

Verantwortung zahlt sich aus

Der Ehrbare Kaufmann und CSR im Mittelstand



IHK Niedersachsen
Landesarbeitsgemeinschaft



Niedersachsen. Klar.

Inhalt

Vorwort	4 5
Corporate Social Responsibility: Wert(e)voll auch für den Mittelstand	6 - 15
Mittelständische Unternehmen haben bei CSR Nachholbedarf	8
CSR schafft Wert im Personalbereich	10
CSR eröffnet neue Märkte	11
CSR-Management fängt bei der Führung an	13
Der Ehrbare Kaufmann und CSR:	
Wer ist betroffen und lohnt sich CSR auch für den Mittelstand?	16 - 26
1. Die IHKs stehen zum ehrbaren Kaufmann und zu CSR	16
2. Die CSR-Richtlinie und gesetzliche Grundlagen	18
3. Umsetzung von CSR im Kerngeschäft	20
4. CSR-Themenkomplexe	22
5. CSR lohnt sich für Ihr Unternehmen	24

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Rolle von Unternehmen und ihre Verantwortung für die Gesellschaft ist in den letzten Jahren unter dem englischen Begriff Corporate Social Responsibility – kurz CSR – immer stärker ins Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt. Inzwischen sind die drei Buchstaben längst „Markenzeichen“ für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung geworden. Besonders im Hinblick auf die Einführung einer EU-weiten Berichtspflicht für kapitalmarktorientierte Großunternehmen seit dem 1. Januar 2017 hat das Thema CSR zusätzlich an Aufmerksamkeit gewonnen. In der Praxis werden indirekt, also zum Beispiel über die Lieferkette, auch zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen von dieser Berichtspflicht betroffen sein.

Waren früher auch Spenden- und Sponsoringaktivitäten für den lokalen Sportverein oder kulturelle Einrichtungen und Veranstaltungen Ausdruck von Unternehmensverantwortung, dominiert heute die Überzeugung, dass das Kerngeschäft einschließlich globaler Lieferketten nach ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten ausgerichtet werden muss. Eine Vielzahl von Unternehmen hat nicht zuletzt auch aus Gründen normativer Überzeugung erkannt, dass gesellschaftliche Verantwortung nicht nur in den Grenzen einzelner, gut gemeinter Projekte erfolgen kann. Sie muss sich wie ein roter Faden durch und rund um ein Unternehmen ziehen.

Die Aufmerksamkeit, die dieses Thema bekommt, hat längst dazu geführt, dass die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden ist, vor allem, weil das Bewusstsein von Öffentlichkeit, Konsumenten und Anlegern für nachhaltig produzierte Güter und Dienstleistungen gestiegen ist.

Doch nicht nur ein Imagegewinn durch Kunden und weitere Stakeholder macht sich bezahlt. Auch die Wirkung auf die eigenen und zukünftigen Mitarbeiter zahlt sich aus. Für viele Fachkräfte ist es wichtig, dass ihr Arbeitgeber seine gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt. Gute Arbeitsbedingungen, umweltfreundliche Produktionsverfahren, fairer Handel tragen dazu bei, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und sich besser im Kampf um Fachkräfte zu positionieren. Daher kann sich ein solches Engagement gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen lohnen.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hängt unmittelbar mit dem gewachsenen Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns zusammen. Die Grundsätze des Ehrbaren Kaufmanns finden sich bereits im Mittelalter – ausgehend von der gleichnamigen Organisation Hamburger Kaufleute, die sich 1517 gründete. Schon damals verpflichteten sich diese auf Anstand und Verlässlichkeit, zu einem redlichen und loyalem Verhalten im Geschäftsverkehr, zur Verantwortung für die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, zu Gerechtigkeit und Geradlinigkeit. Mit diesen Tugenden ausgestattet sind Unternehmen heute eine unverzichtbare Voraussetzung für die langfristige Stabilität und gesellschaftliche Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft.

Die vorliegende Broschüre soll kleinen und mittelständischen Unternehmen einen Einstieg zum Thema CSR und beim Umgang mit der Berichtspflicht bieten und richtet sich insbesondere auch an jene, die nicht unmittelbar betroffen sind. Zudem zeigen ausgewählte Beispiele, wie niedersächsische Unternehmen CSR in der Praxis umsetzen und welche Maßnahmen dafür notwendig sind. Wir wünschen uns, dass viele Unternehmen diesen Beispielen folgen. Möge Ihnen diese Broschüre neue Anregungen geben!



Dr. Bernd Althusmann
Niedersächsischer Minister
für Wirtschaft, Arbeit,
Verkehr und Digitalisierung



Helmut Streiff
Präsident der IHK Niedersachsen

Prof. Dr. Nick Lin-Hi:

Corporate Social Responsibility: Wert(e)voll auch für den Mittelstand



Unabhängig von der Unternehmensgröße gilt heute: Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und als wert(e)volle Partner der Gesellschaft wahrgenommen werden, sind langfristig erfolgreicher. Die ökonomische Bedeutung eines verantwortlichen Images erklärt, warum ein großes Technologieunternehmen jüngst im Rahmen einer Anzeigenkampagne nicht die technische Leistungsfähigkeit seiner Produkte in den Mittelpunkt stellte, sondern deren (Mehr-)Wert für die Gesellschaft. Durch die IT-Lösungen des Unternehmens können Akteure über weite Entfernungen hinweg vernetzt werden, was Millionen von Menschen den Zugang zu medizinischer Versorgung ermöglicht. Die Botschaft des Unternehmens war einfach und deutlich zugleich: Seht her, wir lösen gesellschaftliche Probleme und leisten einen Beitrag zu einer besseren Welt.

