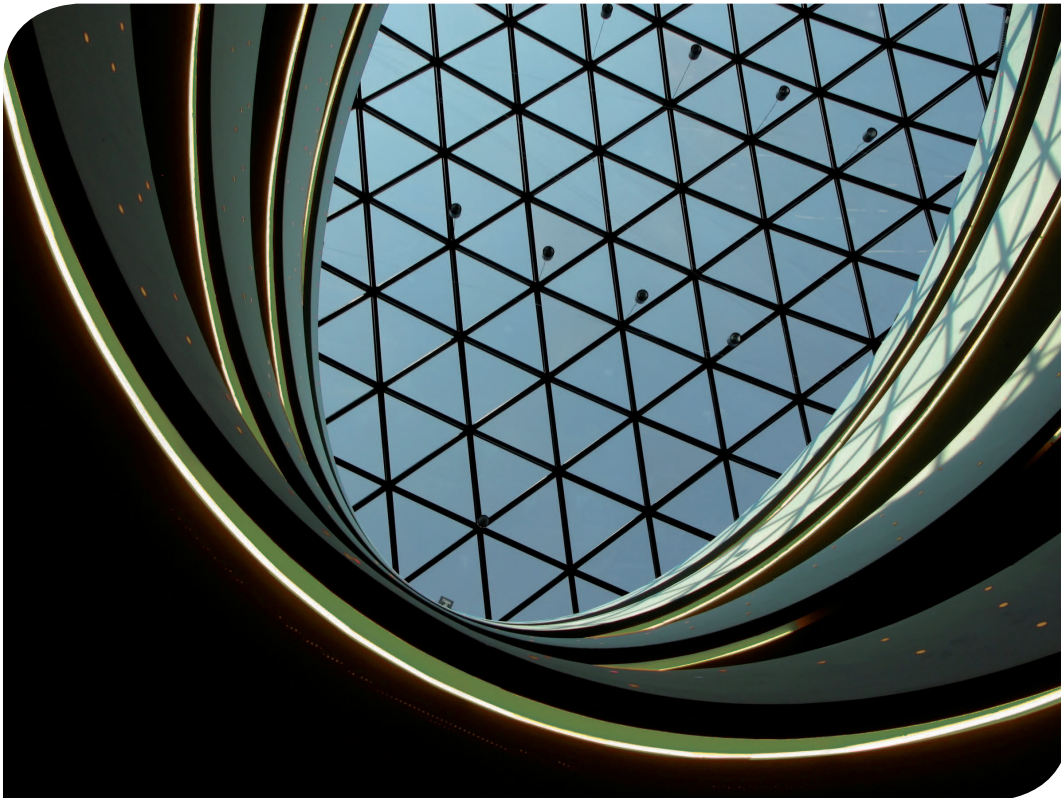


CSR in der DIY-Branche

Neue Treiber für Unternehmenserfolg



herausgegeben vom BHB - Handelsverband Heimwerken, Bauen und Garten e.V.

© BHB, Köln - 2012

Herausgeber

BHB – Handelsverband Heimwerken, Bauen
und Garten e.V.
Hohenzollernring 14
50672 Köln

T +49 221 277595- 0

F +49 221 277595- 79

csr@bhb.org
www.bhb.org

Verantwortlich

Dr. Peter O. Wüst
Jana Stange, Mag. Art.

Redaktion

Jana Stange, Mag. Art.
Arbeitskreis Umwelt & CSR

Gestaltung/ Produktion

AKA Architekturkommunikation, Düsseldorf

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers und der Autoren unzulässig und strafbar. Die Vervielfältigung von Teilen oder ganzen Seiten dieser oder weiterer Ausgaben ist grundsätzlich vergütungspflichtig (außer für Mitglieder des BHB e.V.).

	Vorwort	4
1	Management Summary	6
2	Bedeutung von CSR für Unternehmen	9
2.1	CSR als Business Case	11
2.2	Themen- und Handlungsfelder – allgemein	14
2.3	CSR Maßnahmen und Zielgruppenkommunikation	16
3	Bedeutung von CSR für die Branche	21
3.1	Identifikation branchenrelevanter Themen- und Handlungsfelder	22
4	Von der Theorie zur Praxis – Implementierung von CSR	28
4.1	Verknüpfung der CSR-Strategie mit der Unternehmensstrategie	29
4.2	Idealtypische organisatorische Verankerung von CSR	32
4.3	Umsetzung durch CSR-relevante Instrumente	37
4.4	CSR in KMU	45
4.4.1	Unterschiede der Herangehensweise im Vergleich zu Großunternehmen	45
4.4.2	Die Zukunftswerkstatt als Werkzeug zur Einführung von CSR	46
5	Aktuelle Handlungsfelder des BHB	48
6	Index	50

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen hat bei vielen Unternehmen in Deutschland gute Tradition. Es ist Teil unserer sozialen Marktwirtschaft. Viele Unternehmen handeln bereits nach der Devise: Es zahlt sich aus, nachhaltig und vorausschauend zu wirtschaften - mit Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft und dem Wohl der Beschäftigten im Blick.

Wenn wir heute die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen als „Corporate Social Responsibility“ (CSR) diskutieren, dann geht es häufig darum, wie wir die gute Tradition der sozialen Marktwirtschaft in Zeiten der Globalisierung mit Leben füllen. Wie können wir ressourcenschonender produzieren und konsumieren, wie die Nachhaltigkeit in der Lieferkette verbessern? Und es geht darum, wie wir gemeinsam in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die großen Herausforderungen der Zukunft anpacken können.

Deshalb ist es von besonderem Wert, dass sich in Deutschland gerade auch die umsatzstarke Do-It-Yourself-Branche ein eigenes CSR-Leitbild gibt und sich bewußt auf branchenrelevante Schwerpunkte für die nächsten Jahre verständigt. Das Engagement der Bau- und Heimwerkermärkte begrüßen wir sehr!

Es liegt ja auf der Hand: Vernünftig und vorausschauend wirtschaften, mit dem Blick auf das Wohl der Beschäftigten, mit Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt, das lohnt sich. Wer verantwortungsbewusst handelt, der lernt, unnötige Risiken zu vermeiden, Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich langfristig für den Wettbewerb zu rüsten. All das legt die Basis für einen stabilen und dauerhaften Unternehmenserfolg.

Diese positive Entwicklung möchte die Bundesregierung nach Kräften fördern. Mit dem „Aktionsplan CSR“ hat die Bundesregierung ein breites Spektrum von mehr als 40 national und international wirkenden Maßnahmen beschlossen. Der Fokus liegt dabei besonders beim Rückgrat der deutschen Wirtschaft: dem Mittelstand.

Verantwortungsvolle Unternehmen verdienen Beachtung. Mit dem CSR-Preis der Bundesregierung sollen daher jedes Jahr Unternehmen ausgezeichnet werden, die ihre Geschäftstätigkeit dauerhaft sozial, ökologisch und ökonomisch verträglich gestalten. Neben großen Konzernen richtet sich der Wettbewerb auch an kleine und mittlere Unternehmen. Die Preisträger werden erstmals im April 2013 von Bundesministerin von der Leyen ausgezeichnet werden.

Es liegt im Interesse der Verbraucherinnen und Verbraucher, dass die Leistungen vorbildlicher Unternehmen transparenter werden und sie bei ihren Kaufentscheidungen verantwortungsvolles Verhalten auch honorieren können. Konsumenten sind ein Motor von CSR. Sie bringen Schwung in die Entwicklung, denn sie besitzen die Macht der Nachfrage. Und es ist auch sozial, weil Mensch und Umwelt davon profitieren, wenn nachhaltige Produktion mit Kaufverhalten belohnt wird.

So ist CSR ein Konzept, bei dem alle Seiten gewinnen – zum Nutzen der Gesellschaft und derjenigen Unternehmen, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind und entsprechend handeln.

Jörg Trautner

*Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Referatsleiter „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - CSR“*

1 Management Summary

In den letzten Jahren hat CSR sowohl gesellschaftspolitisch als auch unternehmenspraktisch an Bedeutung gewonnen. Unternehmen wird zunehmend von Seiten der Gesellschaft Verantwortung zugeschrieben. Um nicht die unternehmerische Akzeptanz in der Gesellschaft zu verlieren, muss die Unternehmensführung mit dieser Verantwortungszuschreibung angemessen umgehen, d.h. ganzheitliche und vorsorgeorientierte Managementansätze vorgeben. So werden einerseits Maßnahmen in die Wege geleitet, um auf die gesellschaftliche Erwartungshaltung zu reagieren und somit die *licence to operate* sicherzustellen. Andererseits eröffnen sich durch CSR auch neue unternehmerische Chancen, die zu Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb sowie zu einer Steigerung der Kooperationsfähigkeit mit den verschiedenen Stakeholdern führen. Hierunter fallen alle Maßnahmen, die mit dem Aufbau von immateriellen Vermögenswerten wie Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Unternehmensintegrität oder Reputation, verbunden sind.¹

Auch die erhebliche Veränderung der Rahmenbedingungen unternehmerischer Wertschöpfung hat zu einer gesteigerten Relevanz von CSR für die Unternehmen selbst sowie zu einer zunehmenden Nachfrage nach CSR seitens der Gesellschaft geführt. **Neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten**, die **Globalisierung** der unternehmerischen Wertschöpfung, die **Kapitalmärkte** sowie eine **kritischere Öffentlichkeit** und der damit einhergehende Vertrauensverlust in unternehmerische Aktivitäten können als solche Veränderungen bzw. Triebkräfte von CSR bezeichnet werden.

Da im heutigen **Informationszeitalter** grundsätzlich die Möglichkeit besteht, Informationen ortsunabhängig zu erhalten und zu verteilen, unterliegen unternehmerische Aktivitäten einer gesteigerten Transparenz. Somit gelangen auch kritische Informationen oder unternehmerisches Fehlverhalten schneller an die (globale) Öffentlichkeit, was das Risiko von Sanktionen und Reputationsverlust erhöht.

Die **Globalisierung der Wertschöpfung** führt zu einer Intensivierung des Wettbewerbs und damit einhergehend zu einer höheren Komplexität und Dynamik unternehmerischer Aktivitäten. Unternehmen sehen sich mit neuen Herausforderungen im Hinblick auf Koordinations- und Steuerungsleistungen konfrontiert, die, verstärkt durch lückenhafte gesetzliche Rahmenbedingungen, erschwert werden. Eine lückenlose Kontrolle von weltweit verteilten Produktionsstandorten und dort ansässigen Zulieferern von einer Konzernzentrale aus, die ihren Sitz in Deutschland hat, kann eigentlich nicht mehr gewährleistet werden. Unternehmen müssen damit rechnen, dass ihnen Zwischenfälle in ihrer Zulieferkette negativ zugerechnet werden. Der damit verbundene Imageschaden und die damit einhergehenden Umsatzrückgänge können große Auswirkungen haben, sodass Unternehmen zunehmend gefordert sind,

¹ Vgl. auch im Folgenden: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5128/corporate-social-responsibility-v9.html>

beispielsweise das Einhalten sozialer Mindeststandards, Arbeitsbedingungen und umweltverträglichen Produktionsmethoden zu beachten.

Obwohl **Kapitalmärkten** als Motivation für CSR eine ambivalente Rolle zukommt, indem sie einerseits kurzfristige Gewinnstrategien forcieren und andererseits zu beobachten ist, dass der Markt für nachhaltige Geldanlagen seit Jahren wächst, trägt letzteres doch dazu bei, dass Unternehmen verstärkt bemüht sind, in nachhaltig orientierten Indizes und Fonds vertreten zu sein. Von Kapitalmärkten geht somit auch der Anreiz für verantwortliches Handeln aus.

Die **intensivierte öffentliche Diskussion** über die Rolle von Unternehmen und die Bedingungen, unter denen ihre Aktivitäten im Dienste der gesellschaftlichen Interessen stehen, wurde verstärkt durch verschiedene Skandale in diversen Branchen im Laufe des letzten Jahrzehnts. Ein Vertrauensverlust in die Legitimation unternehmerischer Wertschöpfung sowie eine kritischere Betrachtung der Gewinnorientierung von Unternehmen gingen damit einher. Als Folge rückt seitens der Gesellschaft die Frage nach ökologischen und sozialen Standards sowie den Grenzen der Gewinnorientierung in den Mittelpunkt, verstärkt durch die Aktivitäten weiterer Stakeholder, welche ihre Interessen und Anforderungen an die Unternehmen herantragen und somit in der Lage sind, kritische Massen in der Öffentlichkeit zu mobilisieren. Ein effizienter und kooperativer Stakeholder-Dialog auf Augenhöhe ist daher nicht nur unumgänglich sondern elementarer Bestandteil von CSR. Er hilft, Konflikte vorzubeugen, schafft Transparenz sowie Vertrauen und ist darüber hinaus ein starker Motor für Innovationen.

