

# CSR im Mittelstand - klares Bekenntnis, unklarer Nutzen.

WIE KMU ZU EINEM WIRKSAMEN CSR-MANAGEMENT KOMMEN.



## CSR im Mittelstand – klares Bekenntnis

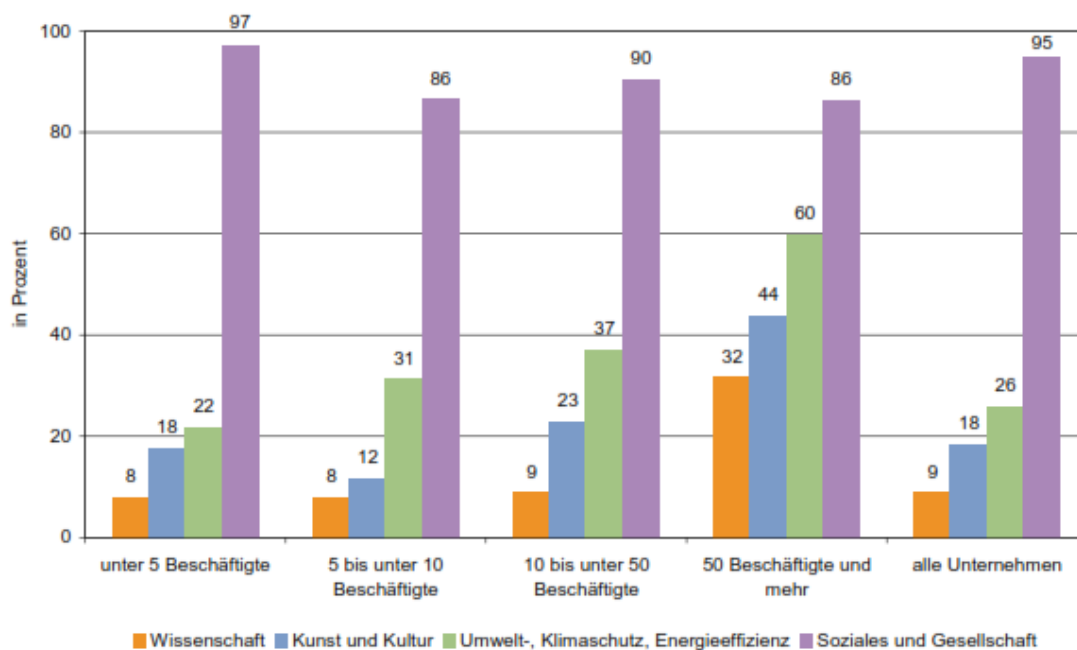
Mit kleinen und mittleren Unternehmen (-> KMU) über ihre Chancen und Möglichkeiten gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) sprechen zu wollen, erscheint zunächst wie „Eulen nach Athen“ zu tragen. Geben doch Studien (hier KfW 2011) immer wieder Hinweise darauf, dass

- KMU mehrheitlich gesellschaftliches Engagement praktizieren,
- die Unternehmer von Sinn und Notwendigkeit gesellschaftlicher Verantwortung überzeugt sind,
- KMU mit rund 6 Mrd. Euro jährlich erhebliche Mittel in entsprechende Maßnahmen investieren.

So engagieren sich 95% der Unternehmen im sozialen und gesellschaftlichen Bereich,

26% im ökologischen Bereich (Umwelt-, Klimaschutz- oder Energieeffizienzmaßnahmen), 18 % für Kunst und Kultur sowie 9% für die Förderung der Wissenschaft.

An dieser Stelle könnte man zum Schluss kommen, dass alles gut läuft. Wären da nicht die Fragen und die Zweifel am Nutzen des CSR Engagements für die Gesellschaft *und* das Geschäft der Mittelständler.



Grafik: KfW 2011, 4

Grafik: inhaltliche Ausrichtung des CSR-Engagements mittelständischer Unternehmen 2006 bis 2008 (in %). Die Daten zeigen das große Engagement von KMU für gesellschaftliche Belange. Beim betrieblichen Nutzen scheiden sich aber die Geister. Daher die Frage: wie kommen KMU zu einem wirksamen CSR-Management?

