



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Verantwortung lohnt sich.

Den Ehrbaren Kaufmann leben



Verantwortung lohnt sich.



CSR-Maßnahmen

- 3 Verantwortung lohnt sich.
- 5 Praktische Fragen für den Einstieg
- 6 Stakeholderanalyse
- 7 Der PDCA-Zyklus
- 8 Ökonomie
- 10 Arbeitsplatz
- 12 Der Ehrbare Kaufmann über die Zeit
- 14 Gemeinwesen
- 16 Ökologie
- 18 Erste Schritte: zielgerichtete Maßnahmen finden
- 20 Angebote der Bayerischen IHKs
- 22 CSR-Berichtspflichten

Unternehmerische Verantwortung?!

Was hat der Ehrbare Kaufmann mit CSR zu tun?

Globalisierung, Digitalisierung, Ressourcenknappheit und demografischer Wandel – diese Megatrends prägen unsere Zeit und stellen Herausforderungen für Unternehmen jeder Größe und Branche dar. Politische Rahmenbedingungen, neue bzw. bevorstehende gesetzliche Regelungen, etwa zu CSR-Berichtspflichten oder zur Einführung von Prozessen menschenrechtlicher Sorgfalt, genauso wie Kunden und die weiteren zahlreichen Stakeholder beeinflussen stark das wirtschaftliche Tun. Als Teil der Gesellschaft tragen auch Unternehmen Verantwortung.

Unternehmerische Verantwortung spielt bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) schon immer eine wichtige Rolle. Mit regionaler Anbindung leben sie ihr gesellschaftliches Engagement meist intuitiv – und das oft sehr erfolgreich: Sie respektieren die Interessen ihrer Mitarbeiter, investieren zum Beispiel in Weiterbildungsangebote oder in eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Es entsteht eine Win-Win-Situation für Unternehmer und ihre Mitarbeiter.

Und was heißt nun CSR?

Als **Corporate Social Responsibility (CSR)** wird die Verantwortung von Unternehmen für die Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft bezeichnet. Dabei ist nicht nur die soziale Verantwortung von Unternehmen gemeint, sondern ihre gesamtgesellschaftliche, also auch ihre ökologische und ökonomische Verantwortung. Bei CSR geht es nicht darum, was mit Gewinnen aus unternehmerischer Tätigkeit geschieht, sondern wie Gewinne

erwirtschaftet werden, nämlich nicht auf Kosten anderer. Es geht nicht um Gutmenschentum, sondern um gutes Management.

Dabei ist CSR kein zusätzliches einzelnes Projekt, sondern ein Prozess, der Verantwortung entlang der vier Handlungsfelder Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie in das Kerngeschäft eines Unternehmens integriert und unternehmensspezifisch mit Leben füllt. Es geht nicht darum, in allen Punkten ideologisch nachhaltig zu handeln, also etwa die gesamten Geschäftsbriefe auf Recycling-Papier zu drucken. Sondern darum, die richtigen Fragen im Kerngeschäft zu stellen: Wo ist der größte Hebel in meinem Betrieb, um einen sozial-ökologischen Mehrwert zu schaffen?

Wenn die innere Haltung das Handeln leitet

Als Ausgangs- und Orientierungspunkt für unternehmerisch verantwortliches Handeln dient das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Wirklich? Sind dieses Leitbild und damit die Werte des Ehrbaren Kaufmanns noch modern? Ja, sagen über 90 Prozent der befragten Unternehmen in einer IHK-Studie zum Ehrbaren Kaufmann. Folgende Attribute stehen bei den Befragten der Studie ganz oben: Verantwortungsbewusstsein, Ehrlichkeit, das Vorleben von Werten, Umsichtigkeit und langfristiges Denken. Für viele Unternehmen sind diese Werte nach wie vor wichtiger Bestandteil ihres Handelns und spiegeln ihre innere Haltung wider. Die Werte des Ehrbaren Kaufmanns sind mithin zeitlos.

Der CSR-Werkzeugkoffer des Ehrbaren Kaufmanns

Die Werte des Ehrbaren Kaufmanns entlang der Handlungsfelder Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie in das eigene Unternehmen zu integrieren, kann den Erfolg des Unternehmens langfristig steigern.

Wie das gelingen kann, zeigt diese Broschüre an konkreten Maßnahmen und ausgewählten Best Practice-Beispielen.



Der Ehrbare Kaufmann übernimmt Verantwortung für seine Entscheidungen und für die Auswirkungen auf sein Umfeld. Er folgt daher zwei Interessen: Den Erfolg seines Unternehmens langfristig zu sichern und gleichzeitig im Einklang mit seinem Umfeld zu wirtschaften. Sein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Übereinstimmung von persönlicher Haltung und konkreter Handlung. Denn: Haltung und Handeln gehören zusammen – nur so ergibt sich ein konsistentes und glaubwürdiges Bild nach außen.

Verantwortliches Handeln im Sinne einer ganzheitlichen CSR-Strategie bedarf nicht zwingend umfassender personeller oder finanzieller Ressourcen. Entlang der eigenen Werte zu wirtschaften bedeutet, aus vielen Möglichkeiten – wie aus einem Werkzeugkoffer – die für sich individuell passenden CSR-Maßnahmen herauszugreifen, neu umzusetzen oder Bewährtes fortzuführen. Die Richtschnur des Handelns orientiert sich dabei an der Frage: Entspricht das den Werten meines Unternehmens, entspricht das dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns? Der Ehrbare Kaufmann von damals ist der verantwortungsbewusste Unternehmer von heute.

Warum lohnt sich CSR im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns?

Unterschätzt wird der Mehrwert eines guten CSR-Managements, von unternehmerischer Verantwortung, die nicht reaktiv erfolgt und vor allem von innen heraus kommt. Mittels einer ganzheitlichen CSR-Strategie können Betriebskosten gesenkt oder einfacher Mittel am Kapitalmarkt beschafft werden. Bei der Entwicklung neuer oder der Weiterentwicklung bestehender Produkte können Unternehmen durch die Ausrichtung an Nachhaltigkeitsaspekten Wettbewerbsvorteile erzielen und Innovationen treiben. Denn in einer Zeit, die von Digitalisierung und Ressourcenknappheit geprägt ist, verkaufen Unternehmen nicht mehr nur Produkte – auch die Haltung spielt eine immer wichtigere Rolle. Und darauf achten Kunden.

Die Chancen sind vielfältig. Wer Verantwortung übernimmt, profitiert von einer höheren Produktivität. Denn: Motivierte Mitarbeiter leisten mehr. Auch können Kosten gesenkt werden, beispielsweise weil wertorientierte Arbeitgeber eine niedrigere Fluktuationsrate haben und so die Rekrutierungskosten senken können. Zudem lässt sich der Absatz steigern: Denn unter welchen Bedingungen produziert wird, interessiert verstärkt auch Investoren, Partner und Verbraucher.

Gerade KMU können von diesem Ansatz profitieren, denn sie nehmen mit ihrem intuitiven Engagement, der Unternehmensverantwortung im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns, ihrer Unternehmens-DNA, bereits viele Effekte von CSR vorweg. Nutzen sie dieses Potential, können sie die Unternehmensleistung steigern und Mitbewerber überholen.

Es kommt auf eine geschickte Kombination des Managementsystems CSR und der Intuition des Unternehmers an, dann wird aus einem Bauchgefühl eine Strategie. Und davon profitieren letztlich alle: der Einzelne, das Unternehmen und die Gesellschaft.