Auch die DIY-Branche ist gefordert, Verantwortung zu übernehmen. Getreu dem Leitsatz **„Tue Gutes und rede darüber“** hat sich die Branche auf ein Leitbild verständigt, an dem sie ihr zukünftiges Handeln ausrichten wird. Branchenrelevante thematische Schwerpunkte für CSR wurden festgelegt, die in den nächsten Jahren im Fokus stehen werden. Auch wurden im Rahmen von Workshops Schwächen und Potenziale identifiziert, an denen in Zukunft gearbeitet wird. Als Hauptschwachstelle stellte sich die unzureichende Kommunikation der eigenen Aktivitäten sowohl unternehmensintern als auch nach außen heraus. Folge hiervon ist sowohl, dass CSR für die Mitarbeiter nicht erlebbar ist als auch eine mangelnde Außenwirkung, d.h. das Nicht-Wahrnehmen CSR-bezogener Aktivitäten in der Öffentlichkeit.

Die vorliegende Broschüre richtet sich daher an die für die DIY-Branche relevanten Stakeholder. Folgende Ziele werden durch die Kommunikation und Diskussion dieser Themen erreicht:

- Aktivitäten der Gesamtbranche in den Bereichen Umwelt und CSR wird mehr Bedeutung verliehen und in der Öffentlichkeit zu einer gesteigerter Wahrnehmung verholfen.

- Den Unternehmen der breiten Bau- und Heimwerkermarktbranche und ihren Verantwortlichen für die Bereiche Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement werden Wege aufgezeigt und Empfehlungen anhand gegeben, wie nachhaltigkeitsbezogene Strategien im Unternehmen umgesetzt werden können. Zudem können firmenindividuelle Varianten abgeleitet werden, wie diese Strategien intern und extern kommuniziert werden können.

Um einen möglichst großen Adressenkreis sowie die Vielfalt und die Unterschiede der in der Branche vertretenen Unternehmen abzudecken und darüber hinaus dem unterschiedlichen Entwicklungsstand innerhalb der einzelnen Unternehmen gerecht zu werden, wird an verschiedenen Stellen auch immer auf die Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen einerseits und Großunternehmen andererseits eingegangen. Mitgliedern steht zudem der erweiterte Zugriff auf Informationen über das Verbandsintranet zu.

Dieses Kompendium verbindet die wissenschaftliche Literatur und die politischen Konzepte (national und europäisch) mit den aktuellen Aktivitäten der Branche. Es stellt damit die Arbeitsgrundlage für vertiefende Diskussionen und eine firmenindividuelle Umsetzung des vorgestellten Diskussionsstands dar.

BHB-Leitbild

- + CSR bedeutet für die Branche proaktiv in den **Dialog mit relevanten Anspruchsgruppen** (Stakeholdern) zu treten und gemeinsam Verbesserungspotenziale in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu erschließen.
- + CSR beinhaltet auch, einen Beitrag zu den Klimazielen der EU zu leisten. Ziel ist es, auf einen energieeffizienten und **ressourcenschonenden Betrieb und Bau von Gebäuden** und technischen Installationen zu achten.
- + CSR heißt darüber hinaus, die **Nachhaltigkeit in der Lieferkette** zu verbessern, indem verstärkt auf die Lieferkette und deren Transparenz Einfluss genommen wird. Darüber hinaus werden Kriterien zur Beurteilung und Zulassung von Lieferanten erarbeitet und somit die Arbeitsbedingungen vor Ort verbessert. Dabei finden nicht nur die produktionstechnischen Anforderungen Berücksichtigung sondern auch die sozialen.
- + CSR bedeutet auch, einen transparenten und offenen Dialog innerhalb des Unternehmens sicher zu stellen, den Mitarbeitern Raum für berufliche Weiterentwicklung zugeben und sie in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Die Branche möchte sich daher verstärkt im Bereich **Mitarbeiterförderung und -motivation** engagieren, um ihr Image als mitarbeiterfreundliche Branche zu untermauern.

2 Bedeutung von CSR für Unternehmen



CSR spannt als normativer Schlüsselbegriff der Unternehmensethik die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf. Da dies in Praxis und Wissenschaft unterschiedlich interpretiert wird, existiert zurzeit kein klar definiertes und abgrenzbares Konzept von CSR. Der Begriff umfasst vielmehr die Gesamtheit aller möglichen Maßnahmen zur Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität von Unternehmen (*licence to operate*).²

Zur Entwicklung einer schlüssigen und branchenbezogenen Begriffsdefinition, aus der konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können, wird daher zunächst von bereits allgemein anerkannten Definitionen als Fixpunkte ausgegangen. Diesen Fixpunkten entsprechen das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung, wie von der Brundtland-Kommission 1987 formuliert, sowie die Interpretation von CSR durch die Europäische Kommission, die sich auf Grund des breit angelegten politischen Prozesses im Laufe der Zeit durchsetzen wird.³

² ebd.

³ vgl. hierzu auch Loew, Thomas et al. 2004: *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Berlin/ Münster.

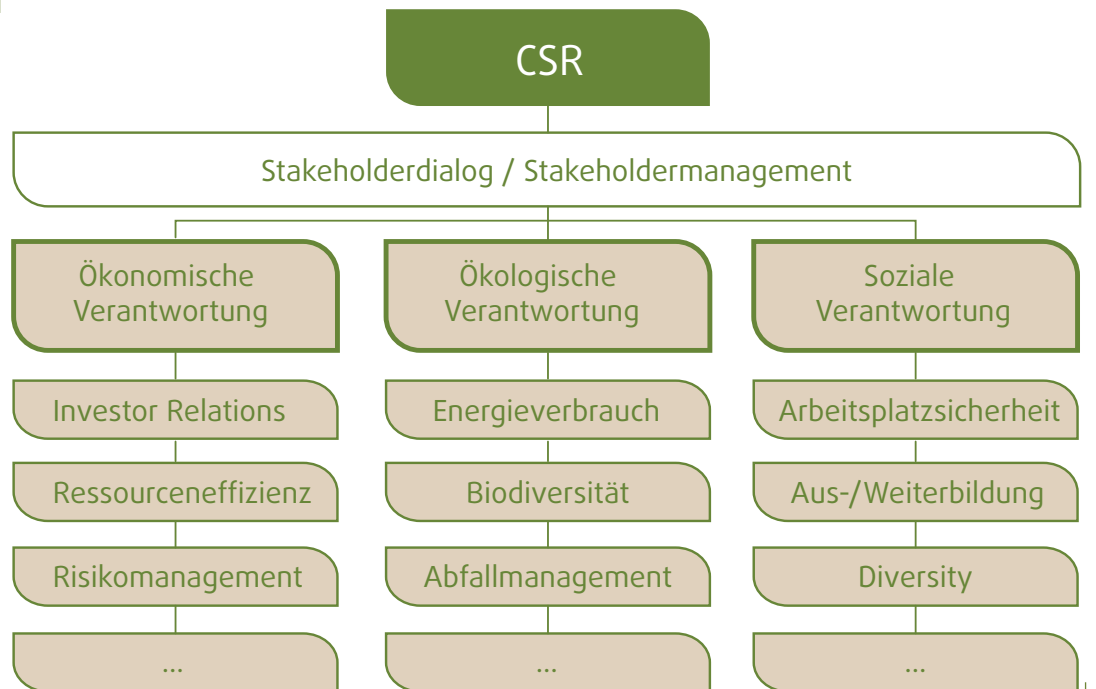
CSR ist „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. So lautet die neue Definition der Europäischen Kommission vom 25. Oktober 2011.⁴

Im modernen Verständnis wird CSR zunehmend als ein ganzheitliches, alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen (**ökologisch, ökonomisch, sozial**) integrierendes Unternehmenskonzept aufgefasst und bezeichnet eine Unternehmensführung unter ausgewogener Berücksichtigung von Faktoren aus allen drei Bereichen, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgeht.

Die Erweiterung um die ökonomische Dimension beruht auf der Erkenntnis, dass die Wahrnehmung sozialer, gesellschaftlicher und ökonomischer Verantwortung mittel- und langfristig die Unternehmenskultur verbessert und somit zu einem gesteigerten wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Somit wird CSR zum Business Case – ein wichtiger Bestandteil und Flankenschutz der Unternehmensstrategie.

Abb. 1: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit als Grundlage für die Umsetzung von CSR



⁴ Europäische Kommission 2011: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel: KOM (2011) 681 endgültig, S.7

2.1 CSR als Business Case

CSR und nachhaltige Unternehmensführung stellen für immer mehr Unternehmen einen erfolgskritischen Faktor dar. Viele bewegt die Frage welche und wie viel Bedeutung dem Thema CSR für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zukommt. Ist die Erkenntnis Milton Friedmanns „the business of business is business“ noch immer aktuell? Weiterhin sind Vorbehalte und Unsicherheiten bezüglich des ökonomischen Stellenwertes von CSR-Aspekten zu vermerken, die die weitere Umsetzung und Integration nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte behindern. Der CSR-Thematik haftet daher noch immer das Image an, vor allem zusätzliche Kosten zu verursachen. Nach wie vor wird die ökonomische Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten oftmals übersehen und nicht erkannt, dass diese in Zukunft mehr und mehr an Bedeutung gewinnen werden und eine unzureichende Beachtung den wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigt.⁵

Es bleiben daher die Fragen zu klären, in welcher Weise Nachhaltigkeitsaspekte so berücksichtigt werden können, dass sie den Unternehmenserfolg stärken, welchen Beitrag das Thema CSR für den wirtschaftlichen Erfolg leistet und welchen Einfluss CSR-bezogene Aspekte auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben.

Tendenziell muss sich das Nachhaltigkeitsmanagement an ökonomischen Erwartungen und Anreizen orientieren, da Unternehmen unter wettbewerbsorientierten Marktrahmenbedingungen in Konkurrenz zu anderen Unternehmen stehen. **Die konkrete Ausgestaltung von CSR als Business Case kann jedoch von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen, womit auch der relative Stellenwert ökonomischer Aspekte unterschiedlich groß sein kann.** Grundsätzlich kommt es für den Business Case weniger auf die Anzahl von CSR-bezogenen Aktivitäten an als vielmehr auf die Art und Weise, wie das Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet wird. Denn je nach Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements können sich freiwillige CSR-Maßnahmen positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Somit müssen diejenigen ökologischen und sozialen Aktivitäten identifiziert werden, die auch den ökonomischen Erfolg stärken und diese Maßnahmen so umgesetzt werden, dass der ökonomische Erfolg maximiert wird, indem die Kosten niedrig gehalten werden. Darin besteht die Herausforderung für das Management.

⁵ Vgl. auch im Folgenden: Schaltegger, Stefan; Hasenmüller, Philipp 2005: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005, Centre for Sustainability Management, Lüneburg. Studien belegen den positiven Zusammenhang zwischen ökologischem und sozialem Engagement einerseits und dem finanziellen Unternehmenserfolg andererseits. Vgl. Schreck, Philipp 2008: Erfolgswirkungen von Umwelt- und Sozialstandards: Empirische Erkenntnisse zu Corporate Social Responsibility als Business Case, in: Fonari, Alexander et al. (Hrsg.): Zweiter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen, München/Augsburg (Bay. Landeszentrale für Politische Bildung) 2008, S. 87-101 sowie Glaser, Jürgen; Hornung, Severin 2005: Nachhaltigkeit und Geschäftserfolg. Kurzbericht zum Projektstudium. Technische Universität München, oekom research (Hrsg.), München.

Es existiert eine Reihe von Ansatzpunkten bzw. Variablen zur Beurteilung der Wirkung von CSR-bezogenen Aktivitäten auf den Unternehmenserfolg. Grundsätzlich handelt es sich um dieselben, aus denen sich der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens auch konventionellerweise zusammensetzt:

- Kosten
- Umsatz, Preis, Gewinnmarge
- Risiko
- Reputation, Werte und Markenwert

Diese Ansatzpunkte können als Checkliste herangezogen werden, um den Business Case von CSR unternehmensindividuell zu entwickeln.

Die Geschäftsrelevanz von Umwelt- und Sozialaspekten muss in der konkreten Umsetzung unternehmensindividuell definiert werden, da gerade aus der individuellen Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements Chancen für Innovationen und Wettbewerbsvorteile erwachsen.

Der wirtschaftliche Nutzen von CSR ergibt sich aus zwei aufeinander aufbauenden Ebenen: aus dem Management von Risiken und Chancen, die aus dem laufenden Geschäft erwachsen und aus dem Fokus auf Möglichkeiten zukünftiger Wertschöpfung.⁶

Unternehmen, die sich mit gesellschaftlichen Anforderungen und Themen, die in der Öffentlichkeit diskutiert werden, beschäftigen, sind in der Lage, schneller Chancen zu generieren und Risiken für ihre Geschäftsprozesse zu reduzieren. Durch die sichere Steuerung kritischer Themen und die transparente Darlegung ihres Handels gewährleisten Unternehmen ihre gesellschaftliche Akzeptanz – ihre *licence to operate*. Soziale und ökologische Anforderungen an unternehmerisches Handeln seitens der Gesellschaft und darauf bezogene Aktivitäten besitzen beachtliche Potenziale, die auch kurzfristig im laufenden Geschäft umgesetzt werden können (Ebene 1).

Mittel- und langfristig resultieren aus den gesellschaftlichen Anforderungen Möglichkeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Da viele soziale und ökologische Themen bereits von den Unternehmen aufgegriffen und behandelt werden, rückte in den vergangenen Jahren CSR als Zukunftsgeschäft mehr und mehr in den Fokus unternehmerischen Handelns. Nachhaltige Produktneuheiten und Dienstleistungen bergen enorme Zukunftschancen, die von denjenigen Unternehmen, die ökologischen und sozialen Anforderungen einen hohen Stellenwert beimessen, früher erkannt werden (Ebene 2).