## CSR im Mittelstand – unklarer Nutzen

Betrachtet man die Zahlen dergleichen Studie aus einem anderen Blickwinkel, fällt auf, dass beinahe jedes CSR-aktive Unternehmen (95%) in dem häufig schwer messbaren Bereich „Soziales und Gesellschaft“ engagiert ist. Dagegen packt nur jedes vierte (26%) Unternehmen Projekte zum Umwelt und Klimaschutz oder zur Energieeffizienz an. Projekte mit dieser Ausrichtung sind in der Regel bereits über

das betriebliche Rechnungswesen gut zu messen. Angesichts der Prioritäten auf kompliziert messbare Projekte ist es daher nicht verwunderlich, dass der *Nutzen von CSR* für viele KMU nicht fassbar wird.

Sind mittelständische Unternehmen dagegen im ökologischen Bereich (Umwelt-, Klimaschutz, Energieeffizienz) aktiv, erschließen sie sich zugleich strategisch wichtige Zugänge zu den „low hanging fruit“ unternehmerischer Nachhaltigkeit. Denn sie tra-

gen damit nicht nur zur gesellschaftlich nützlichen Senkung von Emissionen und Verbräuchen bei, sondern reduzieren auch ihre häufig signifikanten Energie- und Materialkosten.

Mit 40% (69%) ökologisch noch *nicht aktiven* Betrieben gibt es jedoch selbst bei Unternehmen mit 50 (10) und mehr Beschäftigten großes Potenzial, messbaren betrieblichen und gesellschaftlichen Nutzen miteinander zu verbinden.

## Gesellschaftlicher und betrieblicher Nutzen – weitgehend unverbunden

„In Deutschland sind es vor allem kleinere und mittlere Unternehmen, und hier vor allem Handwerksbetriebe, die sich besonders engagieren. Die inhaltliche Ausrichtung ihres Engagements ist zumeist diffus und basiert in der Regel auf persönlichen Kontakten vor Ort.

Diese Unternehmen verhalten sich bisweilen wie Bürger, und manchmal gehen beide Rollen ineinander über und die Konturen verwischen. Dieses Engagement ist verlässlich, eine kulturelle Selbstverständlichkeit und „ein Stück gelebte Soziale Marktwirtschaft“ (Forsa 2005).

Insofern ist es in hohem Maße loblich und nicht zu kritisieren, aber es hat zugleich auch seine Grenzen: Es ist – in einem umfassenden und politischen Sinn – kein gesell-

schaftliches Engagement“ (Backhaus-Maul 2006, 32f).

## Von CSR wird gesprochen, aber Corporate Citizenship umgesetzt

Das heißt: viele KMU sprechen von CSR, betreiben eigentlich aber (->) *Corporate Citizenship*. Das Missverständnis geht auf Positionen deutscher Industrieverbände zurück, die seit Jahren darauf insistieren, bei CSR ginge es primär um die *freiwillige* Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, Organisationen oder Institutionen über ihre rechtlichen Pflichten hinaus.

Was zur Abwehr neuer politischer Regulierungen gedacht war, hat vielen Unternehmen am Ende aber den Blick auf die Chancen verstellt, die eine zugleich auf gesellschaftlichen *und* betrieblichen Nutzen ausgerichtete soziale und ökologische Unternehmensstrategie bietet. Dieser am Konzept des

(->) *Business Case for Sustainability* orientierte Ansatz findet sich in der Definition der EU Kommission von Ende 2011 wieder.

## CSR braucht das Konzept des Business Case for Sustainability

CSR wird hier neutral als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ gesehen. Verantwortung umfasst demnach mögliche positive (Arbeitsplätze, Steuern etc.) wie negative (Ressourcenverbräuche, Umweltschäden etc.) Folgen der Geschäftstätigkeit.

Nach dem Verständnis der EU werden Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung dann gerecht, wenn sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, „mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den (->) Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“.

