ein intensiveres Management der Lieferketten, Zulieferbeziehungen stabilisieren und einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten. Auch hiervon profitieren Unternehmen langfristig.

## 2.3 Handlungsfeld Umwelt und Klima

Umwelt- und Klimaschutz sind ein fester Bestandteil der Geschäftspolitik der meisten Unternehmen. In diesem Ausgangsthema der Nachhaltigkeitsdebatte existieren bereits heute

viele Vorgaben, an die Unternehmen sich halten sowie entsprechende freiwillige Initiativen zur Förderung des Umweltschutzes.

Die Bandbreite der Themen in diesem Handlungsfeld ist weitreichend. Die Themenvielfalt führt dazu, dass Umweltschutzfragen nicht mehr nur vorrangig produzierende Unternehmen betreffen, sondern auch für den Dienstleistungssektor an Bedeutung gewinnen.

Entwicklungen wie z. B. die Mobilitätswende oder die steigende Nachfrage nach Bioprodukten aber auch die Kostenbelastung durch steigende Energiepreise führen dazu, dass Umwelt- und Klimaschutz der Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor wird.

### 2.3.1 Ansatzpunkte im Handlungsfeld Umwelt und Klima

Der absolute Beitrag, den Unternehmen im Bereich Umwelt- und Klimaschutz leisten können, variiert naturgemäß zwischen den Branchen. Produzierende Industrieunternehmen haben z. B. einen anderen Hebel zur Emissionsreduktion als kleine Dienstleistungsfirmen. Dennoch bleiben die grundsätzlichen Handlungsoptionen gleich. Folgende Ansatzpunkte bestehen:

- Vermeidung von Umweltbelastung
- Steigerung der Ressourceneffizienz, Verringerung des Verbrauchs
- Sensibilisierung der Mitarbeiter
- Umweltmanagementsystem
- Lebenszyklusanalyse von Produkten und Dienstleistungen

Vermeidung von Umweltbelastungen:

Unternehmen, die sich im Bereich Umwelt und Klima engagieren wollen, können sich in einem ersten Schritt einen Überblick zu den Umweltauswirkungen ihrer Tätigkeit am Standort machen. Zwar sind die gesetzlichen Anforderungen im Bereich Umweltschutz in Deutschland hoch, trotzdem lassen sich Bereiche finden, in denen Unternehmen freiwillig aktiv werden können. So können z. B. Maßnahmen ergriffen werden, die den Lieferverkehr so organisieren, dass die Auswirkungen für das Umfeld möglichst gering gehalten werden. Bei emissionsintensiven Produktionsprozessen kann überlegt werden, wie die Belastung für Anwohner reduziert werden kann. Ein weiterer Ansatzpunkt besteht darin, durch intelligente Baumaßnahmen die Flächenversiegelung gering zu halten.

Steigerung der Ressourceneffizienz, Verringerung des Verbrauchs:

Ein geringerer Verbrauch an eingesetzten Rohstoffen, Energie und Kraftstoffen bringt nicht nur für die Umwelt einen Mehrwert sondern auch für die Unternehmen, da die Um Kosten gespart werden. Daher gilt es zu überlegen, wie z. B. durch Optimierungen im Produktionsverfahren die Ressourceneffizienz gesteigert werden kann. Überlegt werden sollte auch, welche Möglichkeiten des Recyclings und der Wiederverwendung eingesetzter Materialien bestehen.

#### Sensibilisierung der Mitarbeiter:

Auch im Büroalltag gibt es zahlreichen Möglichkeiten, einen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz zu leisten. Um hier entsprechende Einsparungen, z. B. beim Strom- und Büromaterialienverbrauch, zu erzielen, ist die Mitwirkung der Mitarbeiter nötig. Eine Sensibilisierung gelingt, indem aufgezeigt wird, wie groß das Einsparpotential ist und in Aussicht gestellt wird, Mitarbeiter an den erzielten Erfolgen zu beteiligen. So kann z. B. im Unternehmen die Abteilung prämiert werden, die die größten Einsparungen erzielt hat.

#### Umweltmanagementsystem:

Durch ein Umweltmanagementsystem wird sichergestellt, dass zum einen alle geltenden Umweltgesetze und Richtlinien eingehalten werden und zum anderen der betriebliche Umweltschutz vorangetrieben wird. Ein Umweltmanagementsystem zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Ansatz aus, der die verschiedenen Facetten des Umweltschutzes im Unternehmen zusammenführt. Mit EMAS (Eco Management and Audit Scheme) gibt es bereits einen freiwilligen Standard für Umweltmanagementsysteme, der entsprechend Orientierung gibt.