6 Vgl. hierzu im Folgenden PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Braun, Sabine et al. 2010: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement; 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main, S.4.

Große Unternehmen treffen die Entscheidung, sich im Bereich CSR zu engagieren, anfangs häufig, um potenzielle imageschädigende Risiken abzuwenden. Auch die Funktion innerhalb der Handelskette, die Nähe der Produkt- oder Dienstleistungs-Endnutzer zum Unternehmen, spielt bei der Entscheidung eine Rolle. Oftmals unterliegen große Unternehmen dem gesellschaftlichen Druck, nach außen transparent zu sein und in den Dialog mit externen Stakeholdern zu treten. Für kleine und mittlere Unternehmen haben diese Risiken und der Druck nicht die gleiche treibende Kraft. Stakeholder-Dialog und Reputationsaufbau als verantwortungsvolles Unternehmen können jedoch auch für kleine und mittlere hinsichtlich der Erschließung von Nischenmärkten und Innovationsmöglichkeiten relevant sein. Innovationen – die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die helfen, gesellschaftliche Probleme zu adressieren – werden zukünftig einen wichtigen Stellenwert als business case haben.⁷

Abb. 2: Ziele von CSR

Quelle: CSR Baden-Württemberg ⁸

Öffentlichkeitsbezogene Ziele	Kunden- und umsatzbezogene Ziele	Personalbezogene Ziele
Riskmanagement gegen Reputationsschäden durch erhöhten öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Druck Ethik und Moral werden zu wichtigen Wettbewerbsfaktoren Vermeidung bzw. Überwindung von PR-Krisen Immaterieller Geschäftswert steigt - Stärkung von Ansehen und Reputation durch erhöhten Bekanntheitsgrad Imagebildung	Erhöhte Produkt- und Prozessqualität Befriedigung eines neuen ethischen und moralischen Verbraucherbewusstseins Langfristige Kundenbindung durch Vertrauen und nachhaltige, verantwortungsvolle Unternehmensführung Differenzierung und Alleinstellung Vorteile am Kapitalmarkt durch ethische Performance	Mitarbeiteridentifikation, -motivation und -loyalität wächst Unternehmen wird zu einem attraktiven Arbeitsgeber und spricht dadurch wertorientierte Nachwuchskräfte und MA an Geringe Fluktuation Lebendige und innovative Unternehmenskultur

⁷ European Commission – Directorate-General for Enterprise and Industry 2007: Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, Brüssel.

⁸ CSR Baden-Württemberg: Institut für Social Marketing GmbH, abrufbar unter: www.csr-bw.de

2.2 Themen- und Handlungsfelder – allgemein

Da Unternehmen in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt – der Öffentlichkeit, ihren Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten, Behörden und NGOs – stehen, kann sich unternehmerische Verantwortung auf viele Handlungsfelder erstrecken. Um den Anforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung gerecht zu werden, müssen daher alle diese Beziehungen beachtet werden. Nachhaltiger Unternehmenserfolg, Risikominimierung, Differenzierung am Markt und Reputationspflege können nur dann erfolgreich sichergestellt werden, wenn neben der ökonomischen Perspektive immer auch gesellschaftliche und ökologische Belange als grundlegende Triebfedern fungieren.

CSR-Aktivitäten haben sowohl eine unternehmensinterne Perspektive als auch eine nach außen gerichtete gegenüber Kunden, Medien und Meinungsbildnern.

CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in den Beziehungen zu Mitarbeitern und deren Arbeitsbedingungen (**Arbeitsplatz**), in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (**Markt**), hinsichtlich ökologisch relevanter Aspekte (**Umwelt**) sowie im Engagement für das gesellschaftliche Umfeld (**Gesellschaft/ Gemeinwesen**), woraus sich vier „gleichberechtigte“ Handlungsfelder für CSR ergeben:



Abb 3: Möglichkeiten der
Umsetzung von CSR

Quelle: CSR Baden-Württemberg 9

Arbeitsplatz

Arbeits- und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Vereinbarkeit Familie-Beruf, Diversity-Management, Anreizsysteme etc.

Markt

Sozial verträgliche Produktion/ Einkauf, Implementierung von Sozialstandards, Verbraucherschutz, faire Preisgestaltung etc.

Umwelt

Betriebliche Energie- und Ressourceneffizienz, Klimaschutz, Einführung und Auditierung von Umweltstandards etc.

Gemeinwesen

Sozialkooperation mit Non-Profit Organisationen, Sponsoring, ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern, Stiftungen etc.

Bei der Auswahl von CSR-bezogenen Maßnahmen und Aktivitäten sollte auf einen ausgewogenen Mix über alle vier Handlungsfelder hinweg geachtet werden. Maßnahmen, die lediglich im Bereich des Gemeinwesens angesiedelt sind, konzentrieren sich zu sehr auf die Gewinnverwendung, wobei die Art und Weise der Gewinnerzielung tendenziell außen vor bleibt. Eine Konzentration auf den effizienten Umgang mit Ressourcen schließt die Möglichkeit der unverantwortlichen Gewinnerzielung nicht aus; darüber hinaus wird hierbei die gesellschaftliche Dimension vernachlässigt. Bei einer Fokussierung auf die Vermeidung und Verringerung negativer ökologischer und sozialer Auswirkungen der unternehmerischen Aktivitäten – d.h. auf die Art und Weise der Gewinnerzielung – ist zu kritisieren, dass es sich hierbei um ein sehr defensives Verständnis von CSR handelt.

CSR-relevante Maßnahmen sollten somit alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umspannen und sich über die vier identifizierten Handlungsfelder erstrecken, um ein ganzheitliches Management zu erreichen.

2.3 CSR Maßnahmen und Zielgruppenkommunikation

Der Großteil von Unternehmen – egal ob klein, mittel oder groß – ist sich bewusst, dass regelmäßige und effektive Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern einen positiven und direkten Einfluss auf die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten hat. Darüber hinaus hat eine transparente und öffentlichkeitswirksame Kommunikation unternehmerischer CSR-Aktivitäten weitere positive Auswirkungen:

- Gesteigerte Kundenzufriedenheit und -loyalität
- Verbesserte Unternehmens-, Marken- und Produktreputation
- Motiviertere, produktivere und loyalere Mitarbeiter
- Verbesserte Beziehungen zur lokalen Gemeinschaft, zu NGOs und Behörden
- Kostenersparnispotenziale

Einige oft gebrauchte Mittel zur stakeholderorientierten Kommunikation CSR-bezogener Aktivitäten sind u.a. Labels, Newsletter, themenbezogene Events, Poster, Flyer, Broschüren, Faltblätter, Webseiten, Werbung, Informationsmappen oder auch einfache Mund-zu-Mund Propaganda. Die Wahl der Mittel sowie der kommunizierten Inhalte hängt von der zu adressierenden Zielgruppe ab. Während Broschüren dazu geeignet sind, Geschäftspartner zu adressieren, sind Informationsmappen eher für Journalisten geeignet als für Konsumenten. Die wichtigsten Kommunikationsmittel, um Konsumenten für die Notwendigkeit nachhaltigen Konsums zu sensibilisieren sind die in den Verkaufsstellen angebotenen Informationen, die Informationen am Produkt selbst – beispielsweise Labels – sowie die Fachkompetenz des Verkaufspersonals.

Wie bereits erwähnt existieren vier gleichberechtigte Handlungsfelder von CSR mit jeweils unterschiedlichen Zielgruppen/ Stakeholdergruppen (vgl. Abschnitt 2.2).

1. Arbeitsplatzbezogene Inhalte solltensich auf innovative Aktivitäten seitens des Unternehmens in den Bereichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Schaffung bzw. langfristiger Erhalt von Arbeitsplätzen konzentrieren. Mögliche Inhalte sind beispielsweise unternehmerische Aktivitäten zur Verbesserung der Bereiche Mitarbeiterzufriedenheit, Gesundheit und Sicherheit, Weiterbildung, Work-Life-Balance, Chancengleichheit und Diversität.

Arbeitsplatz

+ Mögliche Themenfelder

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Arbeitssicherheit
- Gleichberechtigung, Antidiskriminierung und Diversität
- Verbesserung der Gehälterstruktur, faire und verantwortungsbezogene Entlohnung, Bonuszahlungen und Mitarbeiterbeteiligungen
- Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Flexibilität
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Arbeitnehmerrechte, gemeinsame Entscheidungsfindung und Vorschlagwesen

+ Der unternehmerische Nutzen

- Verwurzelung von CSR in der Unternehmenspolitik
- Höhere Identifikation, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter
- niedrige Fluktuation
- geringere Rekrutierungskosten
- weniger unfall- und krankheitsbedingte Fehltage

17

Stakeholder/ Zielgruppe im Handlungsfeld Arbeitsplatz sind Mitarbeiter, Gewerkschaften, lokale Gemeinschaft und Behörden.

Mittel der Kommunikation sind beispielsweise Berufseinstiegstage, Volunteering-Projekte, Recruiting-Tage, Seh- und Hörtests für Mitarbeiter, Mitbestimmungsplattformen, Gesundheits- und Sportangebote, Angebote wie Betriebskindergarten oder Kooperationen etc.

2. Marktbezogene Inhalte sollten den Fokus darauf legen, wie das betreffende Unternehmen CSR im wirtschaftlichen Tagesgeschäft umgesetzt. Beispiele hierfür sind Aktivitäten in den Bereichen Unterstützung von lokalen Lieferanten, Kundenbindung und -zufriedenheit, Produktsicherheit und -qualität, Dienstleistungsqualität, Offenlegung von Informationen, faire Preispolitik, lautere Werbung, Verbraucherrechte, Kundendienst, Kriterien zur Auswahl von Geschäftspartnern, Arbeits- und Lebenssituationen sowie Menschenrechte in Entwicklungs- und Schwellenländern oder generell in der Lieferkette.

Markt +

+ **Mögliche Themenfeder**

- verantwortungsbewusstes Supply Chain Management, sozialverträgliche Produktion und/oder Beschaffung durch Einführung von Sozialstandards und Verhaltenskodizes
- Innovation
- faire Preisgestaltung, umfassende Produktinformation und lautere Werbung
- Verbesserung der Produktqualität und -sicherheit
- faire Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern
- umfassender Verbraucherschutz

+ **Der unternehmerische Nutzen**

- langfristige Kundenbindung durch höhere Kundenzufriedenheit
- Erschließung neuer Kundengruppen
- Befriedigung eines neuen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Verbraucherbewusstseins
- kein Gewinn auf Kosten Anderer
- Steigerung des immateriellen Geschäftswerts durch bessere Reputation

Stakeholder/ Zielgruppe im Handlungsfeld Markt sind Mitarbeiter, Kunden und Konsumenten, Verbraucherverbände, Lieferanten, Geschäftspartner, Investoren, Anteilseigner und Medien. Im weiteren Sinne können auch Wettbewerber bezogen auf eine faire und ethische Wettbewerbsstrategie in diesen Bereich fallen.

Marktbezogene Inhalte können beispielsweise durch Schulungen und Audits, das Labeling von Produkten, durch Nachhaltigkeitsberichte, Informationsflyer und Broschüren kommuniziert werden.

3. Umweltbezogene Inhalte sollten Aktivitäten und Maßnahmen vermitteln, mit denen das Unternehmen zum Umweltschutz beiträgt. Hierzu zählen beispielsweise Initiativen, die zur Einsparung von Energie und Wasser beitragen sowie Luft- und Wasserverschmutzung reduzieren, zum Erhalt der Biodiversität beitragen, den Gebrauch von gefährlichen Chemikalien und die anfallende Abfallmenge reduzieren sowie gefährlichen Abfall vermeiden.

Umwelt

+ Mögliche Themenfelder

- effizienter Ressourcenverbrauch, Klimaschutz und Nutzung erneuerbarer Energien
- Vermeidung von Verschmutzung durch den Gebrauch von Umweltmanagementsystemen
- Ökodesign, Produktkennzeichnung oder Technologien für saubere Produktion
- Reduktion des Ressourcenverbrauchs im Unternehmen, Wasser-, Energie- und Abfallmanagement
- Ökologisch ausgerichtete Optimierung von Transportwegen durch innovatives Logistikmanagement
- Umweltbewusstsein der Mitarbeiter schärfen

+ Der unternehmerische Nutzen

- Kosteneinsparungen durch geringeren Ressourcen- und Energieverbrauch
- Imagegewinn und erfüllte Erwartungshaltung beim Verbraucher
- ökologische Verfahrens- und Produktinnovation

Stakeholder/ Zielgruppe im Handlungsfeld Umwelt sind Mitarbeiter, Geschäftspartner, Umwelt- und Verbraucherorganisationen, Konsumenten und Lieferanten, Behörden, lokale Gemeinschaft und Medien.

Mittel zur Kommunikation von Umweltschutzmaßnahmen sind unter anderen CO₂-Bilanzen, Carbon Footprints, Gebäudeenergiepässe sowie die Teilnahme an Veranstaltungen von NGOs. Auch die Veröffentlichung von Indikatoren und Kennzahlen sowie die Einbindung von umweltfreundlichen Produkten in der Werbung, die Darstellung von Umweltinformationen am Point-of-Sale und die Vergrößerung des umweltfreundlichen Sortimentes zählen hierzu.