Das skizzierte Beispiel steht exemplarisch für eine zu beobachtende Neupositionierung von Unternehmen in der Gesellschaft sowie für ein sich neu entwickelndes unternehmerisches Selbstverständnis. Immer öfter machen Unternehmen die gesellschaftliche Dimension ihrer Wertschöpfungsaktivitäten nicht nur sichtbar, sondern stellen ihre Geschäftstätigkeit auch gezielt in den Dienst der Gesellschaft. Aktuell sind es vor allem die großen und bekannten Unternehmen, die regelmäßig auf dieser Klaviatur spielen und damit das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) adressieren. Die Internetseiten der Big Player haben vielfach direkt auf den Hauptseiten einen Verweis zu Begriffen wie Nachhaltigkeit, Verantwortungsübernahme oder eben CSR. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf die Relevanz eines verantwortlichen Images in der Innen- und Außenwahrnehmung. Mittlerweile gibt es kaum noch ein bekanntes Unternehmen, das nicht über seine positive Rolle in der Gesellschaft kommuniziert.

LASEROPTIK GmbH, Garbsen

Unser soziales Unternehmertum ist keine Sozialromantik, sondern trägt wesentlich zum geschäftlichen Erfolg bei.

Dr. Wolfgang Ebert,
Hauptgeschäftsführer



Wir sind ein familiengeführtes Unternehmen. Den Herausforderungen, die unsere Kunden und die Technologien an uns stellen, können wir nur mit einer motivierten, qualifizierten Belegschaft begegnen. Unser Anspruch ist, dass ein Unternehmen mehr sein sollte als ein Ort der Profitmaximierung. Das untermauern wir durch unsere Betriebskinderkrippe, Beschäftigung über das Rentenalter hinaus, langfristige Arbeitsverhältnisse mit Perspektive, die Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn, Einbindung der Familien in die betriebliche Gemeinschaft, gemeinsame Sport- und Freizeitaktivitäten, etc. Der geschäftliche Erfolg gibt uns die Bestätigung, dass sich unser Engagement lohnt.

DRIVE

Mittelständische Unternehmen haben bei CSR Nachholbedarf

Im Vergleich zu den großen und bekannten Unternehmen verhält sich der Mittelstand in Bezug auf CSR bislang eher zurückhaltend. Nicht selten ist in diesem Kreis hinter vorgehaltener Hand zu hören, CSR sei ein nettes Marketinginstrument der großen Unternehmen, welches aber nicht zum Mittelstand passe. Hinzu kommt ein fehlendes Wissen sowohl um die betriebswirtschaftliche Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme als auch um dessen strategische Dimension. Schließlich findet sich auch regelmäßig die Einschätzung, der Mittelstand würde sich seit jeher gesellschaftlich engagieren, infolgedessen es lediglich ein Kommunikationsdefizit gebe, welches sich bei Bedarf schnell beheben ließe. All dies führt dazu, dass CSR im Mittelstand bei Eigentümern und Führungskräften nicht ganz so weit oben auf der Prioritätenliste zu finden ist.

Es steht indes außer Frage, dass der Mittelstand wertvolle Beiträge für die Gesellschaft leistet und ein Fundament für unseren Wohlstand darstellt. Auch ist es zutreffend, dass einzelne CSR-Maßnahmen bereits im Mittelstand praktiziert werden und sich mittelständische Unternehmen etwa vielfach vorbildlich für die lokale Gemeinschaft engagieren. Allerdings ist ebenso darauf hinzuweisen, dass es im Mittelstand ein Strategiedefizit in Bezug auf CSR gibt. Es ist eher die Ausnahme, dass mittelständische Unternehmen CSR als Instrument zur Steuerung und Positionierung verstehen und nutzen. Auch verfügen nur wenige Unternehmen im Mittelstand über ein professionelles CSR-Management.

Die Strategiedefizite im Mittelstand sind auch eine Folge eines immer wieder anzutreffenden verkürzten CSR-Verständnisses. Nicht selten wird CSR hier mit gesellschaftlichem Engagement für gute Zwecke, wie etwa der finanziellen Unterstützung von sozialen Einrichtungen, gleichgesetzt. Allerdings hat CSR in den letzten Jahren eine deutliche Weiterentwicklung erfahren. CSR wird heute als ganzheitliches Konzept und als unternehmerische Querschnittsaufgabe verstanden. Ausgehend hiervon ist CSR nicht mehr länger ein Containerbegriff für verschiedene, nebeneinander existierende „gute Taten“, sondern es geht um die verantwortliche Organisation der eigenen Geschäftstätigkeit sowie die gezielte Verknüpfung von Wertschöpfungsaktivitäten und gesellschaftlichem Nutzen. Die Weiterentwicklungen von CSR sind dabei vor allem auf die Einsicht zurückzuführen, dass erst eine ganzheitliche CSR-Strategie langfristig Mehrwert für Unternehmen entfaltet.