#### Lebenszyklusanalyse von Produkten und Dienstleistungen:

Im Rahmen der Analyse des Produktlebenszyklus werden die Ressourcen- und Energieverbräuche eines Produktes systematisch von der Entwicklung über die Herstellung, den Produkteinsatz bis hin zum Recycling abgebildet. Dadurch können der Nutzen und die insgesamt anfallenden Kosten eines Produktes besser dargestellt und optimiert werden (bspw. auch gegenüber Konkurrenzprodukten). Darüber hinaus können durch die Produktlebenszyklus-Analyse Potenziale zur Weiterentwicklung des Produktes erkannt werden. Hier entwickeln sich neue Geschäftsfelder beim Produktrecycling und der konstanten Betreuung und Optimierung der Phase der Produktnutzung.

### 2.3.2 Mehrwert für die Unternehmen

Einsparungen beim Ressourcenverbrauch durch effizientere Produktionsverfahren rechnen sich für Unternehmen, da Kosten eingespart werden. Zudem achten Verbraucher auch immer stärker darauf, ob Produkte umweltfreundlich und klimaschonend hergestellt werden. Unternehmen, die sich entsprechend engagieren, können daher Wettbewerbsvorteile erzielen.

Ähnlich wie im Handlungsfeld Lieferketten und Kunden gilt auch für den Umwelt- und Klimaschutz, dass Unternehmen die eine Vorreiterrolle einnehmen und ein hohes Bewusstsein gegenüber Herausforderungen wie dem Klimaschutz zeigen, Reputationsgewinne erreichen und ihr Image verbessern können.

## 2.4 Handlungsfeld regionales Umfeld und Gesellschaft

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung baut auch darauf auf, dass sich Unternehmen als guter Nachbar zum gesellschaftlichen Umfeld präsentieren und einen Beitrag

zur Stärkung des Gemeinwesens leisten. Gerade in ländlichen Räumen prägen Unternehmen einen Standort maßgeblich und sind für die Gemeinden von großer Bedeutung. Als Arbeitgeber stellen Unternehmen Ausbildungs- und Arbeitsplätze zu Verfügung und schaffen damit Perspektiven für die Menschen vor Ort.

Ebenso müssen aber auch Unternehmen ein funktionierendes Gemeinwesen zurückgreifen können, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Denn nur dann finden Betriebe die notwendige Infrastruktur vor und können auf gut ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen.

Kooperationen zwischen Unternehmen und dem direktem Umfeld können daher zum Vorteil für alle Beteiligten werden und dazu beitragen, gemeinsam Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Damit wird auch deutlich, dass sich das unternehmerische Engagement für die Gemeinschaft nicht auf Spenden und Sponsoring beschränkt, sondern vielen Unternehmen eigene Ressourcen bereitstellen, um gesellschaftliche Probleme zu lösen.

#### 2.4.1 Ansatzpunkte im Handlungsfeld Umfeld und Gesellschaft

Unternehmen, die sich für das Gemeinwesen einsetzen wollen, können in den folgenden Bereichen aktiv werden:

- Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter
- Unternehmensspenden
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen
- Einsatz für soziale Anliegen
- Sponsoring

Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter:

Unternehmen können das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter auf vielfältige Weise unterstützen. Einerseits, indem bei der Arbeitszeitgestaltung entsprechend flexible agiert wird und somit sichergestellt ist, dass Beruf und Ehrenamt miteinander vereinbar sind. Andererseits aber auch über ein sogenanntes „Corporate Volunteering“, bei dem Unternehmen und Mitarbeiter zusammen Projekte entwickeln und umsetzen, die z. B. benachteiligte Menschen unterstützen. Einen weiteren Beitrag zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter können Unternehmen leisten, die konkret Organisationen unterstützen, in denen ihre Beschäftigten engagiert sind.

Unternehmensspenden:

Unternehmensspenden umfassen nicht nur Geldspenden, sondern insbesondere auch Sach- und Kompetenzspenden. Der Vorteil von solchen Spenden besteht darin, dass ein konkreter Bezug zur Geschäftspolitik des Unternehmens hergestellt werden kann, was für eine strategische Einbettung der CSR-Aktivitäten im Unternehmen wichtig ist. Ein Beispiel für ein solches Engagement sind z. B. IT-Unternehmen, die soziale Organisationen vor Ort bei dem Aufbau und der Nutzung einer EDV-Anlage unterstützen.