Verantwortliches und grünes Wachstum kann unsere Welt so stark verändern wie der Klimawandel, die alternde Bevölkerung oder die digitalen Medien. Unternehmen und Unternehmer gestalten diese Veränderung. Und das unabhängig ihrer Größe. Deswegen werden faire und verlässliche Unternehmer mehr denn je gebraucht. Sie verkörpern die Ideale des Ehrbaren Kaufmanns und zeigen, dass sich verantwortungsvolles Handeln im Geschäftsleben auf lange Sicht bezahlt macht.

DER EHRBARE KAUFMANN IST
AKTUELLER DENN JE!

Dr. Eberhard Sasse
Präsident des Bayerischen Industrie- und
Handelskammertages



Fragen für den Einstieg: Der Blick ins Unternehmen

CSR steht nicht für Gutmenschentum sondern für gutes Management. Es geht darum, wie Unternehmen arbeiten und Gewinne erwirtschaften und nicht, wofür sie diese ausgeben. Was bedeutet es in diesem Kontext genau, sich in den vier Handlungsfeldern mit einem individuellen CSR-Maßnahmenpaket zu rüsten? Die folgenden Impulsfragen helfen Ihnen, sich dem Thema Unternehmerische Verantwortung auf unkomplizierte Weise zu nähern. Sie werden feststellen, Sie machen schon sehr viel – aber machen Sie es auch systematisiert? Einen ersten Einblick bekommen Sie durch die Überprüfung folgender Fragestellungen.



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

Wie gehen Sie mit Reklamationen um?

Überprüfen Sie Ihre Lieferanten regelmäßig? Nach welchen Kriterien?



Arbeitsplatz Aus Erfahrung wissen viele Unternehmer, dass ein verantwortlicher Umgang mit den Beschäftigten eine zentrale Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens ist. Hier geht es um Themen wie faire Bezahlung, die Mitgestaltung des Unternehmensalltags oder die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

Wie tragen Sie dazu bei, damit Ihre Mitarbeiter Familie und Berufsleben miteinander vereinen können?

Welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen Sie?



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

Welche Herausforderungen stellen sich an Ihrem Standort aus Sicht des Unternehmens?

Ermutigen Sie die Beschäftigten, sich vor Ort zu engagieren?



Ökologie Umweltschutz ist ein anhaltender Trend in der öffentlichen Diskussion. Das Handlungsfeld Ökologie umfasst eine breite Themenvielfalt: vom Umgang mit Gefahrenstoffen über CO2-Emissionen durch Dienstreisen bis hin zu Ressourceneffizienzmaßnahmen und Biodiversität.

Was passiert mit Ihrer Abwärme? Verwenden Sie sie weiter?

Haben Sie schon etwas unternommen, um die Umweltauswirkungen Ihres Unternehmens zu reduzieren?

Wer erwartet eigentlich was von meinem Unternehmen? Der Blick der Stakeholder

Wie ein Unternehmen Verantwortung wahrnimmt, ist abhängig von der Branche, den Märkten, und den lokalen Gegebenheiten. Das bedeutet, die von einem Unternehmen gesetzten Schwerpunkte sind auch abhängig von den Bedürfnissen der jeweiligen Stakeholder. **Stakeholder sind alle Organisationen, Personen oder Gruppen, die direkt oder indirekt von der Tätigkeit des eigenen Unternehmens betroffen sind oder darauf Einfluss haben.** Dazu zählen unter anderem Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Geschäftspartner, Politik, Behörden und auch Medien. Die Aktivitäten und Einstellungen der Stakeholder wirken sich auf den Erfolg des eigenen Unternehmens aus. Negativ wie positiv – abhängig von der eigenen Einstellung. Wer Stakeholder als Partner begreift und in die eigenen Prozesse einbezieht, kann gewinnen. Doch dafür müssen sie und ihre Ansprüche bekannt sein.

Stakeholderanalyse

Eine systematische Auseinandersetzung mit Stakeholdern erfordert ein kontinuierliches Monitoring der unternehmensspezifischen Stakeholder-Landschaft. Um dabei ganzheitlich vorzugehen, sollten Fragen nach den Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit auf die Interessengruppen, den Anforderungen der Stakeholder an das Unternehmen, des Intensitätsgrades der bestehenden Beziehung und der Relevanz der entsprechenden Gruppe oder Person beantwortet werden. Erst danach können die verschiedenen Gruppen priorisiert und zugeordnet werden. Eine sinnvolle Variante der Zuord-

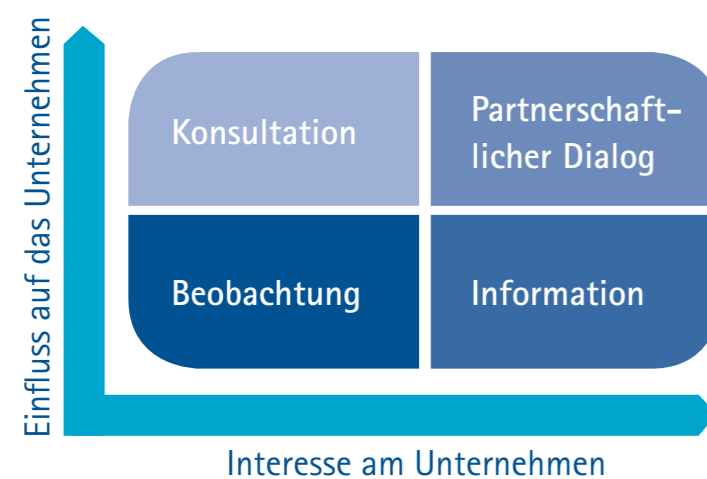
nung folgt den Parametern „Einfluss auf“ und „Interesse an“ dem eigenen Unternehmen. Die in der Wissenschaft vielfach angewandte Einfluss-Interessen-Matrix unterstützt die Kategorisierung und erlaubt eine Zuordnung zu den diversen Kommunikationsmöglichkeiten.

Stakeholder Dialog

Die Integration von anderen Sichtweisen in die eigenen Prozesse sichert die unternehmerische Legitimation. Dabei sind jedoch mehrere Formen der Interaktion möglich: Von der Beobachtung über Konsultation bis hin zum partnerschaftlichen Dialog. Wichtig ist, dass der Dialog mit einem vorher definierten Ziel aufgenommen wird. Zudem sollten die Bedürfnisse des Dialogpartners ernst genommen, offen und ehrlich gesprochen und ein Konzept für weiterführende Maßnahmen erarbeitet werden. Verläuft ein Dialog ins Leere, ist das Ziel verfehlt.

Die Vorteile

Dialoge und Partnerschaften mit Stakeholdern signalisieren gelebte unternehmerische Verantwortung, einen präventiven Umgang mit Risiken und eine offene, kommunikative Unternehmenskultur. Damit stärken sie zum einen die Reputation des Unternehmens, zum anderen tragen sie zur Motivation der eigenen Mitarbeiter bei. Nicht zuletzt können Unternehmen durch frühzeitiges Engagement Einfluss auf die Richtung gesellschaftlicher Diskussionen nehmen. Nicht selten entstehen in den Gesprächen neue Ideen, die sich im Unternehmen als Innovationen durchsetzen.

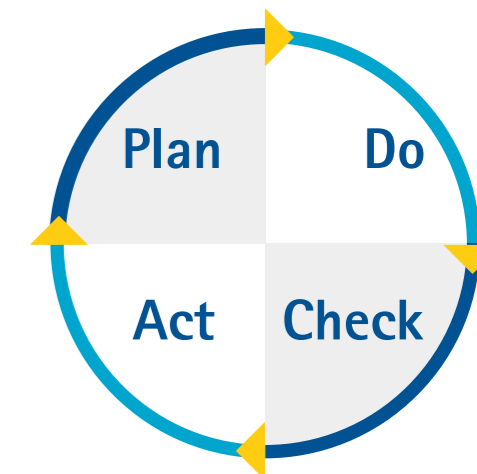


Mit dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus kontinuierlich besser!