CSR schafft Wert im Personalbereich

Die ökonomische Bedeutung einer guten CSR-Strategie zeigt sich mittlerweile in aller Deutlichkeit im Personalbereich. In Zeiten des Fachkräftemangels sind Unternehmen zur Sicherung ihres langfristigen Erfolgs darauf angewiesen, passende Mitarbeiter für sich gewinnen und langfristig halten zu können. Empirische Untersuchungen zeigen, dass CSR hier Wirkung entfaltet, da es die Fähigkeit zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern befördert. Für immer mehr Mitarbeiter ist der Job nicht einfach nur ein Instrument zur Sicherung des eigenen Einkommens, sondern er übernimmt eine identitätsstiftende Funktion. Mitarbeiter wünschen sich heute eine „Arbeit mit Sinn“ und wollen für ein Unternehmen tätig sein, welches einen gesellschaftlichen Mehrwert leistet – etwa indem es Menschen den Zugang zu medizinischer Versorgung ermöglicht. Gerade die Generation Y, welche mittelfristig die wichtigste Mitarbeitergruppe für Unternehmen darstellen wird, legt besonderen Wert darauf, bei einem Arbeitgeber beschäftigt zu sein, der gesellschaftlichen Mehrwert schafft. Unternehmen können somit durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ihre Arbeitgeberattraktivität stärken und ihre Position auf dem Arbeitsmarkt verbessern.

Die positiven Effekte von CSR im Personalbereich beschränken sich indes nicht nur auf die Attraktivität als Arbeitgeber, sondern wirken sich auch auf die Leistung und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern aus. So steigert eine fundierte CSR-Strategie etwa die Mitarbeiterzufriedenheit, erhöht die Motivation der Belegschaft und stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen. Die Verbesserung von derartigen Mitarbeitereinstellungen zahlt sich für Unternehmen aufgrund ihrer Relevanz für Verhaltensweisen am Arbeitsplatz regelmäßig aus. Positive Einstellungen befördern das Interesse von Mitarbeitern am Erfolg ihres Unternehmens und steigern die Bereitschaft, sich über Gebühr für ihren Arbeitgeber zu engagieren. Letzteres schlägt sich etwa in geringen Fehlzeiten, proaktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, verbesserter Arbeitsqualität oder höherer Kreativität nieder.

CSR eröffnet neue Märkte

In Zeiten der Digitalisierung sowie der damit verbundenen Neugestaltung von Arbeitswelten gehören positive Mitarbeitereinstellungen zudem zu den kritischen erfolgsrelevanten Faktoren, da sie die Bereitschaft für Veränderungsprozesse erhöhen. Mit der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung – und hier insbesondere mit unternehmensinternen Maßnahmen – signalisieren Unternehmen ihren Mitarbeitern, dass sie ein Interesse an ihrem Wohlergehen haben, was wiederum das Vertrauen von Mitarbeitern in die Unternehmensführung steigert und Ängste vor digitalen Veränderungen nimmt. Für Unternehmen sind diese Effekte wert-schaffend, da auf diese Art und Weise die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern erhalten bleibt und sich selbige besser auf neue Arbeitswelten einlassen können. Somit gilt, dass Unternehmen mit einer guten CSR-Strategie auf die Erfolgchancen für anstehende Digitalisierungsprojekte einzahlen.

Ein weiterer guter Grund für den Mittelstand, sich mit CSR zu beschäftigen, resultiert aus der Relevanz für (zukünftige) Kunden. Kunden interessieren sich zunehmend für die CSR-Leistung eines Unternehmens und wollen etwa wissen, unter welchen Bedingungen ein Produkt hergestellt wurde. Unternehmen, die auf entsprechende Nachfragen keine belastbaren Antworten geben können, laufen Gefahr, vom Kunden abgestraft zu werden. Letzteres umfasst auch eine Verschlechterung von Chancen bei der Teilnahme an Ausschreibungen, in denen CSR-Kriterien abgefragt werden.

Neben der Erfüllung von Kundenerwartungen bietet CSR Unternehmen eine Vielzahl an weiteren Vorzügen. Hierzu gehört etwa die Möglichkeit, mittels CSR neue Marktsegmente zu schaffen und zu erschließen. Ein Marktsegment mit Zukunftspotenzial stellen Produkte mit ökologischem und/oder sozialem Mehrwert dar. So zählt etwa der Markt für nachhaltige Lebensmittel zu den wachstumsstärksten Segmenten im Lebensmitteleinzelhandel. Hierin spiegelt sich der Trend zu einer bewussteren und besseren Ernährung wider, der ein Treiber dafür ist, dass verstärkt ökologische und fair gehandelte Produkte auf den Esstischen von Verbrauchern zu finden sind – nachhaltiger Konsum ist sozusagen in aller Munde.

Nachhaltiger Konsum ist auch deswegen ein Wachstumsmarkt, weil sich das Image von ökologisch und sozial verantwortlichem Konsum in den letzten Jahren deutlich gewandelt hat. Vorbei sind die Zeiten, in denen nachhaltige Konsumenten belächelt und nachhaltige Produkte als qualitativ unterdurchschnittlich galten. Heute wird nachhaltiger Konsum positiv wahrgenommen und immer öfter wird Nachhaltigkeit sogar als Qualitätsmerkmal verstanden. Zudem steigt der Anteil an Konsumenten, die einen nachhaltigen Lebensstil pflegen und damit potenzielle Kunden für entsprechende Angebote sind. Schätzungen gehen davon aus, dass etwa jeder vierte Konsument in Deutschland zu der Gruppe der sogenannten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) gehört, welche indes bisher nur in Ansätzen erschlossen ist.