**Auftragsvergabe an soziale Organisationen:**

Je nach Geschäftstätigkeit besteht für Unternehmen auch die Möglichkeit, einzelne Aufträge direkt an soziale Organisationen wie Behindertenwerkstätten zu vergeben.

**Einsatz für soziale Anliegen:**

Unternehmen können sich auf verschiedenen Wegen für soziale Belange einsetzen und eine Art Vorbildcharakter einnehmen. Damit wird ein Beitrag geleistet, Vorurteile und Barrieren abzubauen. Beispiel hierfür sind ein Bekenntnis zur Inklusion, aber auch Beschäftigungschancen für benachteiligte Jugendliche sowie Menschen mit Migrationshintergrund.

**Sponsoring:**

Ähnlich wie im Bereich Unternehmensspenden, sollte auch beim Sponsoring darauf geachtet werden, dass Einrichtungen und Formate gefördert werden, die zum Unternehmen passen und einen Beitrag dazu leisten, die Standortattraktivität zu steigern. Gerade im ländlichen Raum kann es für Unternehmen z. B. sinnvoll sein, Kulturprogramme zu unterstützen, um so ein entsprechendes kulturelles Angebot überhaupt erst vor Ort zu ermöglichen.

## 2.4.2 Mehrwert für die Unternehmen

Unternehmen, die sich in der Region einbringen und sich als Teil der Gesellschaft auf-fassen, profitieren von besseren Kontakten zu Politik und Verwaltung in ihrem Umfeld. Das kann hilfreich sein, wenn es darum geht bürokratische Hürden zu bewältigen. Aber auch, wenn sich ein Unternehmen am Standort weiterentwickeln will, ist ein gutes Verhältnis zu den Entscheidungsträgern vor Ort hilfreich.

Ein positives Image durch das Engagement vor Ort trägt dazu bei, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, was bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

Unternehmen, die sich als guter Nachbar verhalten und dazu beitragen wollen, Problem vor Ort zu lösen, können auch von einer höheren Identifikation und Motivation der Mitarbeiter profitieren.

## 3 CSR in der Praxis

### Fünf Schritte auf dem Weg zum CSR-Management

Beim Einstieg in das Thema CSR ist es hilfreich, Schritt für Schritt vorzugehen und sich bewusst zu machen, dass es zunächst wichtig ist, die für das jeweilige Unternehmen relevanten Ansatzpunkte zu identifizieren. Unternehmen müssen nicht jedes Handlungsfeld im Bereich CSR abdecken, sondern sollten sich auf die Bereiche fokussieren, in denen Chancen und Risiken auftreten können und die damit von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind.

Im Folgenden werden fünf Schritte skizziert, die den Einstieg in eine CSR-Strategie aufzeigen und Unternehmen dabei unterstützen, herauszufiltern, welche Punkte im Bereich CSR wesentlich sind und als Ausgangspunkt für CSR-Aktivitäten dienen können.

#### 3.1 Erster Schritt: Überblick verschaffen

Viele Unternehmen sind bereits im Bereich CSR aktiv, ohne dass dieses Engagement gezielt als diesbezügliche Aktivitäten wahrgenommen wird. Daher besteht der erste Schritt auf dem Weg zu einem strategischen CSR-Management darin, zusammenzufassen, was das Unternehmen im Bereich der einzelnen CSR-Handlungsfelder bereits leistet.

Hierzu ist es hilfreich eine Checkliste zu erstellen, in der die vier Handlungsfelder im Bereich CSR und die jeweils zugeordneten Ansatzpunkte für konkrete Aktivitäten aufgelistet werden. In diese Übersicht kann dann eingetragen werden, welche Maßnahmen an den einzelnen Punkten bereits aufgesetzt wurden und wie diese umgesetzt werden. Zudem sollte eine Einschätzung bezüglich der Bedeutung für das Unternehmen heute und in Zukunft erfolgen.