4. Gesellschaftsbezogenen Inhalte sollten den Fokus auf ehrenamtliches Engagement, Spenden oder karitative Aktivitäten legen. Beispiele hierfür sind Aktivitäten, die soziale Integration und Bildung fördern, zur Steigerung der Lebensqualität beitragen sowie die lokale Infrastruktur stärken – Aktivitäten, mit denen das Unternehmen zeigt, dass es aktiv am gesellschaftlichen Leben teil nimmt.

Gesellschaft/Gemeinwesen

+ **Mögliche Themenfelder**

- Ausbildung und soziale Integration
- Sport- und Kulturangebote
- lokale Infrastrukturmaßnahmen
- Unterstützung gemeinnütziger Organisationen durch wirtschaftliches Know-How,
- Sachmittel, ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern o.ä.
- Spenden und Sponsoring
- verschiedene Sozialdienstleistungen in karitativen Einrichtungen wie beispielsweise Altersheimen und Pflegeeinrichtungen
- Zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing)
- Lobbying für soziale Anliegen
- Gründung von Unternehmensstiftungen
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen
- Engagement in Entwicklungsländern

+ **Der unternehmerische Nutzen**

- höhere Bekanntheit und bessere Reputation
- erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation durch soziale Identifikation mit dem Arbeitgeber
- attraktiverer Arbeitgeber für potentielle Nachwuchs(führungs)kräfte durch die Übernahme sozialer Verantwortung

Stakeholder/ Zielgruppe im Handlungsfeld Gesellschaft sind Mitarbeiter, Kommunen, relevante lokale Organisationen/ Institutionen (z.B. Verbände, Freizeit- und Sportklubs, Schulen, Krankenhäuser), Behörden sowie NGOs und Medien.

Gesellschaftliches Engagement kann mittels kultureller Angebote wie beispielsweise Sportveranstaltungen kommuniziert werden. Auch Roadshows eignen sich als Mittel zur Kommunikation.

Verbände fungieren durch ihre umfangreichen Netzwerkkontakte als wichtige Plattform für die Kommunikation CSR-bezogener Aktivitäten. Frei nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“.

3 Bedeutung von CSR für die Branche



Auf Grund der Sortimentsvielfalt, der teilweise gegebenen Internationalität sowie der unterschiedlichen Größe der in der Branche vertretenen Unternehmen ergeben sich komplexe Herausforderungen im Umgang mit CSR-relevanten Themen, die einerseits eine große Angriffsfläche und somit ein hohes Potenzial für Kritik bieten; andererseits aber auch viele Chancen eröffnen.

Gemeinsam mit Experten aus der Branche wurden Schwächen und Potenziale identifiziert, an denen in Zukunft gearbeitet wird. Als Hauptschwachstelle stellte sich im Rahmen der Analyse die unzureichende Kommunikation der eigenen Aktivitäten - sowohl unternehmensintern als auch nach außen - heraus. Folge hiervon ist sowohl, dass CSR für die Mitarbeiter nicht erlebbar ist, als auch eine mangelnde Außenwirkung, d.h. das Nicht-Wahrnehmen

CSR-bezogener Aktivitäten in der Öffentlichkeit. Zur Verbesserung der Wahrnehmung in der Gesellschaft wird zukünftig daher verstärkt der Dialog zu relevanten Stakeholdern gesucht werden. Auch die Verständigung auf ein Leitbild, an dem die Branche ihr Handeln ausrichten wird sowie die Identifizierung von thematischen Schwerpunkten von CSR, an denen die Branche aktiv arbeiten will, sollen diesem Ziel dienen.

Als Schwerpunkte, an denen die DIY-Branche ihr Engagement im Bereich CSR in den nächsten Jahren ausrichten wird, wurden im Rahmen mehrerer Workshops unter Teilnahme von Experten aus den jeweiligen Unternehmen die folgenden identifiziert:

- Verbesserung des Stakeholder-Dialogs
- Steigerung der Energieeffizienz
- Mitarbeitermotivation und -förderung
- Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette

3.1 Identifikation branchenrelevanter Themen- und Handlungsfelder

Mitgestaltung des Ordnungsrahmens durch Stakeholderdialoge

Auch wenn es als unstrittig gilt, dass Unternehmen über ihre Mitgliedschaft in Verbänden Einfluss auf die Ausgestaltung neuer Gesetze nehmen und ihre Expertise in den Gesetzgebungsprozess mit einbringen, werden Lobbying-Aktivitäten zunehmend misstrauisch betrachtet und als unstatthafte Einflussnahme auf die Entwicklung des Ordnungsrahmens kritisiert. Andererseits wird von Unternehmen gefordert, dass sie ihren Beitrag zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung leisten und darlegen, wie sie zu neuen und fairen Spielregeln in der Welt beitragen. Möglichkeiten der Beteiligung bieten sich hierbei durch die verlässliche Einhaltung von Selbstverpflichtungen und Branchenstandards, die transparente Darlegung von Positionen sowie eine Beteiligung an Normungsaktivitäten in Kooperation mit anderen Stakeholdern durch die Mitgliedschaft in Fach- und Wirtschaftsverbänden oder durch direkten Kontakt zu relevanten NGOs, Ministerien etc.

Branchenziel

Die DIY-Branche wird aktiv den konstruktiven Dialog mit den relevanten Stakeholdern verstärken.

Durch die Mitgliedschaft in Verbänden erhalten Unternehmen die Möglichkeit, gemeinsam mit anderen Unternehmen derselben Branche handlungsrelevante Themen zu identifizieren, die der Verband an Politik, Medien und Gesellschaft heranträgt, weiterentwickelt und somit durch seine Funktion als kompetenter Ansprechpartner das Image der Branche aufwertet.

Der Zweck ist die Sicherung und der Ausbau der Leistungsfähigkeit der Branche vorrangig durch Erfüllung nachstehender Aufgaben:

- Vertretung der Interessen seiner Mitglieder bei der Meinungsbildung in Politik und Gesellschaft;
- fachliche Beratung und Unterstützung gesetz- und verordnungsgebender Körperschaften sowie zuständiger Behörden;
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Gesetzgeber, Unternehmen und Verbände auf Basis nationaler und internationaler Trends
- Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen zur Vertretung gemeinsamer Belange;
- fachliche Unterstützung von Normungsorganisationen;
- fachliche Information von Öffentlichkeit und Medien.

Beitrag zu den Klimazielen der EU durch Steigerung der Energieeffizienz

Im Abschlussdokument der Rio-Konferenz 2012 wurde der Privatsektor als wesentlicher Akteur für eine nachhaltige Entwicklung genannt und in diesem Zusammenhang zu einer verantwortungsvollen Unternehmenspraxis aufgefordert. Da sich die UN-Mitgliedsstaaten noch immer nicht auf ein völkerrechtlich verbindliches Regelwerk für den weltweiten Klimaschutz nach 2012 einigen konnten, sind zukünftig Initiativen von Unternehmen umso wichtiger. So wenig Energie wie möglich zu verbrauchen, ein effizienter Einsatz der benötigten Energie, sowie die Nutzung vorwiegend erneuerbarer Energieträger bilden die Basis für ein klimaverträgliches Wirtschaften. Der Einsatz von LED für die Beleuchtung von Verkaufsstellen oder der Logos an Fassaden und Dächern, die Installation von Photovoltaikanlagen auf Immobilien sowie die Umstellung der Unternehmensflotte auf alternative Treibstoffe stellen geeignete Maßnahmen zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes dar.

Auch die DIY-Branche möchte ihren Beitrag zu den Klimaschutzzielen der EU intensivieren. Ziel ist es, auf einen energieeffizienten und ressourcenschonenden Betrieb sowie Bau von Gebäuden und technischen Installationen zu achten.

Mitarbeitermotivation und -förderung

Einen transparenten und offenen Dialog innerhalb des Unternehmens sicher zu stellen, den Mitarbeitern Raum für berufliche Weiterentwicklung zu geben und sie in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen fördert nicht nur die Motivation der Mitarbeiter sondern steigert darüber hinaus die Attraktivität als Arbeitgeber. Eine hohe Identifizierung der Mitarbeitenden mit dem betreffenden Unternehmen zahlt sich durchaus ökonomisch aus.

Unter dieses Handlungsfeld fallen sowohl die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Ausbildung – beispielsweise durch gezielte Schulung der Auszubildenden bezüglich FSC-Holz sowie lösungsmittelfreier Lacke und Farben – als auch das Engagement für Pensionierte – beispielsweise das Angebot von Kursen zum Umgang mit der Pensionierung, zur Gesundheit oder auch die Organisation gemeinsamer Ausflugsfahrten.

Branchenziel

Die Branche möchte sich daher verstärkt im Bereich Mitarbeiterförderung und -motivation engagieren, um ihr Image als mitarbeiterfreundlicher Wirtschaftssektor zu untermauern.

Verantwortung für die Lieferkette

Da Unternehmen unter ständiger Beobachtung von NGOs stehen, die Missstände wie Kinderarbeit und menschenunwürdige Arbeitsbedingungen öffentlichkeitswirksam aufdecken, ist der verantwortungsvolle Umgang mit der Lieferkette von großer Bedeutung, um Reputationsverlust vorzubeugen. Darüber hinaus zeigte sich in den letzten Jahren, dass eine Qualitätsverbesserung der gelieferten Produkte und eine Minimierung des Lieferantenausfallrisikos mit der Behebung schwerwiegender ökologischer und sozialer Missstände einhergehen. Da es schwierig ist, die gesamte Lieferkette zu überblicken und zu kontrollieren, bedarf es geeigneter Instrumente. Verstärkt soll daher auf die Lieferkette und deren Transparenz Einfluss genommen werden. Darüber hinaus bedarf es eines Kriterienkatalogs zur Beurteilung und Zulassung von Lieferanten, um somit die Arbeitsbedingungen vor Ort zu verbessern.

Geeignete Anhaltspunkte bieten hier die Standards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie der Business Social Compliance Initiative (BSCI). Als global gültige Sozialstandards sollen sie menschenwürdige Arbeitsbedingungen und einen hinreichenden Schutz gewährleisten und Unternehmen dabei helfen, den Nachweis zu führen, dass Vorlieferanten sowie das betreffende Unternehmen selbst soziale, ethische und ökologische Standards achten und befolgen. Beispielsweise soll unter anderem sicher gestellt werden, dass

- die betreffende Fabrik nur Arbeiter beschäftigt, die älter sind als das lokal gesetzliche Mindestalter,
- die Fabriken keinen Gebrauch von Zwangsarbeit oder unfreiwilliger Arbeit machen,
- die Arbeiter weder durch verbale noch durch physische Misshandlungen bzw. Androhung von körperlicher Gewalt eingeschüchtert werden
- bereitgestellte Unterkünfte außerhalb der Produktions- und Materiallagerstätten liegen,
- es eine angemessene Zahl von sicheren, nicht blockierten Notausgängen und Fluchtwegen gibt, die für jeden Arbeiter von jeder Stelle der Fabrik aus zugänglich sind,
- die Fabrik nicht wissentlich gegen die lokale und staatliche Umweltgesetzgebung verstößt,
- das Management der Fabrik seinen Willen zeigt, auf allen signifikanten Gebieten, die als bedenklich identifiziert wurden, Verbesserungen einzuführen und sich dazu verpflichtet, auf die Einhaltung der Standards hinzuarbeiten,
- die Fabrik ein sicherer Arbeitsplatz ist.

Gezielte Schulungen der Lieferanten bezüglich der Anforderungen an Qualität, Umwelt und Soziales sowie die Unterstützung der Lieferanten bei der Vorbereitung der Audits und der Umsetzung von Korrekturmaßnahmen sind mögliche Maßnahmen, um sicher zu stellen, dass die Lieferanten den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden.

Auch die DIY-Branche ist sich ihrer Verantwortung betreffend der Lieferkette bewusst und plädiert für mehr Transparenz.

Branchenziel

Was würde der „ideale“ Einkäufer von Baumarktartikeln tun?

1. CSR-Anforderungen an den Lieferanten eröffnen langfristige Chancen für beide Parteien. Diese gilt es zu kommunizieren. Der Dialog zwischen Lieferanten und Abnehmern über CSR-relevante Themen führt zu längerfristigen und gefestigten Handelsbeziehungen.
2. In einem offenen Dialog müssen die Gründe für die Auflagen dargelegt werden, die Chancen, die durch sie entstehen, sowie Wege aufgezeigt werden, die Auflagen zu erfüllen. Den Lieferanten sollte die Möglichkeit gegeben werden, ihre eigenen Vorstellungen von CSR zu erörtern.
3. Es muss sichergestellt werden, dass alle Aspekte der Beschaffungspolitik und ihrer Praktiken mit der CSR-Strategie in Einklang stehen. Bewusstseins- und Weiterbildung von Einkaufsleitern im Hinblick auf CSR ist hierfür notwendig.
4. Der Fokus bei der Erstellung von CSR-Anforderungen an die Lieferanten sollte auf einer überschaubaren Anzahl von relevanten und gut definierten Indikatoren liegen. Ausreichend Flexibilität bei der Auslegung der Definition ist dennoch sicher zu stellen, um auf die individuellen Charakteristika der jeweiligen Lieferanten einzugehen und die festgelegten CSR- Anforderungen gegebenenfalls an ihre Bedürfnisse anzupassen.
5. Die Lieferanten sollten dabei unterstützt werden, die festgelegten CSR-Auflagen an ihre jeweiligen Vorlieferanten weiterzugeben.
6. Handelseinkäufer sollten in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen aus derselben Branche sowie mit relevanten Stakeholdern, wie Verbänden und NGOs, gemeinsame CSR-Auflagen an die Lieferanten sowie Überprüfungsmethoden festlegen.