## Wettbewerbsvorteile für KMU unterschiedlicher Größen durch CSR-Aktivitäten

Mitarbeiteranzahl	> 500	> 50 - 499	> 20 - 49	> 5 - 19	1 - 4	Die Tabelle gibt eine erste Orientierung, welche Wettbewerbsvorteile in verschiedenen Unternehmensgrößen von Bedeutung sein können. Im Einzelfall ist eine detaillierte Situationsanalyse, Strategie-, Konzept und Programmentwicklung erforderlich, damit die potentiellen Vorteile realisiert werden.
Motivation von Mitarbeitern	[Dark Blue bar]					
Anziehen und Halten von Talenten	[Dark Blue bar]				[Light Blue bar]	
Kosteneffizienz (Energie-, Materialeffizienz)	[Dark Blue bar]			[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	
Förderung von Innovationen	[Dark Blue bar]			[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	
Neue Produkte und Erschließung neuer Märkte	[Dark Blue bar]			[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	
Risikoreduzierung und -management	[Dark Blue bar]		[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	
Aufbau und Schutz von Marke und Reputation	[Dark Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	
Verbesserung der Investor Relations	[Dark Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	[Light Blue bar]	
Legende	Trifft immer/meistens zu		Trifft teilweise zu			

Quelle: Loew, Clausen 2010, 24

## Mit CSR zum Erfolg ? Unternehmer stimmen zu...

Hoffmann und Maaß haben 2008 für ihre Studie „Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?“ über 1.000 Unternehmen des industriellen Mittelstandes zur Umsetzung und zum wahrgenommenen Nutzen von CSR Maßnahmen befragt.

Die Unternehmensvertreter geben als *wirtschaftlichen Nutzen* ihrer CSR Aktivitäten besonders folgende Punkte an (Skala 1 geringer – 5 hoher Nutzen):

- Verbesserung des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit (3,6)
- Langfristiger Unternehmenserfolg (3,5)
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation/ -bindung (3,4)
- Festigung der Kundenbeziehungen (3,0)

...Wissenschaftler sagen eher „jein“.

Die gleiche Untersuchung hat parallel zur Befragung der Unternehmensvertreter anhand empirischer Daten auch den *tatsächlichen Erfolg der CSR praktizierenden Unternehmen* untersucht. Gemessen am Beschäftigtenwachstum (!) innerhalb von 3 Jahren kann die Studie allerdings keinen *statistischen* Nachweis von Wettbewerbsvorteilen erbringen.

Eine Metastudie von Loew/Clausen (2010, 14) zeigt hingegen

- „grundsätzlich keine Belastung der finanziellen Performance durch CSR,
- in manchen Einzelfällen und Branchen positive Zusammenhänge zwischen CSR und finanzieller Performance,
- Hinweise auf eine zunehmende Bedeutung des Zusammenhangs aufgrund der in letzter Zeit stärkeren Bedeutung von Energie und Klimaschutz für einige Branchen.“

## Basis wirksamer CSR ist ihre strategische Integration in Managementaufgaben

Die bisherige Bestandsaufnahme verdeutlicht eine große Bereitschaft von KMU, in CSR Projekte zu investieren. Sie zeigt aber zugleich, dass es noch erhebliche Defizite bei der ertragsorientierten Einbindung gesellschaftlich nützlicher Projekte in die Unternehmens- und Geschäftsstrategie gibt.

Unabhängig davon, welcher der beiden oben skizzierten Wirkungsannahmen man zustimmt, gilt: nur wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeit konsequent in die erfolgsrelevanten Teilaufgaben des Managements integriert, besteht die Möglichkeit, dass CSR unterstützende Wirkungen entfaltet.

## Wie kommen KMU zu einem wirksamen CSR-Management? Zwei Schritte zum Anfang

Damit CSR strategisch wirken kann, müssen Unternehmen zunächst zwei entscheidende Zusammenhänge ihres Geschäftsbetriebs klären.