Gleichzeitig bietet es sich an, diese Checkliste auch dafür zu verwenden, zu überprüfen, an welchen Ansatzpunkten eventuell künftig ein Handlungsbedarf entstehen könnte und bislang noch keine Maßnahmen eingeführt wurden. Beispielsweise kann es im Handlungsfeld Mitarbeiter und Arbeitsumfeld wichtig werden, sich beim Thema altersgerechte Arbeitswelt zu engagieren, wenn die eigene Belegschaft insgesamt altert.

Außerdem hilft es, zu recherchieren, welche CSR-Maßnahmen andere Unternehmen umsetzen und zu prüfen, ob diese auch für das eigene Unternehmen relevant sind und Teil der CSR-Strategie werden sollten.

## 3.2 Zweiter Schritt: Erwartungshaltung der Stakeholder abklären

Stakeholder sind zwar nicht unbedingt Anteilseigner am Unternehmen, dennoch sind sie direkt oder indirekt von der Unternehmenstätigkeit betroffen und haben daher ein Interesse, ihre Anliegen geltend zu machen. Für die Unternehmen besteht die Herausforderung darin, zu erkennen welche Stakeholdergruppen für den Unternehmenserfolg relevant sind und welche Ansprüche diese stellen.

Relevante Stakeholder können unter anderem Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Politik, NGOs und die direkte Nachbarschaft des Unternehmens sein. Der Einfluss von Stakeholdern auf den Unternehmenserfolg darf nicht unterschätzt werden. Über den Boykott von Produkten und gezielten Kampagnen gegen Unternehmen, die z. B. durch NGO's initiiert werden, kann es zu empfindlichen Umsatzeinbußen und Reputationsverlusten kommen.

Ein gezielter Stakeholderdialog trägt dazu bei, diese Risiken zu minimieren. Unternehmen sollten deshalb zunächst eine Aufstellung aller potentiellen Stakeholdergruppen erarbeiten und möglichen Interessen und Ansprüche dieser identifizieren. Dann gilt es sich mit den einzelnen Anspruchsgruppen und ihren Interessen auseinanderzusetzen und zu analysieren, welche Relevanz diese für das Unternehmen haben, z. B. weil direkt auf den Unternehmenserfolg Einfluss genommen werden kann.

Mit denjenigen Stakeholdergruppen, die für das Unternehmen und den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung sind, gilt es dann den Dialog aufzubauen. Aus einer solchen Auswahl folgt klar, dass ein Unternehmen nicht auf alle Anspruchsgruppen und ihre Interessen eingehen muss und kann.

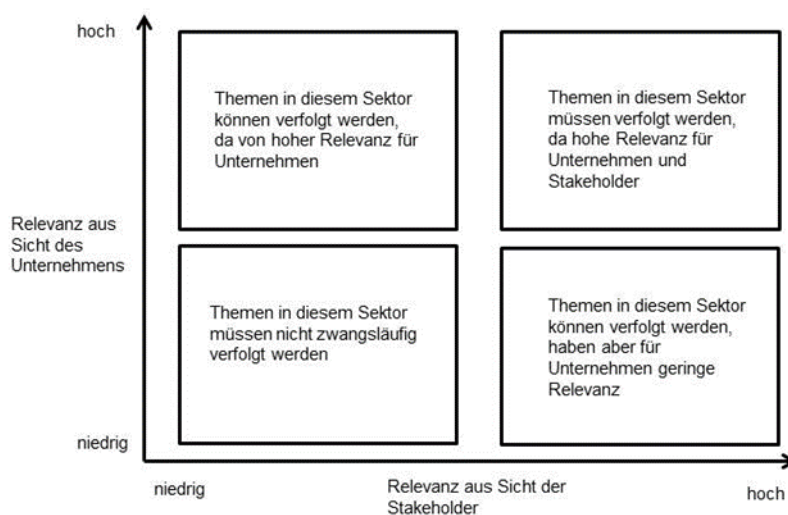
## 3.3 Dritter Schritt: Ziele und Prioritäten festlegen

Die ersten beiden Schritte bilden die Basis dafür, im dritten Schritt festzulegen, welche Prioritäten und Ziel eine CSR-Strategie verfolgen soll. Zunächst gilt es, eine sogenannte Wesentlichkeitsanalyse bzw. Materialitätsanalyse durchzuführen. Hierzu werden in einer Matrix die jeweiligen Themen, die für das Unternehmen und die für die Stakeholder von Interesse sind abgetragen und mit Blick auf den Grad ihrer Relevanz eingeordnet.

