



Nachhaltiges Wirtschaften

Chancen für die regionale Wirtschaft

IHK-Trendstudie Februar 2021



Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	4
2. Ausgangslage	5
2.1 Herausforderungen in Zeiten der COVID-19-Pandemie	6
2.2 Herausforderungen für den Mittelstand	7
2.3 Untersuchungsziel und Vorgehensweise	7
3. Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltigkeitsaktivitäten und Unternehmensverantwortung	8
3.1 Definition der Begrifflichkeiten	8
3.2 Chancen und Wettbewerbsvorteile	8
3.3 Hürden in der betrieblichen Praxis	11
3.4 Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen: Potentiale	12
4. Handlungsempfehlungen und Unterstützungsangebote	15
4.1 Punkte-Plan für Unternehmen	16
4.2 Leistungen der IHK Köln	22
5. Ausblick	24
6. Methodik	25
7. Glossar	27
8. Literaturverzeichnis	28

Abkürzungsverzeichnis

CSR	Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility)
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EHS	Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und Umweltschutz (Environment, Health and Safety)
ESG	Rankingsystem nachhaltiger Kapitalanlagen (Environment, Social, Governance)
GRI	Global Reporting Initiative
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPIs	Messgrößen (Key Performance Indicators)
NGOs	Nicht-Regierungsorganisationen (Non-Governmental Organizations)
SDGs	Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals)
UN	Vereinte Nationen (United Nations)

1. Management Summary

Unternehmen verstehen Nachhaltiges Wirtschaften als Impulsgeber für Innovationen sowie als Möglichkeit zur Einsparung von Ressourcen und zur Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen

Angesichts des Klimawandels und im Zuge der COVID-19-Pandemie erhält Nachhaltiges Wirtschaften und verantwortliches unternehmerisches Handeln in den Unternehmen zunehmende Bedeutung, begleitet von einem Diskurs in den Medien. Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) werden dabei als eine wesentliche, wenn nicht sogar tragende Säule betrachtet. Diesen Grundgedanken zum Anlass nehmend, befragte die IHK Köln im Rahmen ihrer CSR-Trendstudie ihre Mitglieder zur Bedeutung von Nachhaltigkeit in Zeiten der Pandemie, zu den Treibern für Nachhaltiges Wirtschaften, zur Implementierung von Maßnahmen sowie zu den Hürden in der Umsetzung.

Die Trendstudie soll die bestehende Forschung um eine aktuelle Bestandsaufnahme deutscher Mittelständler und Großunternehmen im Kölner Wirtschaftsraum ergänzen. Um ein möglichst umfassendes Stimmungsbild zum Nachhaltigen Wirtschaften zu erhalten (z. B. zur Motivation, zu den Aktivitäten der Unternehmen sowie den Chancen und Hürden), nutzt und kombiniert diese Trendstudie verschiedene Methoden miteinander:

- 1) Systematische Literaturrecherche
- 2) Standardisierte Unternehmensbefragung im Kammerbezirk Köln
- 3) Qualitative Experteninterviews

Die standardisierte Onlinebefragung steht dabei im Vordergrund. Die gesamten Analysen wurden im Zeitraum von September bis Dezember 2020 durchgeführt.

Die Analyse wird mit Praxisbeispielen aus der Region unterlegt. Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse dienen dazu, dringende Handlungsbedarfe der Wirtschaft zu identifizieren. Daraus werden erste Tipps und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die konkrete Maßnahmen für ein nachhaltiges Ökosystem und spezifische Stakeholder-Beziehungen aufzeigen. Die unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit werden berücksichtigt, indem die Autorinnen die Handlungsempfehlungen drei verschiedenen „Reifegraden“ zuteilen: für Unternehmen, die sich bisher noch nicht mit Nachhaltigkeit beschäftigt haben, für Unternehmen, die bereits erste Maßnahmen umgesetzt haben und das Thema im Betrieb angegangen sind, sowie für Unternehmen, die über fortgeschrittene Kapazitäten verfügen und bereits umfassende Maßnahmen umgesetzt haben.