### Verbindungen des Geschäfts zu CSR-Anforderungen relevanter Stakeholder

Im ersten Schritt geht es um die Klärung der Frage, welche Nachhaltigkeitsthemen und welche Stakeholder für das Unternehmen überhaupt welche Bedeutung haben. Denn die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist nicht per se definiert. Vielmehr hängt sie entscheidend ab von Faktoren wie dem Markt, dem Kerngeschäft, dem Nachhaltigkeitskontext, dem Geschäftsmo-

dell, den Unternehmenswerten, der Unternehmensstrategie oder der angestrebten Positionierung.

### Verbindungen von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie ermitteln

Im zweiten Schritt werden dann die Zusammenhänge zwischen der Geschäftsstrategie und der Nachhaltigkeitsstrategie erkundet. Erst auf dieser Grundlage macht es für Unternehmen Sinn, ihre CSR-Programmatik (weiter) zu entwickeln und CSR-Berichterstattung als Kernprozess eines professionell betriebenen CSR-Managements einzuführen.



## Schritt 1 - Verbindungen des Geschäfts zu CSR-Anforderungen relevanter Stakeholder erkennen

	Ermitteln	Priorisieren	Validieren	Überprüfen
Einbeziehung der Stakeholder	Auf welche Stakeholder hat das Unternehmen besondere Auswirkungen und umgekehrt?	Welche Stakeholder sind in besonderem Maß erfolgsrelevant für das Unternehmen?	Sind alle für die Unternehmensperformance relevanten Stakeholder angemessen berücksichtigt?	Werden alle relevanten Stakeholder ausgewogen, effizient und praktikabel einbezogen?
Nachhaltigkeitskontext	Sind alle für das Unternehmen absehbaren Nachhaltigkeitsthemen (auf lokaler, nationaler, globaler Ebene) erfasst?	Deckt der Stakeholderfokus zugleich auch die wichtigsten Nachhaltigkeitsherausforderungen ab?	Sind alle für die Unternehmensperformance bedeutsamen Themen angemessen berücksichtigt?	Werden die für die Einschätzungen und Entscheidungen der Stakeholder bedeutsamen CSR-Themen behandelt?
Wesentlichkeit	Welche Themen sind für das Unternehmen und seine Stakeholder von entscheidender Bedeutung?	Nach welchen „Wesentlichkeits“-Kriterien werden die Themen und Stakeholder priorisiert?	Bilden die Prioritäten die wesentlichen ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen ab?	Werden keine bedeutenden Stakeholder oder Themen unberücksichtigt ausgeschlossen?
Vollständigkeit	Werden keine entscheidenden Themen oder Stakeholder durch fehlerhafte Grundannahmen übersehen?	Werden alle für Stakeholder und Unternehmen besonders bedeutenden Themen behandelt?	Werden alle für das Unternehmen und seine Stakeholder bedeutenden Nachhaltigkeitsthemen bearbeitet?	Können sich alle relevanten Stakeholder ein zutreffendes und ausgewogenes Bild des Unternehmens machen?

Tabelle: Mapping geschäftsrelevanter Stakeholder und CSR-Themen

© Andreas Steinert, 2014

Das an dem Prozess zur Festlegung wesentlicher Aspekte und Grenzen der Global Reporting Initiative (GRI) orientierte Mapping von Stakeholdern und CSR-Themen zeigt, was „gesellschaftliche Verantwortung“ für ein Unternehmen wirklich be-

deutet und bewirken kann. Aufgrund der GRI G4 basierten Vorgehensweise legt ein Unternehmen mit dieser Analyse zugleich das inhaltliche Fundament für einen späteren Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht.

## Schritt 2 - Verbindungen von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie ermitteln

Zur Frage, wie Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie miteinander verbunden werden können, gibt es eine Reihe erprobter Rahmenkonzepte. Sie bieten Orientierung in der Kernfrage, wie Nachhaltigkeit zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen kann.

So hilft das Sustainable Value Framework (SVF) zunächst bei der Analyse, wie ein Unternehmen eigentlich Wert für seine Anteilseigner schafft. In einem zweiten Schritt unterstützt es dann in dergleichen Systematik die Beantwortung

der Frage, wie ein Unternehmen einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten und zugleich am Markt erfolgreich sein kann.