Das Thema unternehmerische Verantwortung betrifft alle Bereiche in einem Unternehmen und ist nicht als Projekt, sondern vielmehr als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Wer sich dem Thema systematisch annähern möchte, kann dies zum Beispiel schrittweise mit dem PDCA-Zyklus machen. Dieser lässt sich an an einer kompletten CSR-Strategie genauso wie an einzelne Maßnahmen anpassen.

Als Basis dafür ist es notwendig, die Unternehmenswerte zu kennen und daran die weitere Vorgehensweise auszurichten. Wurden die individuell wichtigen Werte identifiziert und werden sie gelebt, überprüft und verbessert die PDCA-Methode kontinuierlich die Qualität der Maßnahmen und Prozesse. So lässt sich vor allem die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erhöhen.

Die erste Phase „Plan“ analysiert die Ausgangssituation, ermittelt Probleme und leitet daraus Handlungsbedarf ab. Das Ergebnis kann zum Beispiel ein Konzept für die Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. In der zweiten Phase „Do“ werden die Maßnahmen in einem Testlauf umgesetzt. Das bedeutet, einige Mitarbeiter testen einzelne Maßnahmen – zum Beispiel zur Stressbewältigung oder zum Umgang mit Konflikten. Darauf folgt die dritte Phase „Check“. Hier werden die Ergebnisse mit den ursprünglichen Zielen der geplanten Maßnahmen verglichen und gegebenenfalls optimiert: Welches Feedback geben die Mitarbeiter? Sind die Maßnahmen zielführend? Erhöhen sie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit? Was muss nachgebessert werden? In der vierten Phase „Act“ werden die Maßnahmen flächendeckend implementiert und deren Einhaltung laufend überprüft. Die Optimierung des Prozesses startet wiederum mit der ersten Phase „Plan“.



Plan *Wie soll es sein? // Planung und Umsetzung // Erkennen von Verbesserungspotenzialen*

Do *Was tun wir und wie? // Umsetzung // Abläufe optimieren*

Check *Was wurde erreicht? // Überprüfen // Freigabe oder weitere Optimierungen einleiten*

Act *Was ist noch zu tun? // Einführung planen // Dokumentation // Einhaltung prüfen*

Gewinn versus Verantwortung – Ist das so?

Kernaufgabe eines Unternehmens ist die langfristige Sicherung der eigenen Wirtschaftlichkeit. Und das stellt in einer globalisierten Welt mit starkem Wettbewerb auf Kapital- und Absatzmärkten eine große Herausforderung dar. Gleichzeitig wächst durch die globalen Entwicklungen der Druck seitens Gesellschaft und Politik, verantwortungsvoll zu wirtschaften. Die Öffentlichkeit will heute nicht nur wissen, wie ein Unternehmen mit seinen Gewinnen umgeht, sondern vor allem, wie es sie erwirtschaftet. „Fair“, „grün“ und „nachhaltig“ sind die Schlagworte der öffentlichen Diskussion. Auch bei Zulieferbetrieben großer Konzerne werden inzwischen Informationen zur Integration von CSR ins Kerngeschäft angefragt. Um den Anschluss nicht zu verlieren, bedarf es daher Investitionen. Eine Zwickmühle. Scheinbar.

Wir berücksichtigen seit jeher sowohl in Bezug auf unsere Rohstoffe als auch beim Betrieb unserer Produktionsanlagen strengste ökologische Gesichtspunkte und haben dafür das ECO friendly Label entwickelt. Zudem investieren wir in Innovation und Forschung. Im Ergebnis sind wir die einzigen Hersteller, die ihren Kunden giftfreie Kleiderbügel anbieten können – SKIN friendly. Diese Strategie ist in meinen Augen das neue „Made in Germany“.

Michaela Schenk, Eigentümerin und Geschäftsführerin, Mawa GmbH

Unternehmerische Verantwortung in die eigenen Prozesse und somit in die Arbeitsweise des Unternehmens zu integrieren, kann auch in kleinen Schritten funktionieren – ohne erhebliche Investitionen. Ein guter Ausgangspunkt ist die Überprüfung der Kundenbeziehungen: Werden die eigenen Kunden bedürfnisgerecht und fair beraten? Wird hinsichtlich Produkten und Leistungen die Kundenzufriedenheit regelmäßig erfasst und mögliches Feedback umgesetzt? Sind die Produkte für Endkunden ausreichend gekennzeichnet?

Lohnt sich das für mich?

- ✓ Besseres Image und Reputation des Unternehmens und seiner Marken
- ✓ Innovative Produkte
- ✓ Zufriedenere Kunden und langfristige Kundenbindung

Die eigene Leistung anhand von Werten und nicht ausschließlich anhand von Gewinn- und Verlustrechnungen zu überprüfen, fördert langfristige Kundenbeziehungen und zahlt auf ein positives Image ein. Entsprechende Umwelt- und Sozialstandards in die eigene Produktion einfließen zu lassen, unterstützt Unternehmen dabei, neue Kunden zu akquirieren. Die Verwendung von Gütesiegeln kann eine wichtige Verkaufshilfe für den Vertrieb darstellen. Insbesondere bei KMUs entstehen so Alleinstellungsmerkmale, die die eigene Marktposition sichern. Investitionen in wissenschaftliche Forschung, wie beispielsweise die Übernahme eines Stipendienprogramms, sichern zudem die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens. So kann die Zusammenarbeit mit einem nahestehenden Lehrstuhl grundlegende Erkenntnisse zur Optimierung der eigenen Prozesse liefern. Gleichzeitig bleiben die Unternehmen auf dem neuesten Stand der Technik und positionieren sich frühzeitig bei zukünftigen Fachkräften.

Zur Integration von Verantwortung in die eigenen Prozesse werden auch im Lieferantenmanagement neue Maßstäbe angesetzt. Und dies gilt sowohl für die Auswahl der Lieferanten, als auch für das eigene Engagement gegenüber selbigen. Ein Weg, um verantwortliches Wirtschaften im eigenen Betrieb zu sichern, ist das Nachhalten von Sozial- und Umweltstandards der Lieferanten. Orientierung hierbei bieten beispielsweise die ILO-Kernarbeitsnormen und die Prinzipien des UN Global Compact. Aber auch Branchenverbände verabschieden eigene Richtlinien. Die Einhaltung kann in regelmäßigen Audits überprüft werden, was gleichzeitig eine gute Gelegenheit ist, über wechselseitige Wertvorstellungen zu sprechen. Denn: Wer Verantwortung einfordert, muss sie auch vorleben. Die Überprüfung der Lieferanten ist ein sehr komplexes Thema. Engagement in diesem Bereich kann daher nicht bedeuten, alles zu machen. Ein erster Schritt ist bereits getan, wenn man mit den Lieferanten in den Dialog tritt.

Im Mittelpunkt stehen also nicht gesetzliche Standards, sondern freiwilliges Engagement, das sich langfristig lohnt. Denn viele Kunden achten mittlerweile auf die Produktionsweise – ob B2B oder B2C. Um das eigene Engagement so effizient wie möglich zu gestalten, ist es sinnvoll, interne Leitfäden und freiwillige Kodizes zu entwickeln. So werden Maßstäbe für verantwortliches Handeln gesetzt und Adressaten angehalten, diese Standards einzuhalten. Vom Ethik- über den Lieferantenkodex bis hin zu Richtlinien für den Einkauf – bereits kleine Schritte können eine große Wirkung erzielen.