Folgende Erkenntnisse konnten gewonnen werden:



- Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, sich bereits mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen.
- Bei einem Großteil der Befragten hat sich die Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit in Pandemiezeiten nicht gewandelt.
- Um der Krise zu begegnen, geben die Unternehmen vorwiegend an, die eigenen Lieferketten zu überdenken sowie auf mehr Qualität achten zu wollen.
- Unternehmerische Potentiale durch eine strategische Adressierung von Nachhaltigkeit werden von den Unternehmen im Wirtschaftsraum Köln noch unzureichend genutzt.
- Deutsche Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit als Impulsgeber für Innovationen sowie als Möglichkeit, neue Märkte und Zielgruppen zu erschließen, Rohstoffe und Energie einzusparen.
- Die Verantwortlichkeit und Bedeutung von Nachhaltigkeit sehen Unternehmen überwiegend beim Management/ Eigentümer, gefolgt von Mitarbeitenden, Verbrauchern, Lieferanten und Vertriebspartnern.
- Eine institutionalisierte Einbindung von Nachhaltigkeit findet vor allem in den Abteilungen Personalmanagement, Einkauf/Logistik, Marketing/Vertrieb, PR/Kommunikation sowie in geringerem Ausmaß in der Strategieabteilung statt.
- Zu den Hindernissen zählen vor allem fehlende personelle Kapazitäten sowie eine erwartete Kostensteigerung durch die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen.
- Mit Blick auf die sogenannten „Sustainable Development Goals“ der UN beschäftigen sich Unternehmen maßgeblich mit der Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz), 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) sowie 9 (Industrie, Innovation und Infrastruktur).

2. Ausgangslage

Zu den großen Herausforderungen für Unternehmen aller Branchen zählt in den kommenden Jahrzehnten das Management ökologischer und gesellschaftlicher Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Die gesellschaftliche Orientierung an einer nachhaltigen Lebensweise wurde hierbei besonders deutlich durch die immer stärker wahrzunehmenden Auswirkungen der Klimakrise begünstigt. In Gesellschaft und Wirtschaft ändert sich die Haltung zu diesem Themenkomplex zunehmend durch treibende Kräfte einzelner Akteure wie die „Fridays for Future“-Bewegung, hinter der die schwedische Schülerin Greta Thunberg steht, oder aber die Stellungnahme von BlackRock-CEO Larry Fink (BlackRock, 2021), der zu einer nachhaltigeren Investmentpraxis aufruft. Diese sich ändernden Bedürfnisse und Anforderungen finden mittlerweile auch verstärkt Berücksichtigung in politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Auf politischer Ebene werden z. B. in Europa Strategien eingeführt, die die soziale Verantwortung von Unternehmen betreffen (Europäische Kommission, 2011), oder aber Maßnahmen wie der europäische „Green Deal“, der das Ziel verfolgt, die EU bis 2050 klimaneutral zu gestalten (Europäische Kommission, 2019). Nicht zuletzt hat die globale Pandemie unser bestehendes Wirtschaftsparadigma mit dem Ziel eines kontinuierlichen Wachstums auf den Prüfstand gestellt. Obgleich diese grundlegenden Fragen nur von unterschiedlichen Interessensgruppen gemeinsam beantwortet werden können, werden Unternehmen immer stärker dazu aufgefordert, ökologische und soziale Belange in ihren Geschäftsmodellen zu berücksichtigen (Beal et al., 2017; Carroll und Shabana, 2010; KPMG, 2020). Nicht zuletzt ist dies auch im Interesse der Unternehmen, wie das Weltwirtschaftsforum im aktuellen Global Risks Report 2021 feststellte. Es identifizierte hauptsächlich ökologische Faktoren als globale Risiken unserer heutigen Zeit (World Economic Forum, 2021), die sich negativ auf die Unternehmenslage auswirken können, falls nicht entsprechend gehandelt wird.