Die folgende Grafik zeigt, nach welchem Muster eine solche Wesentlichkeitsmatrix aufgebaut werden kann. Ziel ist es, die Themenbereiche zu finden, die sowohl für das Unternehmen als auch die Stakeholder von hohem Interesse sind. Eine CSR-Strategie sollte an diesen Punkten ansetzen. Die Wesentlichkeitsmatrix unterstützt Unternehmen so, die unternehmensspezifischen Prioritäten im Bereich CSR zu erkennen.

## Muster für eine Wesentlichkeitsmatrix

---



Quelle: UPJ e. V., eigene Darstellung

---

Nachdem mittels der Wesentlichkeitsmatrix die Themenfelder bestimmt wurden, in denen ein Unternehmen aktiv werden möchte, gilt es nun festzulegen, welche Ziel mit welchen Maßnahmen erreicht werden sollen. Es geht darum, eine CSR-Strategie zu entwickeln. Diese Strategie umfasst die Maßnahmen und Projekte, die aufgesetzt werden, um die Ziele zu erreichen und definiert Meilensteine bei der Implementierung der Maßnahmen.

Zudem müssen Verantwortlichkeiten zugeordnet werden und ein Gremium etabliert werden, über den die einzelnen Aktivitäten koordiniert und Fortschritte verfolgt werden. Aus diesem Steuerungskreis müssen auch die Impulse kommen, die Strategie an neue Entwicklungen anzupassen, z. B. wenn Umsetzungsprobleme sichtbar werden.

### 3.4 Vierter Schritt: Kommunikation

Ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen CSR-Strategie ist die entsprechende Kommunikation über geplante Maßnahmen und Ziele. Da CSR ein Querschnittsthema ist und die verschiedensten Bereiche eines Unternehmens betrifft, nimmt die interne Kommunikation einen hohen Stellenwert ein.

Die Gründe für eine solche Strategie müssen nachvollziehbar im Unternehmen kommuniziert werden, denn nur so kann der entsprechende Rückhalt in der Belegschaft für das Thema CSR geschaffen werden, der letztendlich die Grundlage dafür bildet, die festgelegten Ziel zu erreichen. Hierfür müssen aber keine neuen Kommunikationswege beschritten werden. Es reicht aus, die bestehenden Kanäle zu nutzen, schließlich soll CSR ja auch ein Teil der bestehenden Unternehmenspolitik werden. Manche Unternehmen halten die Grundsätze ihrer CSR-Politik auch in einem entsprechenden Kodex fest.

Mit Blick auf die externe Kommunikation muss zuerst überlegt werden, wer auf welchem Weg erreicht werden soll. Auch für die externe Kommunikation gilt, dass bestehende Kanäle genutzt werden können. So kann z. B. auf der Homepage und auf Social Media über die CSR-Aktivitäten berichtet werden.

Ein eigener CSR-Bericht ist nicht zwangsläufig sinnvoll, denn der hohe Aufwand steht oftmals nicht im Verhältnis zum Nutzen. Das gilt insbesondere, wenn die Zielgruppe der CSR-Aktivitäten über einen Bericht kaum erreicht werden kann. Verbraucher und Konsumenten können z. B. über Produktinformation besser informiert werden als über einen Bericht.

### 3.5 Fünfter Schritt: Fortlaufendes Monitoring

Eine CSR-Strategie ist ein fortlaufender Prozess. Die Relevanz einzelner Themen kann sich im Zeitablauf ändern. Durch Veränderungen im Unternehmensumfeld und der Geschäftspolitik können neue Chancen sowie Risiken erwachsen. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig zu prüfen ob die festgelegten Ziele noch angemessen sind oder ergänzt bzw. geändert werden müssen.

Zudem zeichnet sich ein erfolgreiches CSR-Management dadurch aus, dass Rückmeldungen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern gezielt für Optimierungen an der CSR-Strategie genutzt werden. Insbesondere das Feedback von Kunden und Verbrauchern kann gezielt für Weiterentwicklungen und Produktinnovationen genutzt werden und so dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.



## Ansprechpartner / Impressum

---

### Beate Neubauer

Abteilung Sozial- und Gesellschaftspolitik

Telefon 089-551 78-534

Telefax 089-551 78-214

[beate.neubauer@vbw-bayern.de](mailto:beate.neubauer@vbw-bayern.de)

### Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

### Herausgeber

#### **vbw**

Vereinigung der Bayerischen  
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

© vbw Juli 2020