Aktuelle produktbezogene Schwerpunkte der Branche: Holzerzeugnisse und Natursteine

Als Mitglied des Global Forest & Trade Network Germany GFTN Germany, des Forest Stewardship Council FSC sowie des Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes PEFC engagiert sich der BHB für eine umwelt- und sozialverträgliche Waldbewirtschaftung.

Somit liegt einer der aktuellen CSR-bezogenen Schwerpunkte auf dem Thema **Holz- und Holzerzeugnisse**. Branchenspezifische Instrumente, die die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien entlang der Chain-of-Custody gewährleisten sollen, befinden sich zurzeit in der Entwicklung. So ist die Branche beispielsweise bestrebt, eine über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gehende lückenlose Rückverfolgbarkeit von Holzerzeugnissen sicher zu stellen.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet das Thema **Nachhaltige Natursteine**. Analog dem Bereich Holz- und Holzprodukte wird eine Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern im Bereich Natursteine angestrebt.

4 Von der Theorie zur Praxis – Implementierung von CSR



„Nachhaltigkeit [...] bedeutet kein neues Managementsystem, sondern die Koordination der wesentlichen Handlungsschwerpunkte mit dem Ziel, den Unternehmensgewinn zu sichern.“¹⁰ Wie bereits erläutert ist CSR ein elementarer Bestandteil der Unternehmensstrategie und fungiert zeitgleich als deren Flankenschutz. Oftmals jedoch werden existierende Aktivitäten wie Arbeitssicherheitskonzepte oder Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit als CSR-Strategie deklariert, ohne einen Bezug zur Erreichung der Unternehmensziele erkennen zu lassen. CSR ist ein Top-Down-Konzept, das durch Bottom-up-orientierte Ansätze ergänzt wird. Werden CSR-Themen „nebenbei“ und „außerhalb“ des Kerngeschäfts lediglich für PR-Zwecke behandelt, werden Vertrauen und Image aufs Spiel gesetzt.

¹⁰ Vgl. auch im Folgenden: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) 2010, S. 4.

4.1 Verknüpfung der CSR-Strategie mit der Unternehmensstrategie

CSR weist durch seine Verankerung in der Unternehmensstrategie einen klaren Bezug zu den Unternehmenszielen auf und beantwortet die Frage, welche spezifischen Chancen und Risiken das Unternehmen angesichts von Megatrends und gesellschaftlichen Anforderungen besitzt.

CSR ist dementsprechend ein umfassender Ansatz für Unternehmensverantwortung in sämtlichen Bereichen, die wirtschaftliche Aktivitäten ermöglichen und damit in Verbindung stehen. Daraus ergibt sich eine mehrstufige Vorgehensweise für die Implementierung¹¹:

- a) Identifizierung von relevanten Megatrends und Stakeholderanforderungen
- b) Chancen- und Risikoabgleich mit der Unternehmensstrategie
- c) Festlegung von Handlungsschwerpunkten, Positionierung und Zielen

a) Um diejenigen CSR-relevanten Themen zu identifizieren, denen seitens der Gesellschaft ein hoher Stellenwert beigemessen wird, bedarf es der kontinuierlichen Beobachtung der öffentlichen Agenda. Themen weisen hierbei einen klassischen Lebenszyklus auf, der von den Unternehmen als handlungsbestimmend gesehen werden sollte. Neue Themen werden zunächst in Expertenkreisen aufgegriffen und diskutiert. Um einschätzen zu können, welche der Themen es letztendlich langfristig auf die öffentliche Agenda schaffen und um mögliche Risiken zu minimieren, bedarf es eines strategischen Issue-Managements.

Der gesellschaftliche Diskurs um die moralische Verantwortung von Unternehmen wird vorangetrieben durch die Einflüsse verschiedener Stakeholder mit je spezifischen Partikularinteressen. Neben NGOs, Verbraucherschutzorganisationen und wissenschaftlichen Instituten als zivilgesellschaftlichen Akteure sind hierbei Konsumenten, Medien, Unternehmen, Investoren, Anteilseigner, Lieferanten, Arbeitnehmer sowie der staatliche Sektor (Behörden, Ministerien) hervorzuheben.¹²

Das Prinzip der Stakeholder zielt darauf, das betreffende Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen. Der Stakeholder-Ansatz ist Basis und Erweiterung des Shareholder-Ansatzes. Letzterer stellt Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner des Unternehmens in den Mittelpunkt des Interesses. Das Unternehmen muss somit bei seinen Entscheidungen nicht nur die Shareholder sondern auch andere relevante Anspruchsgruppen beachten.

¹¹ Ebd. auch im Folgenden S. 9 ff

¹² Vgl. im Folgenden Bassen, Alexander et al 2005: *Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung*; Zfiwu 6/2, 231-236.

Abb 4: Vergleich von Stakeholder- und Shareholder-Ansatz

Quelle: in Anlehnung an Ogrzewalla, Florian 2008 ¹⁴

	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Unternehmensziel	· Wertorientierte Unternehmensführung · Maximierung des Aktionärsnutzens	nachhaltiges, sinnvolles Überleben des Unternehmens
Hauptanspruchsgruppen	Aktionäre (Anteilseigner)	sämtliche Anspruchsgruppen (Management, Kunden, Staat, Öffentlichkeit, Aktionäre, Arbeitnehmer, Lieferanten etc.)
Dimension	Eindimensionale Sicht	Mehrdimensionale Sicht
Erfolgsmaßstab	Wertsteigerung	Befriedigung aller Anspruchsgruppen
Hauptprobleme	· Manipulierbarkeit · schlechtes Image · Kurzfristigkeit	· Heterogenität der Ansprüche · Unübersichtlichkeit/ Komplexität · fehlende Zielpräzisierungen · Akzeptanzprobleme im Management

Zur Identifizierung der relevanten Stakeholder müssen zunächst deren Einflussmöglichkeiten auf den Geschäftserfolg bewertet werden, denn nicht alle Anforderungen und Erwartungen, die seitens der Stakeholder an das Unternehmen herangetragen werden, dürfen mit dem gleichen Stellenwert bedacht werden. Den Blick für das Wesentliche zu schärfen, ist hierbei die größte Herausforderung.

Da Stakeholder in ihrer Rolle als Meinungsbilder und Agenda-Builder sowohl die politischen Anforderungen an die Branche beeinflussen können als auch wichtige Hinweise für künftige gesellschaftliche Anforderungen liefern können, sind sie in die Wesentlichkeitsanalyse mit einzubeziehen. Der direkte Dialog ist als vertrauensbildende Maßnahme sowie zur Einschätzung und Beurteilung der Anforderungen und Erwartungen relevanter in- und externer Stakeholder unerlässlich.¹³

¹³ Vgl im Folgenden PricewaterhouseCoopers (Hrsg.); Braun, Sabine; Doerner, Ulf; Horst, Dieter W.; Loew, Thomas 2010: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement; 2., überarbeitete Auflage, S.11f

¹⁴ Ogrzewalla, Florian 2008 :Anreizsysteme für das mittlere Management als Teil der wertorientierten Unternehmensfüh-rung, München, GRIN Verlag GmbH

Voraussetzungen für den
strategischen Stakeholder-Dialog

- Priorisierung der Gruppen in Abhängigkeit von ihren Einflussmöglichkeiten und ihrer Bereitschaft/ Möglichkeiten zur Zusammenarbeit
- Unterstützung durch Engagement der Unternehmensführung
- Klärung der beidseitigen Erwartungen und Einigung auf Themen, an denen man gemeinsam arbeiten kann und will
- Vereinbarung klarer Spielregeln und der Grenzen des Dialogs sowie offene und ehrliche Kommunikation
- Verbindlichkeit durch Perspektiven hinsichtlich Häufigkeit und Dauer gemeinsamer Abstimmungen und Treffen
- Diplomatisches Austarieren der Veränderungs- und Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten

Rolle der Verbände

Eine wichtige Rolle im Stakeholderdialog übernehmen Wirtschaftsverbände. Durch den Zugang zu relevanten Stakeholdern fungieren Verbände als Vermittler zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Politik, Medien und Gesellschaft auf der anderen. Die an Verbände herangetragenen unternehmerischen Partikularinteressen werden durch Bündelung homogenisiert, was der Branche ermöglicht, nach außen mit einer Stimme zu sprechen. Die in Wirtschaftsverbänden akkumulierte Fachkompetenz macht sie zu einem wichtigen Ansprechpartner von Politik, Medien und Verbraucherorganisationen. Durch den geschärften Blick für branchenrelevante Megatrends und ihre Funktion als quasi-neutraler Akteur im gesellschaftspolitischen System sind Wirtschaftsverbände in der Lage, die Chancen und Risiken, die sich aus Stakeholderanforderungen für die gesamte Branche ergeben, zu beurteilen und abzuschätzen und die Mitgliedsunternehmen nicht nur rechtzeitig auf wichtige Themen vorzubereiten, sondern diese auch zu verfolgen, weiter zu entwickeln und im Interesse der Branche durch den Dialog mit relevanten Anspruchsgruppen gemeinsam zu gestalten.

b) Eine CSR-Strategie, die das Erreichen der unternehmerischen Ziele unterstützt, muss eine klare Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie und einen direkten Bezug zum Kerngeschäft aufweisen. Selten existiert eine konsequent in Teilstrategien ausdifferenzierte und schriftlich fixierte Unternehmensstrategie, da die strategische Ausrichtung des Unternehmens einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Anpassungsprozess ausgesetzt ist. CSR muss daher in diesen Rahmen integriert werden und kann somit auch als Anlass gesehen werden, eine strategische Neuausrichtung anzuvisieren.

Die mit der CSR-Strategie verfolgten Zielsetzungen müssen mit den existierenden Teilstrategien – d.h. den Markt- und Wettbewerbsstrategien sowie den HR-, Einkaufs- und Umweltschutzstrategien – abgeglichen werden. Es muss überprüft werden, ob die für das jeweilige Unternehmen relevanten CSR-Anforderungen ausreichend Berücksichtigung in den Teilstrategien finden und zur Risikovermeidung und Chancenausnutzung geeignet sind.

c) Da sich ein Unternehmen nicht in jedem Handlungsfeld zwangsläufig als Vorreiter positionieren muss, müssen diejenigen Handlungsfelder identifiziert werden, die als zentral für das Unternehmen gelten und in denen eine Positionierung erforderlich ist – und zwar nicht nur, um den gesellschaftlichen Anforderungen an eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung gerecht zu werden. Darüber hinaus dient eine Fokussierung auf bestimmte Handlungs- und Themenfelder einer klareren Zielsetzung und vereinfachten Umsetzung im Unternehmen.

Auch ist bei einer Positionierung zusätzlich zu den gesellschaftlichen Anforderungen der potentielle Beitrag zum Unternehmenserfolg zu bewerten. Daher müssen geeignete Indikatoren entwickelt werden anhand derer eine Evaluierung der Umsetzung möglich ist. Dies erhöht die Transparenz und ermöglicht eine bessere Übersicht sowie Anpassungsfähigkeit.

4.2 Idealtypische organisatorische Verankerung von CSR

Eine besondere Rolle bei der Verankerung von CSR im Unternehmen kommt der Geschäftsführung zu. Erfolgreiches CSR-Management ist abhängig von der Einstellung der Unternehmensleitung; es geht um vorgelebtes Bewusstsein, dass die übergeordneten Ziele des Unternehmens nur erreicht werden, wenn Risiken und Chancen aus einer erweiterten Unternehmensverantwortung heraus systematisch und vorausschauend behandelt werden.

Um eine gute Anbindung an den Vorstand sicher zu stellen, sollte CSR dem Zuständigkeitsbereich eines einzelnen Vorstands zugeordnet sein. Bei welchem Vorstandsmitglied CSR

angesiedelt ist, hängt meist davon ab, wo der Ausgangspunkt von CSR zu verorten ist. Lag beispielsweise die Motivation ursprünglich im Umweltschutz, dann ist häufig das für Technik oder Forschung und Entwicklung zuständige Vorstandsmitglied für CSR verantwortlich. Beim Personalvorstand ist CSR oftmals in denjenigen Unternehmen angesiedelt, in denen die gesellschaftliche und soziale Verantwortung treibende Kraft war, sich dem Thema CSR zu widmen.¹⁵

CSR-Themen erstrecken sich über mehrere Geschäftsbereiche und Fachabteilungen. Auf Grund dieser Querschnittsfunktion von CSR sollte die Umsetzung von einer zentralen Stelle aus koordiniert und durch Konsultationsprozesse, die einen Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Bereichen ermöglichen, vorangetrieben werden. Die relevanten Fachabteilungen wie z.B. Umwelt, Einkauf, Personal und Kommunikation sollten in den Prozess der Strategieentwicklung miteinbezogen werden, um diese auf zentrale Ziele herunter zu brechen und die operative Umsetzung zu gewährleisten. In den einzelnen Unternehmensbereichen sollten konkrete Ansprechpartner für CSR benannt sein, um die Koordination der umzusetzenden Aufgaben zu erleichtern. Je hochrangiger diese Konsultationsrunden besetzt sind – beispielsweise mit dem zuständigen Vorstandsmitglied – umso verbindlicher die Entscheidungen, die getroffen werden und umso rascher deren Umsetzung.