Die im Rahmen der Digitalisierung verfügbaren neuen Technologien bieten Unternehmen eine Fülle an Möglichkeiten für die Entwicklung innovativer Ansätze, um die Kundengruppe der LOHAS für sich zu erschließen. Hier sind insbesondere solche Ansätze vielversprechend, die neue Formen von Kundennutzen schaffen. Entsprechende Nutzenbündel können beispielsweise durch transparente und verantwortlich organisierte Lieferketten geschaffen werden, infolgedessen Produkte mit Informationen und Emotionen positiv aufgeladen werden können. Unabhängig von spezifischen Ansätzen gilt jedoch, dass Märkte für nachhaltige Produkte nur von solchen Unternehmen effektiv erschlossen werden können, die über ein verantwortliches Image verfügen. Weitsichtige Unternehmen positionieren sich daher heute im Markt mit CSR und bauen hierdurch eine entsprechende Reputation auf, die sie in die Lage versetzt, zu gegebener Zeit von sich ändernden Kundeneinstellungen zu profitieren.



CSR-Management fängt bei der Führung an

Aufgrund der ökonomischen Relevanz von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme sind Mittelständler gut beraten, dem Thema CSR mehr Aufmerksamkeit zu schenken und es als strategisches Instrument zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs zu nutzen. Hierfür ist es allerdings notwendig, dass Verantwortungsübernahme auch im Mittelstand als ganzheitliche Aufgabe verstanden wird. Die damit verbundene unternehmensinterne Verankerung als Querschnittsaufgabe drückt sich darin aus, dass jeder Mitarbeiter in der Lage ist, die Implikationen für den eigenen Arbeitsplatz verstehen und reflektieren zu können. Hierin liegt eine wesentliche Voraussetzung, damit langfristig alle Wertschöpfungsaktivitäten – vom Einkauf über die Entwicklung bis hin zur Leistungserstellung und dem Verkauf – verantwortlich ausgestaltet werden können.

Für große und mittelständische Unternehmen gilt gleichermaßen, dass sich eine langfristig wertschaffende CSR-Strategie nicht allein in freiwilligen Maßnahmen erschöpfen kann. CSR umfasst immer auch die Einhaltung von Gesetzen und allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Normen sowie die Etablierung der hierfür notwendigen Strukturen. Letztendlich kann ein Unternehmen nur dann ein verantwortliches Image aufbauen und bewahren, wenn es Fehlverhalten wie Preisabsprachen, Umweltverschmutzungen oder Softwaremanipulationen vermeidet. Selbst ein Unternehmen, was in vorbildlicher Weise umweltfreundliche Technologien nutzt, sich für die lokale Gemeinschaft engagiert und/oder Programme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf implementiert, wird typischerweise nicht als verantwortlich wahrgenommen, wenn es gleichzeitig in Preisabsprachen verwickelt ist, gegen Arbeitsgesetze verstößt oder Software manipuliert. Zu betonen ist, dass Unternehmen regelmäßig auch Fehlverhalten in ihren Lieferketten negativ zugerechnet wird, so dass ein CSR-Management auch die Sicherstellung von hinreichenden Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards bei Lieferanten umfasst.

Bei den mit der unternehmensweiten Verankerung von CSR verbundenen Hausaufgaben kommt im Mittelstand den Eigentümern eine Schlüsselrolle zu. Von der Bedeutung von CSR überzeugte Eigentümer zählen ob ihrer exponierten Stellung im Unternehmen zu den zentralen Stellhebeln für die Beförderung von verantwortlichen Wertschöpfungsprozessen. Durch das Vorleben von Werten sowie Verantwortungsübernahme prägen Eigentümer maßgeblich die Unternehmenskultur und beeinflussen gleichzeitig die Akzeptanz von CSR in der Belegschaft. Entsprechend wichtig ist es für das erfolgreiche CSR-Management bei Mittelständlern, dass ihre Eigentümer beim Thema CSR fortwährend auf dem Laufenden bleiben und sie ihre eigenen Verhaltensweisen regelmäßig kritisch reflektieren und auch bewerten lassen.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass eine ganzheitliche unternehmensinterne Verankerung von CSR typischerweise nicht kostenfrei zu haben ist, sondern bisweilen auch substantielle Investitionen erfordert. Dem gegenüber stehen neben den bereits skizzierten Vorteilen auch nachhaltig wertschaffende Impulse für die eigene Wertschöpfung. Ein ganzheitliches CSR-Management sowie die Stärkung der gesellschaftlichen Relevanz der eigenen Geschäftstätigkeit bedeuten stets auch, Bestehendes zu hinterfragen und nach Möglichkeiten zu suchen, auch Altbewährtes anders zu machen. Die hiermit verbundenen Marktchancen kann der Mittelstand in besonderer Weise aufgrund seiner Flexibilität, Kreativität und Dynamik für sich nutzbar machen und damit die Weichen für die eigene Zukunftsfähigkeit stellen. In diesem Sinne ist CSR für Mittelständler ein Treiber für wert(e)schaffende Veränderungsprozesse und neue Spezialisierungsstrategien.