Das Sustainable Value Framework als Erklärvideo auf youtube.

Das Value Driver Model (VDM) unterscheidet hingegen zwischen direkten und indirekten Werttreibern. Während zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren schon umfassend über indirekte Werttreiber wie beispielsweise die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, unfallbedingte Fehlzeiten, die Einhaltung von Menschenrechten oder Lieferantenaudits berichten, liegt es auf der Hand, dass Investoren direk-

## Der Effekt - klare Analyse und fokussierte Strategie

Mit diesen zwei Schritten – „*Verbindungen des Geschäfts zu CSR-Anforderungen relevanter Stakeholder erkennen*“ und „*Verbindungen von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie ermitteln*“ - gewinnen KMU Klarheit (Anforderungen der Märkte und Stakeholder), setzen Prioritäten (Themen und Stakeholder) und fokussieren Ihre Geschäftsstrategie.

## Welche KMU sollten jetzt eine nachhaltige Geschäftsstrategie entwickeln?

### 1) Wachstumsstarke KMU

Unternehmen im Wachstum kommen immer wieder an den Punkt, dass der sonst relativ konstante Fixkostenverlauf durch Kapazitätserweiterung sprunghaft ansteigt. Da KMU ihre sprungfixen Kosten eher selten an Kunden weitergeben können, ist gerade in diesen Fällen eine ökologisch basierte Kostenreduktion sinnvoll und attraktiv. Wachstumsstarke KMU stoßen darüber hinaus auch oft an personalbedingte Kapazitätsgrenzen. Investitionen in Maßnahmen zur Steigerung der Reputation und Ar-

ten Werttreibern wie dem Anteil und der Wachstumsrate nachhaltiger Produkte oder Dienstleistungen am Gesamtertrag eines Unternehmens mehr Interesse entgegenbringen. Hier macht das Modell einen wichtigen Schritt, den Wertbeitrag unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten für das Geschäft gegenüber Kapitalgebern konsequent und nachvollziehbar darzustellen.

Sie erarbeiten sich damit die Grundlagen eines unternehmensspezifischen (->) *Business Case for Sustainability*. Dieser entsteht „aus der intelligenten Gestaltung des freiwilligen oder überwiegend freiwilligen sozialen und ökologischen Managements“ (Schaltegger & Lüdeke-Freund 2012, II). Schaltegger und Lüdeke-Freund (2012, 6) identifizieren in ihrer Arbeit sechs Kerntreiber des Business Case:

- 1) Kosten und Kostenreduktion
- 2) Risiko und Risikoreduktion
- 3) Umsatz- und Ertragssteigerung
- 4) Reputation und Markenwert
- 5) Arbeitgeberattraktivität
- 6) Innovationsfähigkeit

Diese Kerntreiber treffen auf Unternehmen unabhängig von ihrer Größe oder Finanzstruktur zu.

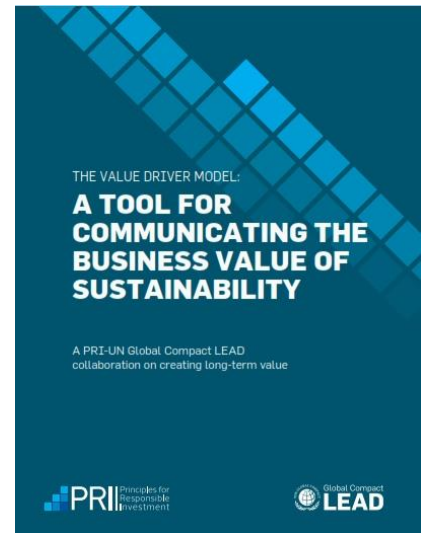
beitgeberattraktivität können hier ebenfalls einen nachhaltigen Lösungsbeitrag liefern.