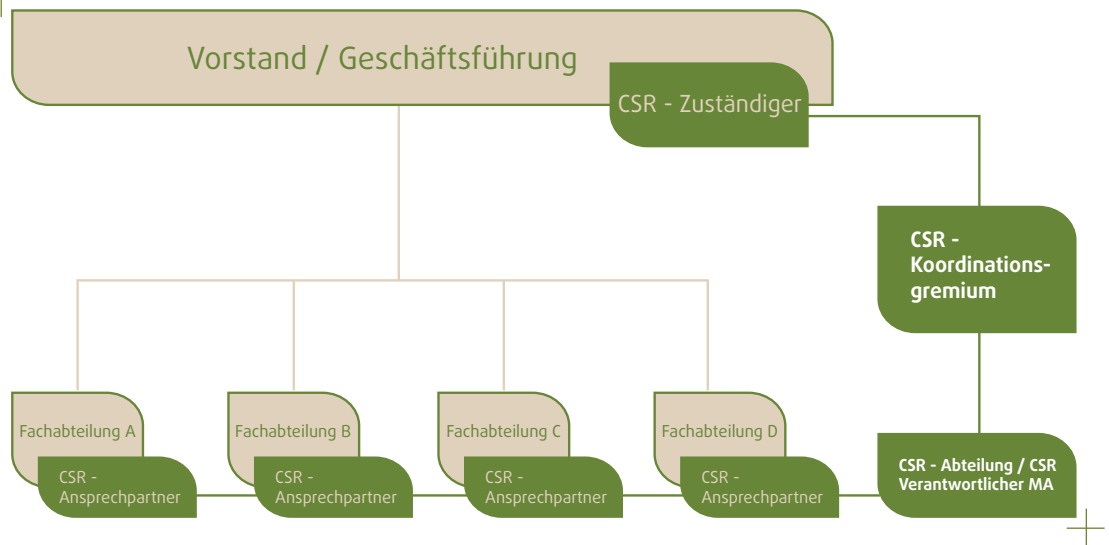
Der für den Themenbereich CSR verantwortliche Mitarbeiter besitzt die Aufgabe CSR-relevante Kennzahlen aus den verschiedenen Geschäftsbereichen und Fachabteilungen zu erfassen, CSR-bezogene Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu bündeln, aktuelle Entwicklungen in diesem Bereich an den zuständigen Geschäftsführer zu kommunizieren sowie mit Stakeholdern in den Dialog zu treten. Darüber hinaus obliegt es dem für CSR verantwortlichen Mitarbeiter oder Team, Projekte zur Verbesserung der CSR-Performance des Unternehmens zu initiieren und zu unterstützen – beispielsweise Projekte, die darauf zielen, soziale und ökologische Kriterien in den Beschaffungsprozess zu integrieren. Letztendlich sollte die mit dem Thema CSR betraute Person aufgrund ihrer Kenntnisse der externen Anforderungen und potenzieller Entwicklungen sowohl in die Gestaltung von Innovationsprozessen als auch in die Strategieentwicklung des Unternehmens einbezogen werden.

Der für CSR verantwortliche Mitarbeiter ist darüber hinaus für die Vertretung der unternehmerischen CSR-Interessen in denjenigen Wirtschaftsverbänden zuständig, in denen das Unternehmen Mitglied ist. Der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche kommt eine gewichtige Rolle zu, da im Rahmen von Arbeitskreis- und Ausschusssitzungen das Thema CSR branchenspezifisch weiterentwickelt und gefestigt wird.

Die konkrete Ausgestaltung der CSR-Organisation bis in die einzelnen Geschäftsbereiche hinein ergibt sich aus der derzeitigen Organisationsstruktur des Unternehmens sowie aus der CSR-Strategie. Zur Entwicklung einer organisatorischen Lösung für das CSR-Management gibt es kein detailliertes Idealmodell; vielmehr spielen verschiedene unternehmensspezifische Einflussfaktoren eine Rolle bei der Modellentwicklung einer Aufbauorganisation. Es lassen sich jedoch mehrere ideale Managementelemente identifizieren, die zur Integration von CSR in die Aufbauorganisation herangezogen werden können.

Abb. 5: Mögliche
Organisation von CSR

Quelle: in Anlehnung an: Loew 16



Bezeichnung	Beschreibung	Aufgaben
Vorstand	Direkte Zuständigkeit für CSR bei einem einzelnen Vorstand	<u>Zuständiger Vorstand</u> • Vertretung der CSR-Aspekte im Gesamtvorstand • Vorschlag für Vorstandsbeschlüsse zu CSR <u>Gesamter Vorstand</u> • Integration von CSR in die Unternehmensstrategie • Entscheidung über CSR-Projekte • Vereinbarung von CSR-Zielen
Koordinationsgremium	Das Koordinationsgremium sollte aus Vertretern der einzubeziehenden Konzernbereiche bestehen. Es kann auch ein Vorstand im Gremium vertreten sein.	• Empfehlungen an den Vorstand • Entscheidungen über CSR-Projekte und Maßnahmen • Kooperative Entwicklung von Projekten und Maßnahmen
CSR-Abteilung	Die CSR-Abteilung kann als Stabsabteilung dem Koordinationsgremium und ggf. auch dem zuständigen Vorstand zurarbeiten.	• Empfehlungen, Recherchen für das Koordinationsgremium und den Vorstand • Durchführung von Projekten ggf. in Projektteams unter Einbezug von Mitarbeitern aus anderen Fachabteilungen bzw. Konzernbereichen • Informationsmanagement, d.h. Sammlung, Aufbereitung und Verteilung von CSR-relevanten Informationen von außen sowie aus dem Unternehmen
Ansprechpartner in der Fachabteilungen bzw. Konzernbereichen	Die Zuständigkeiten für CSR in den Fachabteilungen bzw. Konzernbereichen können sehr unterschiedlich gestaltet werden: • Einzelpersonen in Fachabteilungen, die neben anderen Aufgaben für CSR-Aspekte zuständig sind • Fachleute in den Konzernbereichen, die ausschließlich für CSR zuständig sind	Je nach Ausgestaltung: • Informationsvermittlung • Informationsbereitstellung • Beratung • Mitarbeit in Projektteams

+ Verankerung von CSR im Unternehmensleitbild, ggf. auch ein eigenes CSR-Leitbild

Die von dem betreffenden Unternehmen identifizierten ökologischen, sozialen und ökonomischen Werte müssen verbindlich in die Strategie und die Ziele des Unternehmens integriert werden, damit CSR nicht lediglich ein Sammelsurium von einzelnen, unkoordinierten Maßnahmen und Aktionen ist. Erfolgen sollte dies über die Formulierung einer entsprechenden Leitlinie bzw. über die Integration dieser Werte in das bereits bestehende Unternehmensleitbild. In den darin einbezogenen Leitungsebenen kann die Erarbeitung der unternehmensindividuellen CSR-Werte zudem eine wertvolle Diskussion anstoßen und somit dazu beitragen, CSR im Bewusstsein der Führungskräfte zu verankern.

+ Ein CSR-Programm mit Zielen und Maßnahmen

Die Erstellung eines CSR-Programms mit konkreten Maßnahmen und Zielen ist notwendig, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren. Auch wird dadurch gewährleistet, dass gute Vorsätze verfolgt werden und nicht im Tagesgeschäft untergehen. Darüber hinaus signalisiert ein ambitioniertes Programm Mitarbeitern, Eigentümern, Kunden und kritischen Stakeholdern, dass das Unternehmen seine Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt ernst nimmt.

+ Ein CSR-/ Nachhaltigkeitsbericht

Das CSR-Management hat die Aufgabe, die Übereinstimmung zwischen externen Anforderungen, Unternehmensleitlinien und -handlungen durch konsistente Prozesse herzustellen. Sicher zu stellen, dass diese Handlungen von den relevanten Stakeholdern auch als konsistent wahrgenommen werden, obliegt der Berichterstattung. Um dies zu gewährleisten, muss sich die Berichterstattung an anspruchsvollen Maßstäben ausrichten und die zentralen Anforderungen externer sowie interner Stakeholder aufgreifen. Extern fungiert der Nachhaltigkeitsbericht als Kommunikationsmedium mit Kunden, Anlegern, Behörden und NGOs und dient der Absicherung des Images. Intern begünstigt der Erstellungsprozess durch die systematische Bestandsaufnahme im Unternehmen sowohl die Identifikation von Risiken und Schwachstellen als auch sich aus dem Prozess heraus ergebende Innovationen. Da der Nachhaltigkeitsbericht wie keine andere Publikation einen umfassenden Überblick über das soziale Engagement des Unternehmens, die Aktivitäten im Bereich Umweltschutz sowie den damit verbundenen Zielen vermittelt, zählen die eigenen Mitarbeiter zu der wichtigsten Zielgruppe. Er fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten und somit auch die Motivation der Mitarbeiter.

4.3 Umsetzung durch CSR-relevante Instrumente

Heutzutage existiert eine Vielzahl verschiedener Managementansätze und Instrumente für unternehmerische Nachhaltigkeit, deren stetiger Wandel und teils begriffliche Unschärfe die Wahl der bestmöglichen Lösung für eine konkrete Zielsetzung erschweren. Ziel der folgenden Ausführungen ist es daher, anhand von sechs in der Praxis häufig angewendeten Managementansätzen deren Leistungsfähigkeit und Funktion für die Unternehmenspraxis darzustellen.¹⁸

Leitbild

Leitbilder sind als schriftliche Formulierung der Unternehmensphilosophie ein essentielles Instrument zur internen und externen Vermittlung der Werte eines Unternehmens. Sie sind hauptsächlich auf die strategische Unternehmensführung ausgerichtet und somit ein Teil der Unternehmenspolitik.

Durch die Darlegung der unternehmerischen Vision, seiner Normen, Ideale und Werte dienen Leitbilder als Orientierungsrahmen und liefern eine Unternehmensidentität, die das Verhalten innerhalb des Unternehmens regeln soll, das Unternehmen gestaltet und ordnet und zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt.

Darüber haben Leitbilder eine Vertrauens- und Legitimationsfunktion inne, indem sie Fragen zu den Zukunftsvisionen, zum Selbstverständnis und zur grundsätzlichen Ausrichtung des unternehmerischen Handelns beantworten. Sie leisten somit einen Beitrag zur gesellschaftlichen Akzeptanz, der verstärkt werden kann durch das Instrument der Berichterstattung (siehe unten).

Als Absichtserklärungen des Unternehmens müssen Leitbilder unternehmensspezifisch ausgestaltet und formuliert werden sowie operationalisierbar sein. D.h. mit der Formulierung einer Leitlinie müssen immer auch konkrete Maßnahmen zur Umsetzung und zur Erreichung der aufgeführten Ziele und Werte einhergehen, damit das Unternehmen nicht in eine Glaubwürdigkeitsfalle gerät.

¹⁸ Für eine ausführliche Darstellung der in der Fachliteratur vorherrschenden Managementansätze vgl. Schaltegger et al. 2007: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, BMU/ econsense/ CSM (Hrsg.), Bonn/ Berlin.

+ Anforderungen an das Unternehmensleitbild ¹⁹

- Auf oberster Ebene (Vision, Mission) als Zielorientierung ist die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft in das Leitbild integriert.
- Das Leitbild ist so knapp wie möglich und so umfassend wie nötig zu fassen: es berücksichtigt als kohärentes System von übergreifenden und themenspezifischen Werten, Politiken und Kodizes alle für das Unternehmen relevanten CSR-Aspekte.
- Das Leitbild wird vom Management für alle sichtbar und aktiv gelebt.
- Es wird unternehmensintern und -extern umfassend bekannt gemacht.
- Im Betriebsalltag wird auf die einzelnen Elemente des Leitbildes – wenn passend – referenziert.

Checkliste

Als Auflistungen von zu überprüfenden Aspekten dienen Checklisten der ersten Bestandsaufnahme umwelt- und sozialbezogener Eigenschaften und Aktivitäten des betreffenden Unternehmens. Schwachstellen und Chancen können mit Hilfe von Checklisten einfach identifiziert werden. Sie können auf die Umweltauswirkungen bestimmter Funktionsbereiche des Unternehmens - beispielsweise Beschaffung - ausgerichtet und somit funktionsbezogen sein, oder produktbezogen auf bestimmte Spezialaspekte - beispielsweise Gefahrstoffe - angewandt werden. Insbesondere für mittlere und kleine Unternehmen stellen Checklisten ein geeignetes Instrument dar, die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Gesellschaft und Umwelt erstmalig zu prüfen. Checklisten fungieren als Basis für die Prüfung von sozialen und ökologischen Kriterien im Audit.