In den 80er Jahren begann mein Vater auf eine ökologische Bauweise zu setzen. Zuerst experimentierte er an unserem eigenen Haus. Er dämmte mit Holzspänen und baute eine Solaranlage aufs Dach. Das ökologische „Voll-Wert-Haus“ brachten wir mit Baufritz 1990 auf den Markt. Anfangs wurde der Ökospleen meines Vaters belächelt, doch im Laufe der Zeit änderte sich das: Wir konnten seit Mitte der 90er Jahre unseren Umsatz um 20 Prozent steigern – heute liegt er bei rund 70 Millionen.

DER ÖKOSPLEEN MEINES VATERS HAT SICH GELOHNT!

*Dagmar Fritz-Kramer
Geschäftsführerin, Baufritz GmbH & Co. KG*





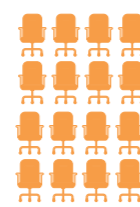
Fachkräftemangel? CSR hilft.



Seit gut drei Jahren bewerten unsere Mitarbeiter alle zwei Monate sich selbst und ihre Vorgesetzten. Sie beurteilen, wie erfolgreich sie selbst die Grundsätze der Brauerei umsetzen und ob sie ihre Vorgesetzten dabei als Vorbild erleben. Nach anfänglicher Zurückhaltung bei unseren Mitarbeitern bringt das Bewertungssystem heute vor allem ehrliche Antworten. Jeder einzelne profitiert von diesem Spiegel und die Führungskräfte nutzen das Feedback, um ihre Führung zu verbessern.

GUTE FÜHRUNG LEBT VON
DIALOG!

Susanne Horn, Generalbevollmächtigte,
Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG



85% der Studierenden verbinden ressourcenschonendes Handeln mit Arbeitgeberattraktivität.



80% der Young Professionals sind der Meinung, nachhaltiges Handeln beeinflusst das Arbeitgeberimage positiv.



74% der Studierenden sehen gesundheitliche Verantwortung als wichtigen Aspekt in Unternehmen.

Quellennachweis: vgl. Trendence Institut GmbH (2014): trendMonitor Frühling 2014

Die Zahlen aus dem trendMonitor zeigen eine eindeutige Tendenz: Unternehmerische Verantwortung ist bereits heute ein wichtiger Faktor für Arbeitnehmer. Dazu zählt auch, die Personalpolitik an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Die Ansprüche eines Azubis sind schließlich ganz andere als die einer 35-Jährigen in Familienplanung oder eines 50-Jährigen, der seine Eltern pflegen muss. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik orientiert sich genau an den unterschiedlichen Lebens- und Berufshintergründen der Mitarbeiter in den verschiedenen Lebensabschnitten. Flexible Arbeitszeiten für Eltern oder pflegende Angehörige genauso wie Kinderbetreuung in der Ferienzeit sind nur einige Beispiele, die gute Fachkräfte langfristig im Unternehmen halten. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels werden solche Maßnahmen immer wichtiger. Mit dem IHK-Demografierechner können Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihre Unternehmenstätigkeit bewerten und transparent abbilden. Die IHKs bieten damit eine kostenfreie Altersstrukturanalyse an, die Unternehmen unterstützt, sich auf die aktuellen Herausforderungen vorzubereiten.

Hier geht's zum Rechner: www.ihk-demografierechner-bayern.de

Verantwortung für die Mitarbeiter zu übernehmen, das ist eine der klassischen Tugenden des Ehrbaren Kaufmanns – damals wie heute: Zum Beispiel durch Coaching und Weiterbildungsangebote erlernen Mitarbeiter neue Fähigkeiten, während gleichzeitig Kompetenz, Know-how und Qualität im Unternehmen wachsen. Themen wie Betriebliches Gesundheitsmanagement und Förderung von Diversität in der Belegschaft sind ebenfalls eigennützige Wettbewerbsfaktoren, die die Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Mitarbeiter erhöhen. Und ein weiterer Vorteil: Die Fehlzeiten nehmen ab, denn die Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter, weil ihre Interessen wahrgenommen werden. CSR-Maßnahmen zahlen so auf die eigene Arbeitgebermarke ein, die im Wettbewerb um die besten Fachkräfte mittlerweile zum entscheidenden Kriterium geworden ist, um sich von anderen

Unser Unternehmen rüstet sich aktiv für die Folgen des demografischen Wandels, indem wir für jede Altersgruppe ein attraktiver Arbeitgeber sind. Wir bieten Entwicklungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen an. Da gibt es Zeitmodelle für Jung und Alt, Gesundheitsmaßnahmen und Kinderbetreuung. Und das lohnt sich: Mitarbeiter bleiben im Schnitt 15 Jahre bei uns.

Peter Ballweg, Leiter Personal- und Sozialwesen, WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG

Unternehmen abzugrenzen. Alle Fragen rund um das Thema Employer Branding im Mittelstand beantwortet der IHK-Praxisratgeber für den Mittelstand „Als attraktiver Arbeitgeber überzeugen“: www.ihk-muenchen.de/Attraktiver_Arbeitgeber

Auch der Führungsstil trägt entscheidend zu Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter bei. Und junge Arbeitnehmer setzen andere Schwerpunkte als ihre älteren Kollegen. So sind beispielsweise die geburtenstarken Jahrgänge, die so genannten „Baby Boomer“, geprägt von Konkurrenzverhalten, haben sich aber im Laufe der Zeit und nach erfolgter Karriere oft der Philosophie „Leben und leben lassen“ verpflichtet. Während die nächste Generation, die „Generation X“, als ehrgeizig, unabhängig und pragmatisch gilt, hat die Generation Y, geboren zwischen 1981 und 2000, so viele Möglichkeiten, wie noch keine Generation vor ihr. Daher ist es auch sinnvoll, den Führungsstil an die jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen anzupassen. Häufig sind Mitarbeiter spezialisierte Fachexperten, die sehr selbstständig arbeiten. Um ihre Leistungsfähigkeit optimal zu fördern, können sie aktiv in betriebliche Entscheidungen eingebunden werden. Dieser demokratische Führungsstil motiviert die Mitarbeiter, ihr Können und Wissen für die Weiterentwicklung des Betriebs einzusetzen.

Lohnt sich das für mich?



- ✓ Mitarbeiter werden an das Unternehmen gebunden
- ✓ Fehlzeiten werden gesenkt
- ✓ Arbeitgeberattraktivität steigt



Eine Instanz über die Zeit: Der Ehrbare Kaufmann vom Mittelalter bis zur Globalisierung

Tradition bedeutet, nicht die Asche zu bewahren, sondern die Glut. Der Erfolg von Faber-Castell über die Jahrhunderte hinweg basiert auf der Wertschätzung langjähriger Erfahrung, dem Streben danach, gewöhnliche Dinge ungewöhnlich gut zu machen, der Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen sowie einem verantwortungsvollen, unternehmerischen Handeln. Diese Werte gelten nicht nur für die Marke, sondern für das gesamte Unternehmen und sichern unsere Identität sowie unseren langfristigen Erfolg.



DIE WERTE MEINES UR-UR-GROSSVATERS GELTEN NOCH HEUTE.