### 2) KMU im B2B-Geschäft

Gerade für KMU in der Lieferkette großer Unternehmen spielen das Governance-, Risk- und Compliance-Management eine immer größere Rolle. Dabei geht es den Markenkunden zunächst darum, ihr Versprechen gegenüber ihren Endverbrauchern in Bezug auf wichtige Nachhaltigkeitsmerkmale (z.B. Einhaltung von Menschen- und Arbeitnehmerrechten, Koalitions-

freiheit, Freiheit von Kinder- oder Zwangsarbeit oder auch ökologische Standards etc.) auf der Stufe ihrer Vorlieferanten gewährleistet zu sehen.

Compliance und Nachhaltigkeit wird von den KMU dabei nicht nur in den durch sie direkt kontrollierten Geschäftseinheiten erwartet, sondern wiederum auch in ihrer eigenen Lieferkette. Da Kunden nicht ohne weiteres bereit sind, die mit Lieferantenanforderungen, -vereinbarungen und –audits verbundenen Kosten zu übernehmen, müssen KMU in der Lieferkette großer Unternehmen ihren



Business Case for Sustainability entwickeln.

Diese Entwicklung wird in Zukunft durch die EU Direktive zur erweiterten Berichterstattung über nicht-finanzielle Informationen beschleunigt. KMU sind von den Anforderungen zwar explizit ausgenommen. Ohne die Informationen aus der Lieferkette werden große Kapitalgesellschaften und Konzerne ihren erweiterten Offenlegungspflichten aber nicht nachkommen können.

KMU sollten sich daher auf zukünftige Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichterstattung vorbereiten, um weiterhin im Wettbewerb zu bestehen.

### 3) Mittelständische Markentaktiker

Für KMU im B2C-Geschäft sieht die Lage nicht entscheidend anders aus. Denn Endverbraucher bekennen sich bei Umfragen gerne zum nachhaltigen Konsum und äußern entsprechende Zahlungsbereitschaft. Das reale Kaufverhalten weicht dann aber häufig entscheidend davon ab. Ein um kaufentscheidende Nachhaltigkeitsmerkmale erweitertes Qualitätsversprechen kann Unternehmen in diesem Fall helfen, ihren Preisspielraum zu erweitern. Ein Nachhaltigkeitsbericht wie im Fall der KMU im B2B-Geschäft erscheint hier eher nicht geeignet, um Endverbraucher zu erreichen.

Andere Kommunikationsmedien sind für die Verbraucherkommunikation zu CSR-Themen erheblich besser geeignet.

### 4) KMU in ressourcenintensiven Märkten

Für solche Unternehmen sind Maßnahmen zur Verbesserung der Rohstoff- und Energieeffizienz der kürzeste Weg, um ihre Nachhaltigkeitsleistungen zu verbessern und ihre Ertragskraft zu erhalten. Derartige Maßnahmen sind außerdem überprüf- und zertifizierbare Umweltmanagementsysteme wie z.B. ISO 14001 gut zu steuern und zu belegen. In diesen Fällen sind alle sechs Kerntreiber des Business Case for Sustainability von Bedeutung.

## Literatur

Backhaus-Maul, H. (2006). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Bürgergesellschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 12 (2006), S. 32-38

EU Kommission (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), <http://k-urz.de/907f>

Global Reporting Initiative (GRI). (2013). G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben. Amsterdam, <http://k-urz.de/a704>

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Hg.) (2011). Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand. Frankfurt am Main, <http://k-urz.de/b86a>

Loew, T. & Clausen, J. (2010). Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. Unter Mitarbeit von Borderstep Institut. Berlin, Hannover, <http://k-urz.de/3e46>

Maaß, F. & Hoffmann, M. (2008). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, Wiesbaden, S. 1-51

Maaß, F. & Hoffmann, M., CSR als Erfolgsfaktor für Unternehmen, in: Bizer, Kilian; Haverkamp, Katarzyna; Hensel, Stephan; Ax, Ch; Kristof, Kora; Maaß, Frank et al. (2013): Nachhaltigkeit im Handwerk. Hg. v. Kilian Bizer: Mecke-Druck, Duderstadt, S. 111-124