Audits

Audits dienen der systematischen und regelmäßigen Überprüfung ökologischer und sozialer Aspekte auf der Grundlage von Checklisten. Ziel ist die Identifikation von Soll-Ist-Abweichungen und somit sowohl die Selbstkontrolle des Unternehmens als auch die Unterrichtung externer Stakeholder über die Leistungen im überprüften Bereich. Je nach Funktion unterscheidet man zwischen **Legal-Compliance-Audits**, die der Einhaltung rechtlicher Vorschriften dienen, **Performance-Audits** zur Überprüfung der Einhaltung von betrieblichen Zielvorgaben und Leistungswerten sowie **System-Audits**, die das Managementsystem auf seine

¹⁹ Vgl. PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) 2010, S. 14.

Funktionsfähigkeit hin überprüfen, d.h. sicher stellen, dass die Anforderungen aus Richtlinien, Verhaltens- und Verfahrensanweisungen eingehalten werden.

Umweltaudivits dienen der Überprüfung der umweltrelevanten Aspekte eines Unternehmens und sind für die Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen von Bedeutung, beispielsweise nach den Regelwerken ISO 14001ff oder EMAS II.

Sozialaudits dienen der Überprüfung der sozialen Auswirkungen unternehmerischen Handelns und können sowohl unternehmensinterne Aspekte – z.B. Arbeitsbedingungen – als auch als auch externe – z.B. das soziale Umfeld – abdecken. Die ILO hat den Auftrag, soziale Gerechtigkeit, Menschen- und Arbeitsrechte zu befördern sowie internationale Arbeitsstandards weiter zu entwickeln. Es wurden Kernarbeitsnormen definiert, an denen sich Unternehmen orientieren können. Sie sollen als global gültige Sozialstandards menschenwürdige Arbeitsbedingungen und einen hinreichenden Schutz gewährleisten. Auf den Konventionen der ILO basiert auch das systematische Überwachungs- und Qualifikationssystem der BSCI, mit Hilfe dessen Unternehmen den Nachweis führen, dass Vorlieferanten – auch in Entwicklungs- und Schwellenländern – sowie das betreffende Unternehmen selbst soziale und ethische Standards achten und befolgen. Von unabhängigen Zertifizierungsgesellschaften durchgeführte Audits legen dar, ob die selbstauferlegte Einhaltung der BSCI-Standards erfüllt wird. Mit Hilfe des Sozialstandards SA 8000 – analog zur ISO 14001ff im Umweltmanagement –, der ebenfalls auf den Konventionen der ILO basiert, und den darin geforderten Sozial-Kennzahlen können Unternehmen ihre soziale Leistung und die ihrer Zulieferunternehmen erfassen und verbessern. Da die Anforderungen von SA 8000 jedoch auf globale Minimalstandards ausgerichtet sind, stellen sie keine angemessene Herausforderung für Industrieländer dar.

Indikatoren (Kennzahlen)

Indikatoren werden u.a. im Benchmarking und zu Zwecken der externen Kommunikation in der Berichterstattung eingesetzt. Sie dienen der Messung definierter Sachverhalte und ermöglichen eine systematische Verfolgung der unternehmerischen Leistung, die dann in komprimierter Form dargestellt werden kann. Qualitative Indikatoren haben einen primär beschreibenden Charakter. Quantitative Indikatoren stellen rechenbare Zahlenwerte dar. Indikatorensysteme, die aus mehrerer sich ergänzenden Indikatoren bestehen, ermöglichen eine Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen der Unternehmensperformance.

Die ökologische Effektivität und/oder Effizienz eines Unternehmens lässt sich anhand von Umweltkennzahlen messen. Umweltindikatoren dienen der Messung der

Umweltperformance eines Unternehmens und deren Verbesserung. Mittels **Umweltleistungskennzahlen oder -belastungskennzahlen** lassen sich die vom Unternehmen verursachten Umweltauswirkungen anhand der betrieblichen Stoff- und Energieflüsse sowie des Verkehrs- und Infrastrukturbereichs (z.B. Emissionen, Energieverbrauch, Abfallmenge) direkt ermitteln. **Umweltzustandsindikatoren** beschreiben den Zustand der natürlichen Umwelt im Umfeld des Unternehmens.

Die soziale Effektivität und/ oder Effizienz eines Unternehmens lässt sich anhand von **Sozialindikatoren** zu Bereichen wie u.a. Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Sozialwesen und Produktverantwortung messen.²⁰

Die ökonomische Leistung in Beziehung zur sozialen und ökologischen Leistung kann mittels **Öko-Effizienz-** und **Sozio-Effizienz-Indikatoren** abgebildet werden. Diese stellen das Verhältnis zwischen ökonomischer Wertschöpfung und der Umwelt- und Sozialwirkung des Unternehmens dar – beispielsweise Wertschöpfung [EUR]/emittiertes CO₂ [t].

Generell müssen bei der Zusammenstellung eines Indikatorensystems unternehmensindividuelle Ziele und Eigenschaften berücksichtigt werden, d.h. die in den veröffentlichten Leitfäden empfohlenen Indikatoren sind betrieblich anzupassen und gegebenenfalls um branchen- und unternehmensspezifische zu erweitern. Hier bietet sich ein verbandsübergreifender Ansatz an.

Label

Label und Standards, die branchenweit und international anerkannt sind, können ein wichtiges Instrument zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen sein. Als Teil der Kommunikations- und Produktpolitik unterstützen Label das Marketing, indem das Produkt sich durch die Auszeichnung aus der Masse heraus hebt. Sie steigern das Ansehen des Unternehmens und können den Absatz eines bestimmten Produktes fördern. Somit dienen sie der Erhöhung der ökonomischen Effektivität des Unternehmens. Darüber hinaus haben sie eine vertrauensbildende Funktion inne, indem sie die Güte und Kontrolle der Ware sowie die Produktverantwortung des Anbieters signalisieren.²¹

Um Relevanz, Glaubwürdigkeit und Nutzen beurteilen zu können, sollte sich jedes Unternehmen vorab mit den hinter dem Label stehenden Prüfungs- und Standardsetzungssystem auseinandersetzen. Auch sollte man die Nutzungsmöglichkeiten und -chancen analysieren, da nicht jedes Label zwangsläufig geeignet ist.

²⁰ Siehe hierzu auch die Leitfäden der GRI und des WBCSD

²¹ Informationen zu über 400 Labeln und Management-Standards bietet die Verbraucher Initiative e.V. unter www.label-online.de.

Ökolabel signalisieren Kunden, bei welchen Produkten es sich um umweltfreundliche Produkte handelt. Beispiele für Ökolabel aus verschiedenen Branchen sind die folgenden:

Abb. 6: Ökolabel



Soziallabel dienen Kunden als Signal dafür, dass das Unternehmen soziale Standards berücksichtigt und einhält – z.B. Unterbindung von Kinderarbeit, gerechte Entlohnung etc. Exemplarisch können die beiden folgenden genannt werden:

Abb. 7: Soziallabel



Nachhaltigkeitslabel bzw. -standards, die alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit vollständig integrieren, existieren nur vereinzelt. Beispiele hierfür sind das FSC-, PEFC- sowie das MSC-Siegel.

Abb. 8: Nachhaltigkeitslabel



Berichterstattung

Berichte erfüllen im Rahmen der Unternehmenskommunikation die Funktion der schriftlichen Information und Dokumentation unternehmensinterner und -externer Sachverhalte gegenüber den verschiedenen Stakeholdern. In den letzten Jahrzehnten sind Unternehmen dazu übergegangen, die reine Finanzberichterstattung um umweltrelevante und soziale Aspekte zu erweitern, um so den ökonomischen, ökologischen und sozialen Informationsbedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen Rechnung zu tragen. Eine frühzeitige Einbindung der Stakeholder sowie die Berücksichtigung ihrer Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse sind für eine öffentlichkeitswirksame und zielgruppenorientierte Berichterstattung unerlässlich.

Finanzberichte, die um soziale und ökologische Aspekte erweitert wurden, bieten die Möglichkeit, die Auswirkungen der sozialen und ökologischen Unternehmensperformance auf den ökonomischen Erfolg darzulegen und über die Zeit hinweg vergleichbar zu machen. Die Offenlegung der betrieblichen Umwelt- und Sozialleistung dient der transparenten und nachvollziehbaren Darstellung der tatsächlichen Bemühungen des Unternehmens. Verbesserungen – wie auch Verschlechterungen – werden mess-, vergleich- und nachvollziehbar. Berichterstattung dient der Beziehungspflege zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen. Durch eine transparente und glaubwürdige Berichterstattung wird das Vertrauen in das Unternehmen und seine Leistung seitens der Stakeholder gestärkt und somit die Legitimation unternehmerischen Handelns gesichert.

Der Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird durch zahlreiche Leitfäden und Richtlinien unterstützt, von denen die der Global Reporting Initiative (GRI) die international bekannteste ist. Die GRI entwickelte in einem partizipativen Multistakeholderverfahren ein Indikatorenset auf dessen Basis Großunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen, Regierungen und NGOs Nachhaltigkeitsberichte erstellen können. Die GRI-Richtlinien sollen Investoren, Firmen, Regierungen, Arbeitnehmern sowie der Öffentlichkeit vergleichbare Entscheidungs- und Orientierungshilfen bieten.

Berichterstattung nach GRI G3.1 : ²²

+ Prinzipien zur Bestimmung der Berichtsinhalte

Wesentlichkeit: Die in einem Bericht enthaltenen Informationen sollen Themen und Indikatoren behandeln, die entweder bedeutende ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Einflüsse des Unternehmens reflektieren oder erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen und Beurteilungen von Stakeholdern haben können.

Einbeziehung von Stakeholdern: Das berichtende Unternehmen sollte seine Stakeholder benennen und im Bericht erläutern, inwiefern es auf ihre nachvollziehbaren Erwartungen und Interessen eingegangen ist.

Nachhaltigkeitskontext: Der Bericht sollte die Leistung des Unternehmens im größeren Zusammenhang einer Nachhaltigen Entwicklung darstellen. Hintergrund der Nachhaltigkeitsberichterstattung bildet die Frage, wie ein Unternehmen zukünftig zur Verbesserung oder Verschlechterung von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Bedingungen, Entwicklungen sowie Tendenzen auf lokaler, regionaler oder globaler Ebene beiträgt bzw. beitragen will.

Vollständigkeit: Die Berichtsgrenzen sowie wesentliche Themen und Indikatoren sollten hinreichend abgedeckt werden, um erhebliche ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen darzustellen und Stakeholdern eine Beurteilung der Leistung des berichtenden Unternehmens im Berichtszeitraum zu ermöglichen.

... Fortsetzung auf Seite 44

Berichterstattung nach GRI G3.1 (Fortsetzung) :

+ Prinzipien der Berichterstattung zur Qualitätssicherung

Ausgewogenheit: Sowohl positive als auch negative Aspekte der unternehmerischen Leistung sollten zwecks einer fundierten Beurteilung der Gesamtleistung im Bericht enthalten sein.

Vergleichbarkeit: Die Informationen und Themen sollten schlüssig ausgewählt, zusammengestellt und berichtet werden. Stakeholder sollten durch eine adäquate Darstellung der Informationen in der Lage sein, Veränderungen in der Leistung des Unternehmens im zeitlichen Verlauf analysieren zu können. Die berichteten Informationen sollten auch Vergleiche mit anderen Unternehmen ermöglichen.

Genauigkeit: Die berichteten Daten sollten so genau sein, dass Stakeholder die Leistung des berichtenden Unternehmens bewerten können.

Aktualität: Um Stakeholdern fundierte Entscheidungen zu ermöglichen müssen die Informationen rechtzeitig verfügbar sein; d.h. die Berichterstattung muss regelmäßig erfolgen.

Klarheit: Informationen sollten so zur Verfügung gestellt werden, dass sie für Stakeholder, die den Bericht nutzen, verständlich und nachvollziehbar sind.

4.4 CSR in KMU

CSR ist auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) längst keine Randerscheinung mehr, sondern bereits gängige Praxis. Ein verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber der Belegschaft, Gemeinwesen und Umwelt ist für einen Großteil kleiner und mittlerer Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. KMU haben erkannt, dass sie in einem komplexen Umfeld operieren müssen, zu dem auch soziale und ökologische Aspekte als Garanten für einen langfristigen Unternehmenserfolg zu zählen sind. Auch in KMU hängt der Erfolg von dem Grad der Zufriedenheit der Stakeholder ab. Viele KMU sind sich jedoch der genauen Beziehung zwischen CSR-bezogenen Aktivitäten und ihrer Wettbewerbsfähigkeit nicht bewusst. Hinzu kommt, dass sich einige KMU auf Grund knapper personeller und finanzieller Ressourcen nicht systematisch mit dem Thema CSR auseinandersetzen können.

4.4.1 Unterschiede der Herangehensweise im Vergleich zu Großunternehmen

In KMU stellen persönliche Beziehungen und deren Kontinuität in allen Arbeits- und Wirkungsbereichen die Basis des Erfolgs dar. Sei es in der internen Kommunikation, in der Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, in den Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder im Umgang mit Stakeholdern – die Netzwerke und Beziehungen sind im Vergleich zu Großunternehmen stärker personalisiert. Umso wichtiger ist es, bei der Implementierung von CSR in KMU behutsam vorzugehen und die betroffenen Personen in den Prozess zu integrieren.