Anton-Wolfgang Graf von Faber-Castell
Vorstandsvorsitzender, Faber-Castell AG
† 21. Januar 2016

EINZUG IN DIE WISSENSCHAFT

Das Ethos des Ehrbaren Kaufmanns findet sich bei keinem Geringeren als dem Begründer der Wirtschaftswissenschaften, Adam Smith. In seinem bekanntesten Werk, dem „Wohlstand der Nationen“, ist das wohlverstandene Eigeninteresse des Unternehmers der entscheidende Motor für eine funktionierende Wirtschaftsordnung. Wirtschaftliche Leistung und gesamtgesellschaftlicher Wohlstand gehen bei Adam Smith Hand in Hand. Aber nur unter der Voraussetzung, dass sich der Unternehmer seiner Verantwortung als Teil der Gesellschaft bewusst ist.

DAS VERHÄNGNIS DER PRAXIS

In der Praxis relativierten sich mit Einsetzen der Industrialisierung die Tugenden des Ehrbaren Kaufmanns. Gesellschaftliches Ansehen erwarb ein Unternehmer jetzt nicht mehr rein durch seinen guten Ruf, durch sein gemeinnütziges Engagement und seine Integrität. Vielmehr zählt jetzt der größtmögliche Reichtum. Dieses Wirtschaften ohne Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft sorgte für soziale Unruhen, denn es ging vor allem auf Kosten der Arbeitnehmer.

COMEBACK IN DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

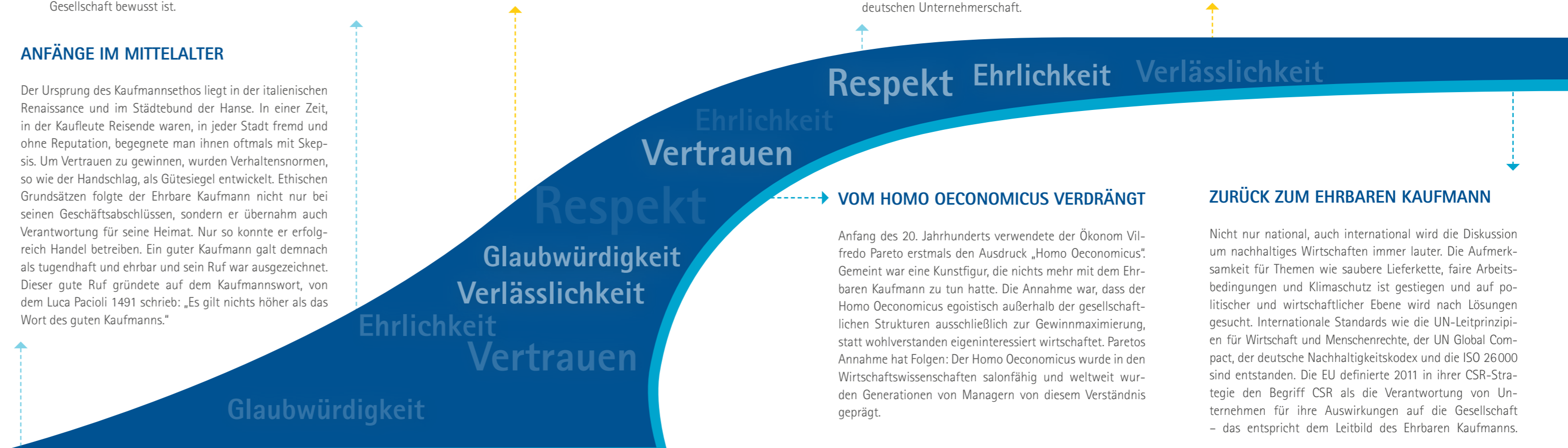
Mitte der 1950er Jahre entdeckten Wissenschaft und Praxis den Ehrbaren Kaufmann neu: Die soziale Marktwirtschaft wird eingeführt. Vom deutschen Ökonomen Alfred Müller-Armack entwickelt, wurde der Begriff auch als Bezeichnung für die reale Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland unter Ludwig Erhard verwendet. Bis heute prägt der Grundgedanke – wirtschaftliche Leistung und sozialer Fortschritt gehen Hand in Hand – die Haltung der deutschen Unternehmenschaft.

WANDEL IN DER GLOBALISIERUNG

Die zunehmende Globalisierung in den 1990er Jahren stellte die wirtschaftlichen Weichen jedoch noch einmal neu. Deutsche Unternehmen waren in Konkurrenz mit internationalen Großkonzernen und mit zunehmender Produktion in Billiglohnländern sowie der Verselbstständigung der Finanzmärkte konfrontiert. Die anonymen Verflechtungen im internationalen Wettbewerb erschweren es den Unternehmern, nach den Idealen des Ehrbaren Kaufmanns zu wirtschaften.

ANFÄNGE IM MITTELALTER

Der Ursprung des Kaufmannsethos liegt in der italienischen Renaissance und im Städtebund der Hanse. In einer Zeit, in der Kaufleute Reisende waren, in jeder Stadt fremd und ohne Reputation, begegnete man ihnen oftmals mit Skepsis. Um Vertrauen zu gewinnen, wurden Verhaltensnormen, so wie der Handschlag, als Gütesiegel entwickelt. Ethischen Grundsätzen folgte der Ehrbare Kaufmann nicht nur bei seinen Geschäftsabschlüssen, sondern er übernahm auch Verantwortung für seine Heimat. Nur so konnte er erfolgreich Handel betreiben. Ein guter Kaufmann galt demnach als tugendhaft und ehrbar und sein Ruf war ausgezeichnet. Dieser gute Ruf gründete auf dem Kaufmannswort, von dem Luca Pacioli 1491 schrieb: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns.“



14. Jahrhundert – 21. Jahrhundert

VOM HOMO OECOMICUS VERDRÄNGT

Anfang des 20. Jahrhunderts verwendete der Ökonom Vilfredo Pareto erstmals den Ausdruck „Homo Oeconomicus“. Gemeint war eine Kunstfigur, die nichts mehr mit dem Ehrbaren Kaufmann zu tun hatte. Die Annahme war, dass der Homo Oeconomicus egoistisch außerhalb der gesellschaftlichen Strukturen ausschließlich zur Gewinnmaximierung, statt wohlverstanden eigeninteressiert wirtschaftet. Paretos Annahme hat Folgen: Der Homo Oeconomicus wurde in den Wirtschaftswissenschaften salonfähig und weltweit wurden Generationen von Managern von diesem Verständnis geprägt.

ZURÜCK ZUM EHRBAREN KAUFMANN

Nicht nur national, auch international wird die Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften immer lauter. Die Aufmerksamkeit für Themen wie saubere Lieferkette, faire Arbeitsbedingungen und Klimaschutz ist gestiegen und auf politischer und wirtschaftlicher Ebene wird nach Lösungen gesucht. Internationale Standards wie die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, der UN Global Compact, der deutsche Nachhaltigkeitskodex und die ISO 26000 sind entstanden. Die EU definierte 2011 in ihrer CSR-Strategie den Begriff CSR als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft – das entspricht dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns.



Lohnt sich das für mich?



- ✓ Belebung der Unternehmenskultur
- ✓ Besseres Verhältnis zu Politik und anderen Stakeholdern
- ✓ Stärkung des Standorts

„Nächstes Jahr...

will ich mein Unternehmen

erweitern und benötige baurechtliche Genehmigungen für eine neue Produktionshalle. Doch die ansässigen Bürger und die Gemeinde legen mir Steine in den Weg. Aber die kennen mich doch gar nicht?“

Genau hier liegt das Problem: Erst durch gesellschaftliches Engagement entstehen eine langfristige Bindung und Vertrauen zwischen Gemeinde und Unternehmen.