ÜBER DEN AUTOR

Prof. Dr. Nick Lin-Hi ist Inhaber der Professur für Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta. Der studierte Betriebswirt promovierte an der HHL Leipzig Graduate School of Management und war von 2009 bis 2015 Juniorprofessor für CSR an der Universität Mannheim. Im Mittelpunkt der Arbeit des Unternehmensethikers und Strategieforschers steht die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören hierbei: Arbeitgeberattraktivität, Arbeits- und Konsumwelten im digitalen Zeitalter, Nachhaltigkeit in Lieferketten, strategisches CSR-Management sowie unternehmerisches Fehlverhalten. Seine Arbeit ist darauf ausgerichtet, die ökonomische Relevanz von Verantwortungsübernahme deutlich zu machen und wertschaffende CSR-Strategien zu entwickeln.



Dr. Susanne Schmitt:

Der Ehrbare Kaufmann und CSR: Wer ist betroffen und lohnt sich CSR auch für den Mittelstand?

1

Die IHKs stehen zum Ehrbaren Kaufmann und zu CSR

Eine gesetzliche Kernaufgabe der IHKs ist die Sorge für „Sitte und Anstand des ehrbaren Kaufmanns“. Welch hohe Bedeutung der Gesetzgeber diesem Verhaltenskodex im Wirtschaftsverkehr eingeräumt hat, zeigt sich daran, dass diese Aufgabe den IHKs bereits mit Erlass des IHK-Gesetzes 1959 auferlegt wurde. Heute scheint der Begriff von „Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns“ verstaubt zu sein und nicht mehr recht in die globalen Märkte mit internationalen Spielregeln zu passen. Aber die-

ser Schein trügt. Denn die Grundsätze von „Sitte und Anstand des ehrbaren Kaufmanns“ spielen in ihrer modernen Ausprägung als unternehmerische Verantwortung, als „Corporate Social Responsibility“ (CSR), eine immer wichtigere Rolle im internationalen Verkehr. Die Beförderung von Unternehmensverantwortung im Sinne von CSR passt sich deswegen in den traditionellen Aufgabenbereich der IHKs ein.



Somit ist der Verhaltenskodex des Ehrbaren Kaufmanns noch immer brandaktuell und bewegt die Wirtschaft als CSR oder unternehmerische Gesellschaftsverantwortung. Arbeitnehmer, Verbraucher, Kunden und Investoren legen Wert auf fair hergestellte und gehandelte Produkte, auf Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit. Sie werden das CSR-Profil eines Unternehmens künftig sehr viel stärker in den Blick nehmen und zur Grundlage ihrer Entscheidung für eine Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung machen. Auch die Medien können sowohl auf positive als auch auf negative Auswirkungen, die von Unternehmen ausgehen, aufmerksam machen und haben in jüngster Zeit auch ein gesteigertes Interesse daran gezeigt.

Ein strategischer CSR-Ansatz ist folglich geeignet, vielen mittelständischen Unternehmen echte Vorteile im Wettbewerb zu bringen. Zudem können CSR-Maßnahmen das Risikomanagement fördern und zu Kosteneinsparungen führen, den Zugang zu Fachkräften, Innovation, Kunden und Kapital verbessern. Nicht wenige der häufig inhabergeführten niedersächsischen Unternehmen verwirklichen in ihrer täglichen Praxis und Unternehmenskultur bereits intuitiv Ansätze von CSR. Gerade deswegen lohnt sich ein Blick aufs eigene Unternehmen: Im Keim vorhandene CSR-Maßnahmen können zu einer wettbewerbsrelevanten Strategie ausgebaut und strukturiert dokumentiert sowie sichtbar gemacht werden, um die Marktvorteile im Wettbewerb ausschöpfen zu können. Die niedersächsischen IHKS wollen mit dieser Broschüre einen Beitrag dazu leisten, dass sich auch kleine und mittlere Unternehmen mit den Vorteilen von CSR für ihr Unternehmen befassen.

2. Die CSR-Richtlinie und gesetzliche Grundlagen

Das Vertrauen der verschiedenen Stakeholder in die Märkte ist eine unabdingbare Voraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg und das Wachstum von Unternehmen. Dieses Grundprinzip des Vertrauens wurde in der globalen Finanzkrise 2008/2009 erschüttert und führte zu enormen Schäden bei Unternehmen und Verbrauchern. Der IWF kalkulierte im August 2009 die durch die globale Finanzkrise verursachten Gesamtverluste weltweit auf 11,9 Billionen US-\$ und attestierte einen „Zusammenbruch des Vertrauens der Verbraucher und Unternehmen“.

Von verschiedenen Akteuren werden seitdem immer wieder neue Regeln für die globale Wirtschaft gefordert, die Fairness auch für und gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen, gegenüber Arbeitnehmern und Geschäftspartnern sowie Lieferanten und Subunternehmern gewährleisten, um diese vor Schaden zu bewahren. Eine gute CSR-Strategie kann dies und noch mehr: gemeinsame Werte für die Eigentümer der Unternehmen und die übrigen Stakeholder schaffen und etwaige negative Risiken aufzeigen, verhindern und abfedern.

Vor diesem Hintergrund haben Europäisches Parlament und Rat im Oktober 2014 eine entsprechende Richtlinie erlassen, die seit dem Berichtsjahr 2017 als Gesetz auch in Deutschland gilt. Danach sind große Unternehmen und Konzerne verpflichtet, ihrem Jahresabschluss eine nichtfinanzielle Erklärung beizufügen. Unmittelbar betroffen sind von dieser Berichtspflicht nur bestimmte Unternehmen ab einer Größe von mehr als 500 Mitarbeitern.