Eine CSR-Umsetzung ist ohne vorherige Wertediskussion nicht möglich. Dafür muss eine solide Arbeitsbasis geschaffen werden, die aus vier Komponenten besteht:²³

1. Eine engagierte Geschäftsführung

CSR geht einher mit der Entwicklung neuer Verfahren, Ziele und Werte. Dieses umfasst auch einen Umbau der Prozesse, der in der Geschäftsleitung entschieden werden muss. Überlieferte Wertvorstellungen müssen überholt und neu definiert werden. Für eine Geschäftsführung, die vom Aufsichtsrat beauftragt wird, sind Richtungswechsel Teil des alltäglichen Geschäfts. Bei inhabergeführten Unternehmen hingegen ist dieser erste Schritt nicht zu unterschätzen, da eine Hinterfragung der Unternehmerpersönlichkeit und die bisherige Selbstbeauftragung direkt betroffen sind.

²³ Vgl. hierzu im Folgenden: Meder, Caroline 2010: CSR von der Theorie in die Praxis überführt – eine Wegbeschreibung, in: TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft, Berlin, S. 101-111

2. Eine heterogene Steuerungsgruppe

Da CSR zwar auf der Managementebene entworfen wird, jedoch von Fachmitarbeitern in die Praxis umgesetzt wird, sollte sichergestellt werden, dass das Wissen aus dem gesamten Unternehmen über alle Abteilungen und Hierarchiestufen hinweg in die Entwicklung der CSR-Strategie einfließt. Hierfür muss nicht zwangsläufig eine neue Stabsstelle geschaffen werden; vielmehr kommt es darauf an, einen für das Thema CSR verantwortlichen Mitarbeiter zu benennen, der im Dialog mit anderen Fachabteilungen und der Geschäftsführung Vorschläge entwickelt, um CSR methodisch und inhaltlich im Unternehmen zu implementieren.

3. Eine Zukunftsvision

Wichtig für eine erfolgreiche Implementierung von CSR ist der Glaube an eine positiv besetzte Zukunft. Mut zum Wandel, Weitsicht und die Energie, erforderliche Schritte in die Wege zu leiten sind in KMU, in denen oftmals der kurzfristige Unternehmenserfolg und die Sicherung von Aufträgen im Mittelpunkt der Überlegungen steht, eine wesentliche Voraussetzung, sich langfristig dem Thema CSR zu widmen.

4. Offenheit und Bereitschaft, Neuland zu beschreiten

Offenheit bezüglich der Schwierigkeiten im Unternehmen und auf dem Markt und die Bereitschaft, ungewöhnlichen Denkansätzen eine Chance zu geben – umzudenken, sich neu auszurichten und sich neu zu definieren – sind neben der visionären Kraft essentiell, um zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten und innovative Wege zu beschreiten.

4.4.2 Die Zukunftswerkstatt als Werkzeug zur Einführung von CSR

Am Anfang der CSR-Neuorientierung steht die Entwicklung eines Leitbildes. Um unternehmensrelevante Inhalte des Leitbildes zu definieren, ist es insbesondere für Unternehmen, die sich zum ersten Mal mit der Thematik beschäftigen, hilfreich, im Rahmen eines Workshops realistische Zukunftsentwürfe zu erarbeiten. Geeignet ist in diesem Zusammenhang die „Zukunftswerkstatt“, eine Methode die Phantasie anzuregen, um mit neuen Ideen Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln.

Die Zukunftswerkstatt besteht aus der Kritik-, Visions- und Realisierungsphase. In der **Kritikphase** werden Anknüpfungspunkte für den Wandel erarbeitet, indem Schwächen des Unternehmens offen angesprochen werden. Ziel dieser Phase ist eine kritische und strukturierte Bestandsaufnahme des Unternehmens. In der daran anschließenden **Visionsphase** ist Kreativität gefragt. Auf Basis der in der ersten Phase identifizierten Schwächen sollen unabhängig von den Faktoren Zeit und Geld Ziele und Visionen für die Zukunft erarbeitet werden. In der **Realisierungsphase** werden die ersten beiden Phasen miteinander verknüpft, indem

abgeschätzt wird, was für die Zukunft realisierbar ist. Hier wird erörtert, wie sich die Vision in ein messbares Ziel übersetzen lässt und welche Zwischenziele auf dem Weg erreicht werden müssen.

Die in der Zukunftswerkstatt erarbeiteten Ideen und Ergebnisse dienen als Grundlage für die Verschriftlichung des Leitbildes, die Aufgabe des für CSR zuständigen Mitarbeiters sein kann. Verfeinert und abgestimmt wird der angefertigte Entwurf mit den Ansprechpartnern aus den relevanten Fachabteilungen bzw. mit der Geschäftsführung. Durch die mit dem Umsetzungsprozess im Unternehmen einhergehenden Erfahrungen wird das Leitbild weitere Änderungs- und Anpassungsschleifen durchlaufen, bis CSR als Philosophie im gesamten Unternehmen verankert ist.

Trotz der Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen hinsichtlich der anfänglichen Motivation, sich mit CSR zu beschäftigen, existiert eine Vielzahl von Faktoren, anhand derer der wirtschaftliche Nutzen von CSR für jedes Unternehmen festgemacht werden kann:

- + Gewinnung und Bindung von motivierten und hoch ausgebildeten Mitarbeitern (CSR als Differenzierungsmerkmal im steigenden Wettbewerb um Arbeitskräfte)
- + Gewinnung und Bindung von Konsumenten und Business-Partnern
- + Image- und Reputationspflege mit Hilfe des Dialogs mit internen und externen Stakeholdern
- + Veränderung der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Unternehmen durch Medien und Stakeholder
- + Kostenersparnisse und Effizienzsteigerung
- + Netzwerkausbau und Zugang zu Informationen
- + Produkt- und Marktinnovationen, Differenzierung und Wettbewerbsvorteile
- + Entlastung bei der Einhaltung zukünftiger Gesetzgebung durch vorausschauendes und vorzeitiges Umsetzen
- + Das Verhindern, Abschwächen und Variieren von Gesetzen und Verordnungen (national und international)

5 Aktuelle Handlungsfelder des BHB



Wer nicht rechtzeitig die gesellschaftspolitischen Entwicklungen antizipiert, die früher oder später durch entsprechende Gesetzgebung flankiert werden, läuft Gefahr, seine *licence to operate* und dadurch die Basis für unternehmerische Wertschöpfung zu verlieren.

Nicht zuletzt deshalb hat sich die DIY-Branche auf ein gemeinsames Leitbild geeinigt, an dem sie ihr zukünftiges Handeln ausrichten wird. Getreu dem Leitsatz „Tue Gutes und rede darüber“ verhilft die Branche ihren Aktivitäten in den Bereichen Umwelt und CSR zu mehr Bedeutung und gesteigerter Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Branchenrelevante thematische Schwerpunkte für CSR wurden festgelegt, die in den nächsten Jahren im Fokus stehen werden.

- + CSR bedeutet für die Branche proaktiv in den **Dialog mit relevanten Anspruchsgruppen** (Stakeholdern) zu treten und gemeinsam Verbesserungspotenziale in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu erschließen.
- + CSR beinhaltet auch, einen Beitrag zu den Klimazielen der EU zu leisten. Ziel ist es, auf einen energieeffizienten und **ressourcenschonenden Betrieb und Bau von Gebäuden** und technischen Installationen zu achten.
- + CSR heißt darüber hinaus, die **Nachhaltigkeit in der Lieferkette** zu verbessern, indem verstärkt auf die Lieferkette und deren Transparenz Einfluss genommen wird. Darüber hinaus werden Kriterien zur Beurteilung und Zulassung von Lieferanten erarbeitet und somit die Arbeitsbedingungen vor Ort verbessert. Dabei finden nicht nur die produktionstechnischen Anforderungen Berücksichtigung sondern auch die sozialen.
- + CSR bedeutet auch, einen transparenten und offenen Dialog innerhalb des Unternehmens sicher zustellen, den Mitarbeitern Raum für berufliche Weiterentwicklung zugeben und sie in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Die Branche möchte sich daher verstärkt im Bereich **Mitarbeiterförderung und -motivation** engagieren, um ihr Image als mitarbeiterfreundliche Branche zu untermauern.

Dabei wird CSR in drei gleichwerte Dimensionen – ökologisch, sozial und ökonomisch unterteilt. In allen drei Bereichen wurden branchenrelevante Entwicklungsfelder identifiziert.

Die Branche ist sich bewusst, dass dies lediglich ein erster Schritt zu mehr Nachhaltigkeit ist. In einem Meilensteinplan werden konkretere Ziele und Maßnahmen festgelegt, an denen gemeinsam gearbeitet wird. Der Arbeitskreis Umwelt & CSR widmet sich verstärkt den Themen der unternehmerischen Nachhaltigkeit und CSR.

Weiterführende Hinweise und Kontakte finden sich unter: www.bhb.org.

6 Index

Literaturverzeichnis

Bassen, Alexander et al. 2005: Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung; Zfwu 6/2, 231-236.

Die Bundesregierung 2012: Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012, Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), Berlin.

European Commission – Directorate-General for Enterprise and Industry 2007: Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, Brüssel.

Europäische Kommission 2011: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel: KOM (2011) 681 endgültig.

Glaser, Jürgen; Hornung, Severin 2005: Nachhaltigkeit und Geschäftserfolg. Kurzbericht zum Projektstudium. Technische Universität München, oekom research (Hrsg.), München.

Global Reporting Initiative 2011: RG. Sustainability Reporting Guidelines. Version 3.1, Amsterdam.

Loew, Thomas et al. 2004: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Berlin/Münster.

Loew, Thomas; Braun, Sabine 2006: Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, Berlin.

Meder, Caroline 2010: CSR von der Theorie in die Praxis überführt – eine Wegbeschreibung, in: TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH (Hrsg.): Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft, Berlin, S.101-111.

Ogrzewalla, Florian 2008: Anreizsysteme für das mittlere Management als Teil der wertorientierten Unternehmensführung, München, GRIN Verlag GmbH.

PricewaterhouseCoopers (Hrsg.); Braun, Sabine et al. 2010: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement; z., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main.

Rat für Nachhaltige Entwicklung 2012: Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforum am 26.09.2011, Berlin.

Schaltegger et al. 2007: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, BMU/ econsense/ CSM (Hrsg.), Bonn/ Berlin.

Schaltegger, Stefan; Hasenmüller, Philipp 2005: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005, Centre for Sustainability Management, Lüneburg.

Schreck, Philipp 2008: Erfolgswirkungen von Umwelt- und Sozialstandards: Empirische Erkenntnisse zu Corporate Social Responsibility als Business Case, in: Fonari, Alexander et al. (Hrsg.): Zweiter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen,

München/ Augsburg (Bay. Landeszentrale für Politische Bildung) 2008, S. 87-101.

United Nations World Commission on Environment and Development 1987: Our Common Future ("Brundtland Report"), Oxford.

Internetquellen und weiterführende Links

CSR Baden-Württemberg Institut für Social Marketing GmbH: www.csr-bw.de

www.csr-in-deutschland.de

www.csr-mittelstand.de

www.label-online.de

www.nachhaltigkeitsrat.de

www.nationale-nachhaltigkeitsstrategie.de

www.wbcsd.org

www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- Abb. 1:** Die drei Säulen der Nachhaltigkeit als Grundlage für die Umsetzung von CSR
- Abb. 2:** Ziele von CSR
- Abb. 3:** Handlungsfelder und Möglichkeiten der Umsetzung von CSR
- Abb. 4:** Vergleich von Stakeholder- und Shareholderansatz
- Abb. 5:** Mögliche Organisation von CSR

- Abb. 6:** Ökolabel
- Abb. 7:** Soziallabel
- Abb. 8:** Nachhaltigkeitslabel
- Tabelle 1:** Mögliche Gestaltungselemente zur Integration von CSR

Abkürzungsverzeichnis

- BSCI** Business Social Compliance Initiative
- CSR** Corporate Social Responsibility
- DIY** Do It Yourself
- EMAS** Eco- Management and Audit Scheme
- FSC** Forest Stewardship Council
- GFTN** Global Forest & Trade Network
- GRI** Global Reporting Initiative
- ILO** International Labour Organization
- ISO** International Organization for Standardization
- KMU** Klein- und Mittelunternehmen
- MSC** Marine Stewardship Council
- NGO** Non Governmental Organization
- PEFC** Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes
- SA** Social Accountability
- WBSCD** World Business Council on Sustainable Development
- WWF** World Wildlife Fund

Bildnachweise

- Titel** © HappyAlex - Fotolia.com
- Seite 9** © openlens - Fotolia.com
- Seite 21** © Denis Babenko - Fotolia.com
- Seite 28** © Stauke - Fotolia.com
- Seite 48** © ezoom - Fotolia.com



**Handelsverband
Heimwerken, Bauen
und Garten e.V.**

Hohenzollernring 14
50672 Köln

T +49 (0) 221 277595-0
F +49 (0) 221 277595-79

csr@bhb.org
www.bhb.org

© 2012



FSC® C006765

Das Zeichen für
verantwortungsvolle
Waldwirtschaft