Um dieses Vertrauen aufzubauen, haben viele Unternehmen erkannt, dass sich gesellschaftliches Engagement und der Einsatz für wohltätige Zwecke positiv auf die Unternehmenswahrnehmung auswirken. Die Akzeptanz in der Gesellschaft steigt, die Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen und das wiederum wirkt sich langfristig auch auf den wirtschaftlichen Erfolg aus. Diese Art des Engagements im Gemeinwesen wird als Corporate Citizenship bezeichnet. Auch in diesem Handlungsfeld, dem Handlungsfeld Gemeinwesen, passen im Idealfall die Maßnahmen zum Kerngeschäft eines Unternehmens. Dadurch kann es einem Unternehmen gelingen, das gesellschaftliche Umfeld und den eigenen Standort zu gestalten. Grundsätzlich lebt diese Form der Verantwortung von einem ständigen Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen. Durch Corporate Citizenship-Maßnahmen können Unternehmer Transparenz vermitteln und ihre gesellschaftliche Legitimation in der Region dauerhaft sichern. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, bedeutet nicht zuletzt, sich für die Region stark zu machen. Kleine und mittlere Unternehmen haben oft, da häufig inhabergeführt, eine starke Bindung zu ihrem Standort.

Sie ermöglichen Betriebsbesuche oder Praktika und Ausbildungsplätze – auch über den eigenen Bedarf hinaus. Sie engagieren sich zudem für den Berufseinstieg sozial benachteiligter Gruppen, wie Menschen mit Behinderung oder mit Fluchthintergrund.

Mit unternehmerischem Mut und visionärer Kreativität hat mein Großvater vor über 100 Jahren den Grundstein für unser Unternehmen gelegt. Heute sind wir ein global führender Automobilzulieferer mit mehr als 23.000 Mitarbeitern an 58 Standorten in 23 Ländern. Wir verstehen es als unsere Pflicht, das gesellschaftliche Umfeld aktiv mitzugestalten. Weltweit fördern die Firma Brose und ich als Privatperson jährlich mehr als 350 Projekte aus den Bereichen Sport, Bildung, Kultur und Soziales. Jedes gesellschaftliche Engagement ist eine Investition in die Zukunft! Michael Stoschek, Vorsitzender der Gesellschafterversammlung, Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

Den eigenen Betrieb für Menschen mit Behinderung zu öffnen, ist zwar komplexer, als einen Beitrag an eine Behindertenwerkstatt abzugeben, lohnt sich jedoch langfristig. Vertrauen und Glaubwürdigkeit in das Unternehmen werden gestärkt und gleichzeitig der Standort gefestigt. Investitionen in den Standort wie in den Betrieb oder das Umfeld vergrößern auch das Gewicht des eigenen Unternehmens in der Region. Wird beispielsweise vor Ort expandiert, nimmt das die Gemeinde bzw. Stadt positiv wahr. Aber auch Investitionen in die Infrastruktur machen die Gemeinde bzw. Stadt als Standort attraktiver. Das stärkt die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, da ihre Arbeitsplätze gesichert sind, und lockt gleichzeitig potenzielle neue Arbeitnehmer.

Denn bei der Werbung um Fachkräfte sind nicht nur Gehalt und Benefits des Unternehmens entscheidend. Auch die Standortattraktivität sowie das gesellschaftliche Engagement des Unterneh-

mens tragen in hohem Maße zur Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz bei. Investitionen in das Angebot der Gemeinde sind demnach kein Gutmenschentum, sondern auch wohlverstandenes Eigeninteresse. Viele Unternehmen unterstützen mit ihrem Wissen und Engagement gemeinnützige Organisationen im Umfeld ihres Standortes. Sie bieten ihren Mitarbeitern beispielsweise die Möglichkeit, während der Arbeitszeit ein Ehrenamt auszuüben. Der Mehrwert: Diese Wahrnehmung von sozialer Verantwortung wirkt sich positiv auf das direkte gesellschaftliche Umfeld aus, belebt die Unternehmenskultur und stärkt das Wir-Gefühl. Die Arbeit im Unternehmen wird menschlicher und Wirtschaft und Gesellschaft rücken ein Stück enger zusammen.

Verantwortung für unsere Heimat zu übernehmen, ist für uns selbstverständlich. Bei unseren kontinuierlichen Investitionen bevorzugen wir immer regionale oder nationale Unternehmen. Genau so achten wir auf soziale Aspekte. Beispielsweise unterstützen unsere Azubis die Kindertafel Schweinfurt und bekommen dafür von uns frei. Am Ende macht sich das doppelt bezahlt:

DIE KINDERTAFEL HAT HELFER UND WIR MOTIVIERTE, ZUFRIEDENE MITARBEITER.

*Anne Feulner
Geschäftsführerin, Maintal Konfitüren GmbH*



Wenn weniger mal wirklich mehr ist!

Unternehmer brauchen Rohstoffe und Ressourcen. Da diese begrenzt sind, gehört es zu den Kernaufgaben von Unternehmen, ihre langfristige Verfügbarkeit zu sichern. Und das löst ein Umdenken in den Unternehmen aus. Denn nur wer Rohstoffe und Ressourcen nachhaltig einsetzt, wird langfristig davon profitieren und seine Unternehmensexistenz si-

chern können. Ressourceneffizienz ist ganz im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns, der Umsichtigkeit und ökonomischen Weitblick zu seinen Prinzipien zählt.

Unternehmerisches Handeln wirkt sich immer auch auf die Umwelt aus. Ökobilanzen analysieren die Umweltauswirkungen von Produkten über ihre gesamte Lebensdauer hinweg. So werden Verbesserungspotenziale sichtbar und Prozesse optimierbar. Ein Umweltmanagementsystem hilft außerdem dabei, die Effekte eines Unternehmens auf Boden, Luft, Wasser oder den Energieverbrauch und das Abfallaufkommen systematisch anzugehen. Das verbessert nicht nur den ökologischen Fußabdruck und das Image – es schont auch die Kasse! Die IHKs unterstützen Unternehmen beim Einstieg in das Umweltmanagementsystem EMAS mit umfassenden Informationen bei der Registrierung.

Mehr zur EMAS-Registrierung unter: www.emas-register.de

Den Energieverbrauch zu senken, fängt beispielsweise bei Energiesparlampen und Bewegungsmeldern an. Genauso sind eine effiziente Gebäudeisolierung oder ein eigenes Blockheizkraftwerk zielführend. Energie kann auf viele Arten gespart werden. Es kommt nicht darauf an, möglichst alles umzusetzen – vielmehr liegt es am Unternehmen, zu vermitteln, dass jeder Mitarbeiter einen Beitrag leisten kann und will. Auch der (Teil-)Umstieg auf er-

neuerbare Energien ist stets Thema in den Unternehmen. Wasser, Wind, Solar oder Erdwärme – die Öko-Stromerzeugung wird von Jahr zu Jahr mehr genutzt. Weiter so! Denn das schont nicht nur die Umwelt, sondern senkt vor allem langfristig die Kosten. Die Studie „Energiewende im Strommarkt. Chancen nutzen – Risiken vermeiden.“ des Bayerischen Industrie und Handelskammertages beschreibt, wie die Betriebe mit den Veränderungen im Strommarkt umgehen und welche Maßnahmen sie für eine sichere Stromversorgung treffen können.

Hier gehts zur Studie:

www.ihk-muenchen.de/Energiewende_im_Strommarkt

Mit unserem Bio-Müsli setzten wir von Anfang an auf Nachhaltigkeit – wir hatten am Anfang diese tolle Verpackung und ökologisch nachhaltig produzierte Zutaten. Doch leider mussten wir das Müsli in Plastikluftpolsterfolie versenden, weil wir keine günstigen Kartons gefunden haben. Nach einem Hilferuf in unserem Blog erhielten wir unzählige Emails mit wertvollen User-Tipps.