Schaltegger, S. & Lüdeke-Freund, F. (2012). *The "Business Case for Sustainability" Concept: A Short Introduction*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094238](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094238)

## Fotonachweis

Titelbild: [www.istockphoto.de](http://www.istockphoto.de) No. 34328226; Portrait <http://www.heraucourt.de>



## Weitere Ressourcen – Evaluation und Berichterstattung im Mittelstand

### iooi-Methode der Bertelsmann Stiftung

Die iooi-Methode (Input – Output – Outcome – Impact) ist ein Ansatz zur Wirkungsmessung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Mit der Methode können die Wirkungen von Investitionen beispielsweise in Bildungs- oder Gesundheitsprojekte evaluiert werden.

Dabei werden

- altruistisches Engagement (z. B. Spenden)
- Investition in die Gesellschaft (z. B. langfristig orientierte Partnerschaft zwischen Unternehmen und Schulen)
- unternehmensorientiertes Engagement (z. B. Corporate Volunteering als Personalentwicklungsmaßnahme)

unterschieden.

Das Dokument [hier](#) bestellen

### Bereit für den Nachhaltigkeitsbericht?

Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) für die ersten Schritten zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung.

Der erste Teil stellt den internen und externen Nutzen eines Nachhaltigkeitsberichts dar. Mittelständische Unternehmen zeigen aus ihrer Sicht, welche Fortschritte sie durch ihren Berichterstattungsprozess bei Produktivitätssteigerung und Kostensenkung erzielen konnten.

Der zweite Teil stellt in fünf Phasen den Prozess zu einem Nachhaltigkeitsbericht vor, der den Anforderungen der GRI G4-Leitlinien entspricht.

Das Dokument [hier](#) downloaden

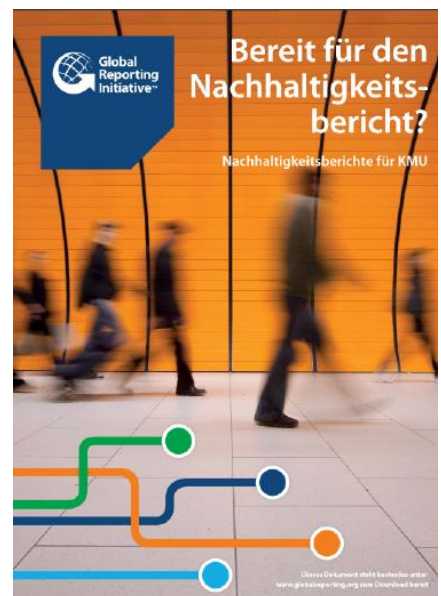
### In sieben Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht

Leitfaden des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) und des Unternehmensforums econsense.

Die Publikation wendet sich insbesondere an große Mittelständler als Einstiegshilfe in eine ambitionierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Herausgeber verstehen die Berichterstattung als Bestandteil eines Nachhaltigkeitsmanagements, das von Unternehmen genauso so professionell zu steuern und zu kontrollieren ist wie andere Managementprozesse.

Der Leitfaden orientiert sich an den aktuellen Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI G4).

Das Dokument [hier](#) downloaden





## Glossar

*Business Case for Sustainability* bezeichnet nach einer Definition des Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg das Ergebnis einer intelligenten Gestaltung des freiwilligen oder überwiegend freiwilligen sozialen und ökologischen Managements. Der Business Case führt zu einer positiven Geschäftsentwicklung, die auf klaren und unterscheidbaren unternehmerischen -oder Managementaktivitäten basiert.

*Corporate Citizenship (CC)* meint bürgerschaftliches oder gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Darunter fallen Spenden- und Stiftungsaktivitäten oder auch die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes von Mitarbeitern. CC ist meist nicht mit dem Kerngeschäft verbunden.