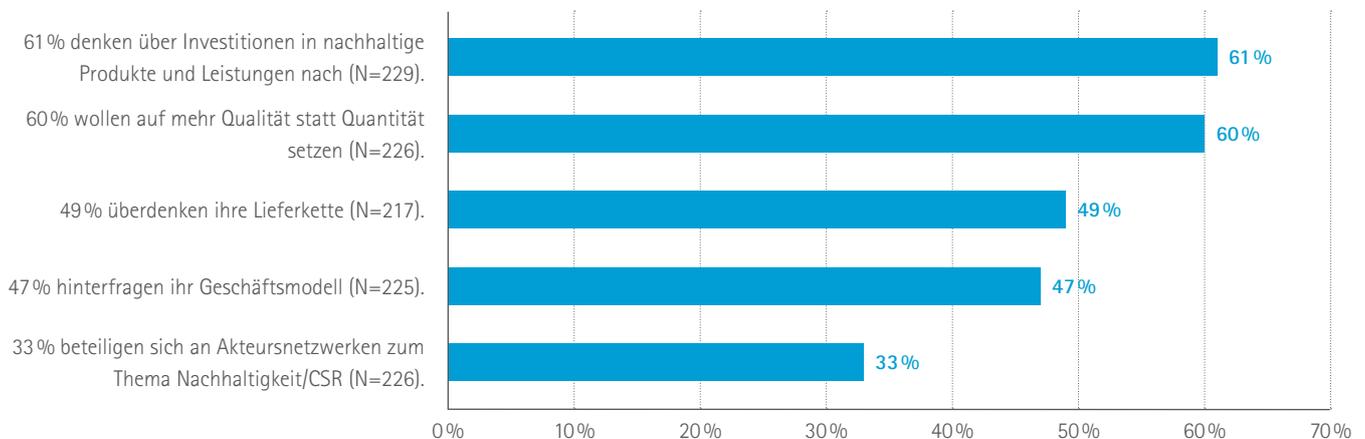
2.1 Herausforderungen in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Im Zuge der Pandemie hat sich die Einschätzung bzgl. der Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit nur geringfügig geändert, wie die folgenden Zahlen belegen (N=228):

- Bei 32% hat sich die Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit durch die Pandemie verändert („stimme teilweise zu“ und „stimme voll zu“).
- Bei 60% der Befragten ist Nachhaltigkeit genauso wichtig wie vor der Krise.

Diese Ergebnisse reflektieren auch den Diskurs in der Öffentlichkeit. Nachhaltigkeit wird als ein Mechanismus gesehen, um resilienter aus Krisen hervorzugehen (Bundesregierung, 2020). Andere Stimmen pochen darauf, Nachhaltigkeit hinter ökonomischen Zielen an zweiter Stelle zu positionieren. Progressivere Stimmen sehen die jetzige Krise sogar als Chance, einen Neuanfang zu wagen. Die befragten Unternehmen scheinen sich mehrheitlich bereits vor der Krise klar pro Nachhaltigkeit positioniert zu haben. Andere scheinen der Krise durch die folgenden Maßnahmen begegnen zu wollen („teilweise ja“ und „ja“):

Tabelle 1: Betriebliche Maßnahmen, um der Krise zu begegnen



Zitiert



Hauptgrund eins ist die Erkenntnis, dass es so nicht weitergehen kann, das steht ja außer Frage und ist jedem klar und ist auch nicht diskutabel. Jeder Mensch weiß: Wenn so weitergewirtschaftet wird, wie man es beispielsweise im 20. Jahrhundert gemacht hat, dann sind wir schnell am Ende. Diese Erkenntnis wird glücklicherweise am Wandel des Verbraucherverhaltens deutlich und ist auch in unserer Philosophie schon seit geraumer Zeit fest verankert.

Hanno Rieger (REWE Group)

Ihr Geschäftsmodell hinterfragen hierbei Unternehmen unterschiedlicher Beschäftigtenzahlen gleichermaßen. Auch bei Investitionen in nachhaltige Produkte und Leistungen ergibt sich ein ausgeglichenes Bild. Die Lieferkette überdenken Unternehmen mit einer Größenordnung von 50–249 Beschäftigten überdurchschnittlich oft und auch die Akteursnetzwerke werden von Unternehmen ab 50 Beschäftigten deutlich stärker als Maßnahme wahrgenommen. Mehr Qualität als Quantität ist für Unternehmen bis 49 Beschäftigte eine vergleichsweise stärker genutzte Maßnahme.