Indirekt erstreckt sich diese Pflicht aber auf eine Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen, die mit den berichtspflichtigen Unternehmen in Geschäftsbeziehungen stehen. Denn jene stehen vor folgenden Fragen: Halten die Zulieferunternehmen entsprechende Umweltstandards ein? Werden die Menschenrechte auch bei Produktionspartnern aus Drittländern beachtet? Stammen die bezogenen Waren aus nachhaltigem Anbau und fairem Handel? Inwieweit sind Geschäftspartner aus Risikobereichen frei von Bestechlichkeit und Korruption? Auf diese beispielhaften Fragestellungen und andere damit zusammenhängende werden Konzerne künftig Antworten geben müssen.

Um diese Pflicht zu erfüllen, gehen einige der berichtspflichtigen Unternehmen bereits jetzt dazu über, auch von Zulieferern und Geschäftspartnern die Einhaltung bestimmter CSR-Standards einzufordern. Und es ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass bei großen Unternehmen künftig diejenigen Geschäftspartner, Dienstleister, Zulieferer, Händler oder Subunternehmer einen Vorteil haben, die die Einhaltung entsprechender Standards gewährleisten.

Ein starkes Indiz hierfür ist die zunehmende Bedeutung von CSR im internationalen Geschäftsverkehr: eine Vielzahl von Rahmenwerken enthält internationale Übereinkünfte zu verschiedenen CSR-Themenkreisen. An dieser Stelle sei nur eine kleine Auswahl genannt: das sind z.B. OECD-Leitsätze, Grundsätze des UN-Global Compact, EMAS, GRI-Standards, ISO 26000, etc.

Gramoflor GmbH & Co. KG, Vechta

Kerngeschäft des Unternehmens Gramoflor ist die Entwicklung, Herstellung und der Vertrieb von Kultursubstraten für den Gartenbau. Den für Profisubstrate nach wie vor unverzichtbaren Rohstoff Torf gewinnt das Unternehmen ausschließlich von bereits landwirtschaftlich genutzten und damit entwässerten Mooreböden in Norddeutschland. Ein eigens entwickeltes Torfgewinnungs- und Renaturierungsverfahren und die 2012 gegründete Stiftung Lebensraum Moor unterstützen die anschließende Entwicklung der Flächen zu lebenden Hochmooren und artenreichen Biotopen. Für den geschäftsführenden Gesellschafter Josef Gramann war es vor allem der Wunsch, seinem unternehmerischen Wirken Sinn und Erfüllung zu geben, der ihn seinerzeit zu einer bewusst nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmensphilosophie von Gramoflor bewegte.

Josef Gramann,
Geschäftsführer



3.

Umsetzung von CSR im Kerngeschäft

Bei der Befassung mit CSR stellen sich für den Inhaber oder Geschäftsführer eines kleineren oder mittleren Unternehmens verschiedene Fragen: Was bedeutet CSR für mein Unternehmen? Brauche ich das? Bringt es mir einen Vorteil? Was kostet CSR und welcher Aufwand ist damit für mein Unternehmen verbunden? Und, falls der Unternehmer dem CSR-Gedanken näher treten will: Was kann ich tun, damit mein Unternehmen die Anforderungen an CSR erfüllt?

An dieser Stelle gilt es zunächst zu sagen: es gibt keine fest umrissene oder gar naturwissenschaftlich belegte Definition. Im Kern ist CSR der Begriff der Verantwortung in allen ökonomischen, ökologischen und sozialen Beziehungen des Unternehmens. Darunter können sich ganz unterschiedliche Aspekte der Unternehmensführung aber auch der Unternehmenskultur finden. Im Vergleich zur klassischen Investition in Anlagen oder Geräte lässt sich ein Amortisierungszeitraum für CSR-Maßnahmen nicht klar berechnen. Allerdings wusste der ehrbare Kaufmann schon seit jeher, dass sich Investitionen in Vertrauen stets auch auszahlen.



Bei der Analyse des Mehrwerts von CSR ist zu bedenken, dass die Verantwortung in jedem Einzelfall konkret im Hinblick auf das jeweilige Unternehmen und dessen Geschäftsbereiche definiert werden muss. Ein Schema, das schablonenhaft angewendet werden kann, würde der Zielsetzung von CSR widersprechen. Zudem können neben positiven Maßnahmen auch Abwehrmaßnahmen nötig sein: nach der Bewertung von Risiken im Kerngeschäft eines Unternehmen können Maßnahmen notwendig werden, um die Risiken zu minimieren oder zu vermeiden. Auch solche Vermeidungsstrategien sind – je nach Geschäftsbereich – Bestandteil einer umfassenden CSR-Strategie.

Es gibt aber Orientierung: Die Europäische Kommission hat Leitlinien und Standards erarbeitet, die jedem Unternehmen – ob groß oder klein – als Anhaltspunkt für die Erarbeitung entsprechender Strategien oder Maßnahmen im konkreten Kerngeschäft dienen können.

So zeigt die EU beispielhaft an einem Bankunternehmen auf, worin ein wesentlicher CSR-Aspekt bestehen könnte: bei einer Bank wäre demnach der Wasserverbrauch in den Büros kein wesentlicher Sachverhalt, der die Geschäftstätigkeit prägt. Allerdings könnten die sozialen oder ökologischen Auswirkungen der von dieser Bank finanzierten Projekte wesentlich sein. Eine Maßnahme, die bei diesem Unternehmen auf die Einsparung des Wasserverbrauchs zielt, wäre danach keine wesentliche CSR-Maßnahme. Eine wesentliche CSR-Maßnahme wäre in diesem Fall die Berücksichtigung der sozialen Auswirkungen ihrer finanzierten Projekte.