*Corporate Social Responsibility (CSR)* benennt Beiträge von Unternehmen zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Damit stellen CSR Maßnahmen zunächst einen Mehrwert für die Gesellschaft, besonders für die -> Stakeholder eines Unternehmens dar. Dem mit CSR verbundenen Aufwand steht aber auch ein betriebswirtschaftlicher Nutzen gegenüber, z.B. in Form reduzierter Kosten, verminderter Risiken, erhöhter Absatzchancen oder verbesserter Mitarbeiterbindung. Damit das gelingt, muss CSR Teil der Unternehmens- und vor allem Geschäftsstrategie sein.

Natürlich steht es Unternehmen auch offen, Aktivitäten zu entfalten, die keinen betriebswirtschaftlichen Nutzen erbringen. Hier geht es dann aber um (->) Corporate Citizenship, beispielweise in Form von Spenden oder Stiftungen. Betrachtet man die Gesamtheit der von KMU benannten CSR Aktivitäten, fällt zunächst die dominante Rolle des Bereichs „Soziales und Gesellschaft“ auf. Hier steht zu vermuten, dass in dieser Kategorie vielfach die weit verbreitete Unterstützung lokaler Vereine, Initiativen und gemeinnütziger Organisationen erfasst ist. Diese Aktivitäten sind aber eher Ausdruck des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen (Corporate Citizenship).

*Kleine und mittlere Unternehmen* Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) zieht die Grenze bei 500 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Euro Umsatz. Bezogen auf den Umsatz fallen 99,7 % aller deutschen Firmen und Freiberufler unter diese Definition, bezogen auf die Mitarbeiterzahl sind 99% aller Betriebe in Deutschland kleine oder mittlere Unternehmen. Nur etwas über 7.000 Firmen erwirtschaften mehr als 50 Mio. €, die allerdings mehr als 50 % Umsatzsteuer bezahlen, im Gegensatz zu weniger als 45 % Umsatzsteuer der 3,3 Mio. Mittelständler. Nach Definition der EU gehören zu den kleinen und mittleren Unternehmen hingegen solche Firmen, die weniger als 250 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von bis zu 40 Millionen Euro haben.

In der Beratungspraxis ist es aber immer wieder anzutreffen, dass auch erheblich größere Unternehmen sich selbst als „Mittelständler“ wahrnehmen. In der Regel sind dies Familienunternehmen und Unternehmen, die beispielsweise neue Anlageinvestitionen aus ihren Umsatzprozessen heraus tätigen, um damit unabhängig von Kapitalmarkteinflüssen zu bleiben.

*Stakeholder.* Die Europäische Kommission definiert Stakeholder als „Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen, die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Es gibt interne Stakeholder (Belegschaft) und externe Stakeholder (z.B. Kunden, Zulieferer, Anteilseigner, Investoren, lokale Gemeinschaften).“ Demzufolge haben Stakeholder auch unterschiedliche soziale, ökologische und wirtschaftliche Interessen, Ansichten, Erwartungen und Informationsbedürfnisse gegenüber Unternehmen.

## Ihr Ansprechpartner



Andreas Steinert

Meine Klienten sind Unternehmen verschiedener Branchen und völlig unterschiedlicher Größen – von KMU mit 100 Mitarbeitern über Familienunternehmen bis hin zu internationalen Konzernen mit über 50.000 Mitarbeitern.

Sie alle verbindet der Wunsch nach Unterstützung bei Aufgaben der CSR-Kommunikation und des CSR-Managements. Dabei geht es um Entlastung interner Kapazitäten, die Moderation funktionsübergreifender Teams oder innovative Impulse durch externe Kompetenz und Expertise. Sie schätzen meine Unabhängigkeit, Erfahrung, Fachwissen und einen hohen Qualitätsanspruch an die gemeinsamen Arbeitsprozesse und –ergebnisse.

Durch meinen systemischen Beratungsansatz erhalten sie keine standardisierten, theoretisch zutreffenden Problemlösungen sondern entwickeln mit mir tragfähige und pragmatische Antworten mit praktischem Nutzen für die Aufgaben in ihrem spezifischen Arbeitsumfeld. Bei allen Verschiedenheit der Situationen und Fragestellung bleibt der Business Case for Sustainability eine feste Bezugsgröße.