2.2 Herausforderungen für den Mittelstand

Nicht nur Großunternehmen, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) spielen innerhalb des Diskurses eine immer wichtiger werdende Rolle (Schmitz et al., 2021). Seit der 2014 von der EU verabschiedeten Richtlinie zur CSR-Berichtspflicht, die in Deutschland zum Geschäftsjahr 2017 gesetzlich verankert wurde, rücken KMU als Zulieferer großer Unternehmen immer mehr ins Blickfeld (Rat für nachhaltige Entwicklung, 2017). Obwohl diese Entwicklung sehr bedeutsam scheint, fordert sie nur von einer bestimmten Unternehmenszielgruppe eine Berichterstattung über Standards in den Bereichen Umwelt, Soziales und Arbeitnehmende (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2017; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017). Obwohl KMU bislang von diesen Regelungen weitestgehend ausgenommen wurden, rücken sie durch die Diskussion um das Lieferkettengesetz und durch ihre Rolle als Zulieferer immer mehr in den Fokus. Großunternehmen wählen Zulieferer und Dienstleister zunehmend nach Nachhaltigkeitskriterien aus bzw. kontrollieren diese (Baker Tilly, 2017; Haufe, 2017). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, werden KMU nachweisen müssen, dass sie die geforderten Standards erfüllen.

2.3 Untersuchungsziel und Vorgehensweise

Die vorliegende Studie analysiert anhand der Ergebnisse einer Online-Befragung von 229 Unternehmen im Wirtschaftsraum Köln die Chancen, Hürden sowie den Status quo der Implementierung sozialer und ökologischer Aspekte in die Geschäftsprozesse von Unternehmen (Details zur Methodik siehe Seite 25). Aus den erzielten Ergebnissen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die Unternehmen bei der Überwindung der Hindernisse und bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in das Kerngeschäft unterstützen.

Bevor in den folgenden Kapiteln die wichtigsten Ergebnisse der Studie vorgestellt werden, wird zunächst eine grundlegende Definition des Themenbereichs Nachhaltiges Wirtschaften mit den Ausprägungen Nachhaltigkeitsaktivitäten und Unternehmensverantwortung gegeben. Außerdem wird reflektiert, wie stark sich Unternehmen derzeit mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen; es werden Treiber, Chancen bzw. erwartete Wettbewerbsvorteile dargelegt, die Unternehmen mit der Implementierung von Nachhaltigkeit in den Kern ihrer Aktivitäten verbinden. Ferner werden mögliche Hürden diskutiert und es wird die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die „DNA“ des Unternehmens vorgestellt, die gewisse Potentiale bereithält. Kapitel 4 liefert eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie konkrete Handlungsempfehlungen, die nach verschiedenen Reifegraden unterteilt werden. Die Studie wird durch einen Überblick über die Unterstützungsangebote der IHK abgerundet.