Als anderes Beispiel dient ein Unternehmen, das Mineralwasser herstellt. Bei diesem Unternehmen könnte z.B. wesentlich sein, welche Maßnahmen das Unternehmen ergreift, um die von ihm zur Mineralwasserherstellung benötigten Wasserressourcen zu schützen.

Bereits diese beiden Beispiele zeigen, dass es bei einer guten CSR-Strategie nicht darauf ankommt, einen möglichst umfangreichen und öffentlichkeitswirksamen Katalog an Sozial- oder Umweltprojekten zu unterstützen. Entscheidend ist vielmehr, welche Maßnahmen das Unternehmen in seiner Betriebsführung und seinem Kerngeschäft plant und durchführt, um seinem Anspruch der Verantwortung in allen es betreffenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen gerecht zu werden.

4.

CSR-Themenkomplexe

Richtlinie und Gesetz nennen ausdrücklich 5 Themenkomplexe, für die die EU beispielhaft Anwendungsbereiche formuliert hat. Dieser beispielhafte Katalog ist in Verbindung mit den Leitlinien und Standards hervorragend geeignet, die für das jeweilige Unternehmen passende und angemessene CSR-Strategie zu finden.



An dieser Stelle seien exemplarisch einige Auszüge aus diesem Katalog genannt, die Teil einer CSR-Strategie sein können:

Umweltbelange: Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung (z.B. Schadstoffemissionen), Entsorgungsmanagement (z.B. Wiederverwertungsrate), Entwicklung ökologischer Produkte und Dienstleistungen (z.B. Auswirkungen auf Naturkapital und ökologische Vielfalt)

Arbeitnehmer- und Sozialbelange: Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (z.B. Alter, Religion, Behinderung), Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz (z.B. Zahl der Arbeitsunfälle), verantwortungsvolles Marketing, Vergütungssysteme und Schulungen für Mitarbeiter (z.B. durchschnittliche Zahl an Schulungsstunden pro Jahr und Mitarbeiter)

Achtung der Menschenrechte:

Barrierefreiheit von websites (z.B. Onlineshopping für Blinde und Sehbehinderte), Unterlagen und Räumlichkeiten für Menschen mit Behinderungen, Angabe von Geschäftstätigkeiten und Lieferanten mit einer erheblichen Gefahr der Verletzung der Menschenrechte

Bekämpfung von Korruption und Bestechung:

interne Kontrollverfahren, geschulte Mitarbeiter, Anzahl von Klagen wegen wettbewerbswidrigem Verhalten

Die großen, berichtspflichtigen Unternehmen müssen diese CSR-Themen als Bestandteil ihres Jahresberichts in einen nichtfinanziellen Bericht einbinden. Hier sei allerdings nochmals darauf hingewiesen, dass ein jedes dieser Beispiele je nach Unternehmenszweck und Geschäftsbereich als CSR-Maßnahme geeignet sein kann – oder eben auch nicht. Auch ganz andere, nicht genannte Aspekte können eine wesentliche Rolle spielen.

Ein CSR-Bericht als Bestandteil des Jahresberichts dürfte für ein mittelständisches Unternehmen nur in besonderen Ausnahmefällen angezeigt sein. Gleichwohl lohnt es sich für kleinere und mittlere Unternehmen, diese Themen ganz konkret auf die Geschäftstätigkeit bezogen und den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend ausgewogen und verständlich sowie prägnant zu kommunizieren. Hier bietet sich z.B. der Internetauftritt an. Mit einem solchen „Bericht“ auf der Homepage kann jedes noch so kleine Unternehmen seine strategische Zukunftsorientierung darlegen und seine Marktstellung erheblich verbessern.

5. CSR lohnt sich für Ihr Unternehmen

Eine strategische, an CSR orientierte Zukunftsorientierung und deren Darstellung sind verbunden mit einem Imagegewinn. Sie prägt das Bild des Unternehmens als fair und nachhaltig wirtschaftender Anbieter am Markt.

Der Fachkräftemangel ist heute eines der größten Risiken für den niedersächsischen Mittelstand. Eine gute CSR-Strategie und die damit verbundene hohe Reputation am Arbeitsmarkt helfen erwiesenermaßen, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden sowie ein besseres Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einhergehend mit der Reduzierung von Konflikten zu schaffen.

Für viele junge Menschen ist weniger ein Statussymbol wie der Dienstwagen ausschlaggebend als vielmehr die Sinnhaftigkeit der Arbeit, aber auch die Unternehmenskultur, Führungsverantwortung, Flexibilität und Verständnis des Unternehmens – ein Wertewandel hat stattgefunden. Homeoffice, work-life-balance und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind bei vielen jungen Menschen Ansprüche, die sie an ihren künftigen Arbeitgeber adressieren.

Auch der Erhalt und die Stärkung der Leistungsbereitschaft bei älteren, bereits im Arbeitsverhältnis stehenden Menschen ist ein Aspekt von CSR. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Vorbeugung von gesundheitlichen Schäden wie auch die Erweiterung der individuellen beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten am Arbeitsplatz sind CSR-Maßnahmen.