WIR KONNTEN BINNEN 48 STUNDEN DEN PERFEKTEN REGIONALEN KARTON-PRODUZENTEN FINDEN.

Max Wittrock
Inhaber, mymüsli GmbH



Wir engagieren uns seit vielen Jahren für eine ökologisch verträgliche Produktionsweise. Besonders wichtig ist in unserem Geschäft die Behandlung des säurehaltigen Abwassers, das beim Mattieren von Glasoberflächen entsteht. Mit Hilfe von uns in Auftrag gegebener Umweltstudien konnten wir unsere chemisch-mechanische Abwasserbehandlung modernen Erkenntnissen anpassen. So senken wir die Abwasserwerte bereits vor dem kommunalen Klärwerk auf das Niveau eines durchschnittlichen Haushalts.

Carl-August Heinz, Inhaber, Heinz Glas Group Holding HGGH GmbH & Co.KGaA

Loht sich das für mich?

- ✓ Optimierte Prozesse
- ✓ Langfristige Betriebskosteneinsparung
- ✓ Verbesserung des Images



Unternehmerische Verantwortung auf dem Prüfstand: Wo stehe ich, wo möchte ich hin und wie erreiche ich das?

Die Übereinstimmung von innerer Haltung und konkreter Handlung – das ist der zentrale Erfolgsfaktor moderner, verantwortungsbewusster Unternehmer. Hier erfahren Sie, wie Sie geeignete CSR-Maßnahmen finden, die Sie dabei unterstützen, Ihre Ziele zu erreichen. Notieren Sie sich Ihre Gedanken und halten Sie fest: Für welche Werte stehen Sie? Welche Stakeholder sind für Sie relevant? Entwickeln Sie daraus Ihre Ziele und priorisieren Sie: Welche Ziele sind am wichtigsten? Dann erst leiten Sie zielgerichtete Maßnahmen ab. Wie können Sie noch besser werden? Mit der eingangs beschriebenen PDCA-Methode können Sie die Qualität der Maßnahmen laufend optimieren. Weiterführende Informationen zu diesem Thema und wie Sie Ihren eigenen Anspruch sowie die Anforderungen an Ihr Unternehmen identifizieren, finden Sie im IHK-Kompass (siehe Seite 21).

Werte

Reflektieren Sie Ihre Werte und Ansprüche. Für welche der folgenden Werte stehen Sie und Ihr Unternehmen? Ergänzen Sie fehlende.

- Verantwortungsbewusstsein
- Ehrlichkeit
- Weitsicht
- Glaubwürdigkeit
- _____
- _____

Stakeholder

Wer hat Ihr Unternehmen im Blick? Welche Stakeholder sind für Sie relevant? Welche sind am wichtigsten?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftspartner | <input type="checkbox"/> Kunden |
| <input type="checkbox"/> Lieferanten | <input type="checkbox"/> Gesellschaft |
| <input type="checkbox"/> Staat | <input type="checkbox"/> Gewerkschaft |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Region/Gemeinde |
| <input type="checkbox"/> Investoren | <input type="checkbox"/> Medien |
| <input type="checkbox"/> Konkurrenten | <input type="checkbox"/> _____ |

Ziele

Sie kennen Ihre Werte und Stakeholder. Leiten Sie daraus Ihre Handlungsfelder ab und setzen Sie Prioritäten: Was sind Ihre wichtigsten Ziele?

Prio 1: _____

Prio 2: _____

Prio 3: _____

Maßnahmen

Überlegen Sie nun, mittels welcher Maßnahmen Sie Ihre Ziele erreichen können. Wählen Sie aus und ergänzen Sie.

Ökonomie



- Maßnahmen zur Wahrnehmung von Kundeninteressen
- Maßnahmen für Produktsicherheit
- Verwendung von Gütesiegeln
- Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards in der eigenen Produktion sowie bei Lieferanten
- Regelmäßige Auditierung von Lieferanten
- _____

Arbeitsplatz



- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Jobsharing für Führungskräfte
- Angebote zur Unterstützung bei der Angehörigenpflege
- Betriebliche Sozialberatung
- Einführung von Teilzeitmodellen und Homeoffice
- _____

Gemeinwesen



- Bildungs-, Kinder- und Jugendförderung
- Förderung von Vereinen, Kunst und Kultur
- Investitionen in wissenschaftliche Forschung
- Einsatz für Natur-, Umwelt- und Katastrophenschutz
- Lokale/regionale Versorgungs- und Infrastruktur
- _____

Ökologie



- Ressourceneffizienz in Produktion und Verwaltung
- Schulungen für Mitarbeiter im Bereich Umwelt
- Maßnahmen für umweltschonende Logistik
- Abfallmanagement (Recycling)
- Sanktionen bei Nichteinhaltung von Umweltstandards
- _____

Freiwilliges Engagement: Die bayerische Wirtschaft

1956 wurden die IHKs vom Gesetzgeber beauftragt, für „die Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns“ zu wirken: eine klare Aufgabe, aktiv für Fairness und Nachhaltigkeit im Wirtschaftsleben einzutreten. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist dabei gleichzeitig Ausgangs- und Orientierungspunkt für die tägliche Arbeit. Als größte Wirtschaftsvertretung im Freistaat Bayern fördern die IHKs den langfristigen Erfolg ihrer Mitglieder. So ist es nur konsequent, die Mitgliedsunternehmen in einer verantwortungsvollen Unternehmensführung zu bestärken und dabei zu unterstützen, ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung ganz bewusst als Erfolgsfaktor in die Unternehmensstrategie, Produkte und Betriebsabläufe zu integrieren. Schließlich bildet verantwortliches Wirtschaften die Grundlage für langfristige Geschäftsbeziehungen, schafft Wettbewerbsvorteile und sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Deshalb stellen die IHKs in Bayern ihren Mitgliedern umfangreiche Informationen zum Thema CSR zur Verfügung: Verschiedene Publikationen und Veranstaltungsformate bieten erste Einblicke und Hilfestellungen. Dazu zählen auch der vorliegende Praxisleitfaden „Verantwortung lohnt sich.“, die Broschüre „Verantwortung lohnt sich. Weltweit.“, sowie der Bayerische CSR-Tag.

Für die erste Orientierung steht Unternehmen auch der IHK-Kompass zur Verfügung. Dieser kann unter www.muenchen.ihk.de heruntergeladen werden.

Die bayerischen IHKs verstehen sich zudem als Plattform, auf der sich Unternehmer zu dem Thema CSR austauschen können. Sie fördern Netzwerke und bieten konkrete Hilfe in der praktischen Umsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung an. Dafür wurde unter anderem ein Zertifikatslehrgang zum/zur „CSR-Manager/-in IHK“ entwickelt und eingeführt. Der Lehrgang vermittelt Kompetenzen und notwendiges Rüstzeug, um CSR erfolgreich im Unternehmensalltag zu implementieren – konkret und praxisnah.

Ein weiteres wichtiges Anliegen der IHKs ist die Wahrung der Freiräume für selbstgestaltbare Verantwortung. Dafür setzen sich die IHKs im öffentlichen und politischen Diskurs ein. Die Integration von CSR in die eigenen Prozesse muss in hohem Maße freiwillig bleiben. Eine Standardisierung etwa durch zunehmende Berichtspflichten oder Zertifizierungen ist mit Blick auf die in Deutschland stark differenzierte Unternehmenslandschaft kleiner und mittlerer Betriebe kontraproduktiv. Die IHKs werben für politische Rahmenbedingungen, die ein freiwilliges Engagement im Bereich CSR sicherstellen und gesetzliche Regelungen im Bereich des Machbaren und Zumutbaren belassen. Immer mit dem Ziel, einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten.