3. Nachhaltiges Wirtschaften: Nachhaltigkeitsaktivitäten und Unternehmensverantwortung

3.1 Definition der Begrifflichkeiten

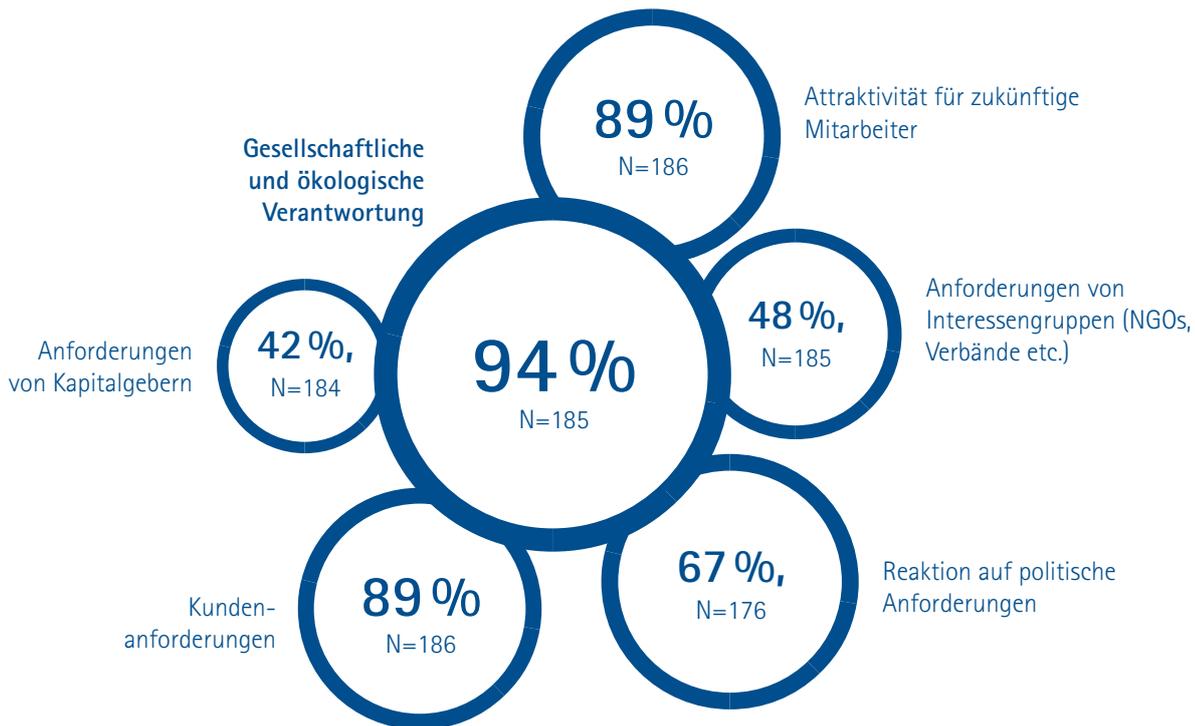
Die Implementierung nachhaltiger Maßnahmen mitsamt der Übernahme von Verantwortung im Geschäftsverlauf (z. B. entlang der eigenen Wertschöpfungskette) wird allgemein als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Als unternehmerische Gesellschaftsverantwortung wird CSR somit als Bindeglied zwischen Unternehmen und Gesellschaft interpretiert, d.h., dass Unternehmen ihren Beitrag zum ökologischen und sozialen Gemeinwohl leisten müssen. Laut Definition des Brundtland-Berichtes von 1987 versteht man unter dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung im wirtschaftlichen Kontext, die Interessen und Chancen heutiger und künftiger Generationen in der Geschäftstätigkeit unmittelbar zu berücksichtigen, sodass deren frei bestimmte Lebens- und Wirtschaftsweise nicht gemindert werden (Brundtland, 1987).

3.2 Chancen und Wettbewerbsvorteile

Das Ranking von Nachhaltigkeitsberichten, herausgegeben vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) sowie future e.V. (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. – verantwortung unternehmen, 2019), zeigt, dass sich besonders KMU kontinuierlich in ihren Nachhaltigkeitsbemühungen verbessern. Im Fokus stehen hierbei die Bereiche „Vision, Strategie und Management“, „Produktverantwortung“ und „Verantwortung in der Lieferkette“. Laut dem KfW Wettbewerbsindikator von 2016 liegt der Anteil der Unternehmen, die sich in mindestens einem Bereich von CSR engagiert haben, in Deutschland bei 85,3% (Abel-Koch, 2017). Interessanterweise ist gesellschaftliches Engagement im Mittelstand fest verankert, der Begriff Corporate Social Responsibility ist allerdings in vielen Unternehmen nicht hinreichend bekannt oder spielt kaum eine Rolle (TÜV Rheinland, 2010). Eine Studie des Beratungsunternehmens Baker Tilly und der TU Dortmund kommt 2017 zu dem Ergebnis, dass ca. 80% der befragten 229 Unternehmen sich zwar mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben, eine durchdachte Strategie zur Integration von CSR weist allerdings nur jedes zweite Unternehmen auf (Baker Tilly, 2017; Dämon, 2017).

In der Trendstudie konnten ähnliche Tendenzen festgestellt werden. 8% der befragten Unternehmen gaben an, sich in ihrem Unternehmen bislang noch nicht mit Nachhaltigkeit befasst zu haben. 15% wollen sich zukünftig mit dem Thema beschäftigen und bereits 77% befassen sich schon mit Nachhaltigkeit.

Die Gründe, warum sich die befragten Unternehmen mit Nachhaltigkeit befassen, sind vielfältig. Sie sind im Folgenden in absteigender Reihenfolge der Zustimmungshäufigkeiten aufgelistet („teilweise wichtig“ und „sehr wichtig“):



Für alle Gründe steigt die Häufigkeit der Nennung und damit die Einstufung der Wichtigkeit pro Kategorie mit der Unternehmensgröße.