Auch die anderen Akteure auf dem Binnenmarkt und den internationalen Märkten werden künftig verstärkt Wert auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen legen, die wertorientiert agieren. Verbraucher setzen bereits heute vielfach auf ethisch einwandfrei hergestellte Produkte. Dabei gilt: es geht dem Verbraucher um echte Fairness und Nachhaltigkeit bei angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Die Echtheit der nachhaltig und fair hergestellten und ehrlich vermarkteten Produkte und Dienstleistungen können die Verbraucher, die Geschäftspartner und die Investoren aber nur dann erkennen, wenn das Unternehmen eine transparente und ehrliche Darstellung darüber bietet, nach welchen Werten produziert oder geleistet wird. Hochglanzpapiere mit schönen Bildern von Einzelprojekten mögen auf den ersten Blick verführerisch sein. Am Ende wird aber nur eine ehrliche und transparent kommunizierte CSR-Strategie dazu beitragen, dass das Vertrauen der verschiedenen Stakeholder in eine Marke und in ein Unternehmen wächst und damit dieses stärkt.

SCHUBS GmbH, Hameln

Jeder hat ein Talent und
das gilt es zu finden!
Axel Schulz, Geschäftsführer



Die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen gehört seit über 20 Jahren zu unserem Geschäftsmodell. Mehr als 100 Menschen mit Behinderungen unterstützen im Bereich Industrieelektrik die 80 Fachkräfte von SCHUBS, sowohl in Werkstätten, als auch im Unternehmen. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch hohe Motivation und Loyalität aus. Sind die Arbeitsschritte erst einmal definiert, werden Tätigkeiten übernommen, die sonst von Fachkräften erledigt werden. Somit handeln wir sozialverantwortlich und wirken dem Mangel an ausgebildeten Kräften entgegen.

Jedes Unternehmen ist somit gut beraten, sich mit dem Thema CSR und den damit verbundenen Vorteilen zu befassen. Eine verbesserte Transparenz in finanzieller und nichtfinanzieller Hinsicht kann ein Unternehmen leistungsfähiger und krisenfester machen. CSR-Strategien und -Maßnahmen können das Vertrauen aller Stakeholder, insbesondere von Investoren und Verbrauchern stärken und ein robustes Wachstum nach sich ziehen. Die Forderung unternehmerischer Verantwortung ist heute eine Realität, auf die sich gerade ein kleines Unternehmen flexibler und zielgerichteter einstellen kann als dies große Konzerne vermögen. Deshalb liegt darin auch eine Chance für kleine und mittlere Unternehmen, eine Vorreiterstellung einzunehmen und hieraus Vorteile zu generieren. Für jedes niedersächsische Unternehmen im Mittelstand kann das Thema CSR in Fortführung der guten Tradition von Sitte und Anstand des Ehrbaren Kaufmanns somit einen echten Mehrwert bedeuten und sich positiv auf dessen Zukunftsfähigkeit auswirken.

Auf die eingangs gestellte Frage können wir Ihnen deswegen an dieser Stelle die klare Antwort geben: ja, auch der Mittelstand ist von CSR betroffen. Und: ja, es lohnt sich für Ihr Unternehmen, einen Blick auf dieses Thema zu werfen und zu erwägen, CSR-Maßnahmen in Ihre Betriebsführung und in Ihre Kernstrategie zu integrieren!

ÜBER DIE AUTORIN

Dr. Susanne Schmitt ist Hauptgeschäftsführerin der IHK Niedersachsen. Die IHK Niedersachsen ist die Landesarbeitsgemeinschaft aller niedersächsischen Industrie- und Handelskammern. Ihre Aufgabe ist es, die gemeinsamen Interessen von rund 460.000 gewerblichen Unternehmen gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit zu vertreten.



Bildnachweis: ©Shutterstock.com:
Kotin (Titel), vectorfusionart (S.13),
patpitchaya (S.6), NicoElNino (S.9, 24),
Pressmaster (S.17), turgaygundogdu (S.20),
PR Image Factory (S.22), Billion Photos (U4)
©bearsy23 – stock.adobe.com (Fond S.7, 19, 25)
©Niedersächsische Staatskanzlei/Philipp von Ditfurth (S.5 li.)
©Frank Bierstedt / IHK Braunschweig (S.5 re.)
©LASEROPTIK GmbH (S.7)
©Prof. Dr. Lin-Hi (S.15)
©Gramoflor/Timo Lutz Werbefotografie (S.19)
©SCHUBS GmbH / Peter Teschner (S.25)
©IHKN/Photovision DH (S.26)

Druckerei: Ströher Druckerei und Verlag GmbH & Co.KG, Celle



In Kooperation mit:
Niedersächsisches Ministerium
für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr
und Digitalisierung
Friedrichswall 1, 30159 Hannover
www.mw.niedersachsen.de

Impressum

Herausgeber
und Copyright: IHK Niedersachsen (IHKN)
Schiffgraben 57
30175 Hannover
Tel.: 0511 / 920 901 10
Fax: 0511 / 920 901 11
E-Mail: info@ihk-n.de
www.ihk-n.de

Konzeption/
Gestaltung: Werbeagentur PepperBee
www.pepperbee.de

Stand: September 2018



IHK Niedersachsen
Landesarbeitsgemeinschaft



Niedersachsen. Klar.