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns prägt die Grundausrichtung und die Arbeit der bayerischen IHKs, die sich auf vielfältige Weise engagieren: in der internationalen Handelspolitik, der beruflichen Bildung, im Umwelt- und Klimaschutz sowie bei der Integration von Flüchtlingen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. In der Mitte der Gesellschaft, an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik, sehen die IHKs ihren gesetzlichen Auftrag darin, an dem Diskurs um globale Gerechtigkeit teilzunehmen und für faire Wettbewerbsbedingungen, national wie auch international, zu wirken. Im Sinne einer Verantwortungspartnerschaft sind Unternehmen jedoch nicht alleine gefordert: Auch der Staat, die Verbraucher und die Öffentlichkeit müssen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen. Dabei unterstützen die bayerischen IHKs die Unternehmen in ihrem wirtschaftlich globalen, sozialen und ökologischen Engagement. Denn gemeinsam können wir den Ehrbaren Kaufmann leben. Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung.

Die IHKs unterstützen im Unternehmensalltag

Mithilfe des **IHK-Kompass** können Sie anhand Ihres eigenen Anspruchs sowie der Anforderungen Ihrer Stakeholder an Ihr Unternehmen Ziele definieren und daraus Maßnahmen und Handlungsfelder ableiten. Der Kompass unterstützt Sie dabei, Ihre gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen zu verankern und sich auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

Das **Glossar „Corporate Social Responsibility – Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung von A-Z“** erklärt kurz und knapp alle wichtigen Begrifflichkeiten zum Thema. Das Glossar dient als Nachschlagewerk, Informationsquelle und verdeutlicht Zusammenhänge.

Der **Praxisleitfaden der Außenwirtschaft „Verantwortung lohnt sich. Weltweit.“** zeigt an konkreten Maßnahmen und Best-Practice-Beispielen, wie unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt realisiert werden kann: im Export und Import, in Lieferpartnerschaften sowie in den Partnerländern vor Ort.

Der **Bayerische CSR-Tag** bietet jährlich umfassende Informationen rund um das Thema CSR mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Der CSR-Tag bietet Unternehmen, Experten und Interessierten die Möglichkeit, sich über aktuelle Trends zu informieren und neue Kontakte zu knüpfen.

Der **IHK-Zertifikatslehrgang „CSR Manager/-in IHK“** vermittelt praxisnah und kompakt entscheidendes Wissen und Managementtools für die erfolgreiche Integration von CSR in die betriebliche Praxis.

Sie haben Fragen rund um das Thema Ehrbarer Kaufmann, zu den IHK-Angeboten oder möchten eine Broschüre? Dann melden Sie sich bei den jeweiligen Ansprechpartnern, die Sie auf der Rückseite der Broschüre finden.

Was bedeuten die CSR-Berichtspflichten für Unternehmen?

Was ist das?

Im September 2014 hat der Rat der EU die Richtlinie zur CSR-Berichterstattung angenommen. Die betroffenen Unternehmen müssen in ihrem Lagebericht oder einem separaten Nachhaltigkeitsbericht unter anderem nicht-finanzielle Informationen zu folgenden Themen offenlegen:

- Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung
- Folgen des jeweiligen Geschäftsmodells für Umwelt und Gesellschaft
- Begründung, nach welchen Kriterien Kandidaten für Unternehmensführung und Aufsichtsrat ausgewählt werden

Welche Berichtsstandards gibt es?

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK): Die 20 Kriterien des DNK bieten einen Rahmen für die Berichterstattung nicht-finanzieller Leistungen und erfüllen die Kriterien der CSR-Berichtspflichten. Der DNK kann von Organisationen und Unternehmen jeder Größe und Rechtsform genutzt werden. www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de

Global Reporting Initiative – GRI: Die GRI entwickelt Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Diese entstehen im internationalen Dialog mit Vertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaft, Gesellschaft und Wissenschaft und werden anschließend bekannt gegeben. www.globalreporting.org

Darüber hinaus gibt es einige weitere, auch branchenspezifische Normen und Standards. Erste Informationen gibt es bei den IHKs.

Wer ist betroffen?

Betroffen sind Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen und von öffentlichem Interesse sind – in erster Linie Banken, Versicherungen und Fondsgesellschaften. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind nur mittelbar von der Pflicht betroffen, allerdings ist davon auszugehen, dass Großbetriebe die CSR-Berichte auch von ihren Zulieferbetrieben einfordern werden.

Wann kommen Sie?

Die EU Regelung zur CSR-Berichtspflicht ist nun bis zum 6. Dezember 2016 in nationales Recht umzusetzen. Erstmals betrifft diese neue Berichtspflicht Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2016 beginnen.



Impressum: Der Ehrbare Kaufmann Verantwortung lohnt sich
 Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e.V. // 80323 München // Hausanschrift: Balanstraße 55-59, 81541 München // Telefon: +49 89 5116-0
 info@bihk.de // www.bihk.de // Verantwortliche: Gerti Oswald, Geschäftsführerin BIHK e.V. // Konzeption: wopr Kommunikation, wopr.de // Grafische Umsetzung:
 Ideenmühle GmbH, ideenmuehle.com // Fotografie: drehmomente.de, Firma Lammsbräu, Firma Faber Castell, Firma My Müsli, Firma Baufritz, Firma Maintal Kon-
 fitüren // Bildquellen: Titel thinkstock © Peshkova + drehmomente.de + Ideenmühle.com, S. 5 drehmomente.de + vectorstock © graphixmania, S. 8 fotolia © mirpic,
 S. 11 shutterstock © Kuzma, S. 14 fotolia © monkeybusinessimages, S. 17 fotolia © infinity, S. 21 thinkstock © geografika, S. 23 fotolia © everythingpossible
 Druck: G. Peschke Druckerei GmbH, www.peschkedruck.de

Stand: März 2016

Ihre Ansprechpartner zum Ehrbaren Kaufmann der IHKs in Bayern

IHK Aschaffenburg

Dr. Andreas Freundt

Telefon 06021 8800

E-Mail: freundt@aschaffenburg.ihk.de

IHK zu Coburg

Frank Jakobs

Telefon 09561 7426 0

E-Mail: jakobs@coburg.ihk.de

IHK für München und Oberbayern

Natalie Tomlinson-Kurz

Telefon 089 5116 0

E-Mail: tomlinsonkurz@muenchen.ihk.de

IHK für Niederbayern in Passau

Hans Meyer

Telefon 0851 507 0

E-Mail: meyer@passau.ihk.de

IHK Nürnberg für Mittelfranken

Jochen Raschke

Telefon 0911 1335 0

E-Mail: jochen.raschke@nuernberg.ihk.de

IHK für Oberfranken Bayreuth

Ursula Krauß

Telefon 0921 886 212

E-Mail: krauss@bayreuth.ihk.de

IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim

Dominique Langer

Telefon 0941 5694 0

E-Mail: langer@regensburg.ihk.de

IHK Schwaben

Barbara Klause

Telefon 0821 3162 0

E-Mail: barbara.klause@schwaben.ihk.de

IHK Würzburg-Schweinfurt

Dr. Sascha Genders

Telefon 0931 41940

E-Mail: sascha.genders@wuerzburg.ihk.de