Neben den Gründen bzw. externen Treibern, sich mit CSR zu beschäftigen, bietet die Integration von Nachhaltigkeit in den Unternehmenskontext zudem vielfältige Geschäftschancen – darunter vor allem Innovationspotential und Wettbewerbsvorteile, die durch gezieltes Ausrichten neue Geschäftsfelder und Märkte erschließen können (Halfmann, 2012; TÜV Rheinland, 2010). Zudem profitieren Unternehmen davon, attraktiver für junge, potentielle Talente zu werden, die Reputation ihrer Marke zu erhöhen oder Einsparpotentiale nutzen zu können (Steinert, 2014).

Zitiert



Ich sehe es durchaus als notwendig an, erstmal Geld in das Thema Nachhaltigkeit reinzustecken. Das Geld fehlt dann schon mal für das Kerngeschäft. Das ist wohl der Zwiespalt, in dem man steckt.

*Henning Schmidt
(Schmidt-Rudersdorf GmbH & Co. KG)*

Die in der Studie vertretenen Unternehmen sehen das Potential, auf neue Marktanforderungen und veränderte externe Ansprüche reagieren zu können. Hierbei betrachten 43 % Nachhaltigkeitsaktivitäten als Maßnahme zur Reduzierung unternehmerischen Risikos und rund 75 % der Befragten erkennen die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Impulsgeber für innovative, zukunftsfähige Geschäftsmodelle („teilweise ja“ und „ja“).

Die nachfolgende Auflistung zeigt weitere genannte Potentiale in absteigender Reihenfolge der Zustimmungshäufigkeiten:

- Einsparung von Rohstoffen und Energie (85 %, N=200),
- Impulsgeber für Innovationen für zukünftige Geschäftsmodelle (74 %, N=203),
- Engagement im ökologischen und sozialen Bereich zusätzlich zum Kerngeschäft (64 %, N=202),
- Erfüllung politischer Anforderungen/Vorgaben (61 %, N=193),
- Eröffnung neuer Märkte und Zielgruppen (58 %, N=200),
- Reduzierung des unternehmerischen Risikos (43 %, N=202).

Grundsätzlich scheinen Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten die Potentiale und die Bedeutung von Nachhaltigkeit positiver einzuschätzen bzw. sich dieser deutlich klarer bewusst zu sein. Dies ist besonders deutlich beim Einsparungspotential.

Um in Kapitel 4 die Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements diskutieren zu können, wurden in der Studie die Akteure in den Unternehmen identifiziert, denen große Bedeutung zukommt, wenn es um ein generelles Engagement im Bereich Nachhaltigkeit geht. Als „teilweise wichtig“ und „sehr wichtig“ empfinden die Unternehmen hierbei die Bereiche Management/Eigentümer, Mitarbeiter und Verbraucher. Shareholder, Wettbewerber und Umweltaktivistinnen und -aktivisten werden im Vergleich dazu grundsätzlich als weniger wichtig empfunden.

Zitiert



Nach meinem festen Verständnis und nach meiner Überzeugung sollte man Nachhaltigkeit pragmatisch wie jedes andere Investitionsvorhaben beleuchten: nach Sinnhaftigkeit, nach einem Return on invest, nach einer praktikablen Umsetzungsfähigkeit.

Werner Geilenkirchen
(HERZIG Marketing GmbH)

3.3 Hürden in der betrieblichen Praxis

Bei der Implementierung und Integration von CSR in die betrieblichen Prozesse und Abläufe sind Unternehmen unterschiedlichen Hindernissen ausgesetzt. KMU fehlt es mitunter an personellen/zeitlichen sowie finanziellen Kapazitäten, sich dem bisweilen fremden Thema CSR anzunehmen (Dämon, 2017; Icks et al., 2015). Zudem haben sie mit teils fehlender Expertise bei nachhaltigkeitsrelevanten Themen und einer eher informellen Art der Unternehmensführung zu kämpfen (Johnson & Schaltegger, 2016). Dieser informelle Charakter ermöglicht aber auch mehr Freiraum und Flexibilität, die in gewissen Bereichen eine schnellere Entscheidungsfindung möglich machen.

Im Folgenden werden die Hürden bei der Umsetzung bzw. Implementierung vom größten zum kleinsten Hindernis gemäß den Unternehmensangaben aufgeführt (Antworten „mittleres Hindernis“ und „größtes Hindernis“ werden zusammen betrachtet).



- Finanzierungsmöglichkeiten fehlen (32 %, N=122),
- nachhaltige Lieferketten sind nicht verfügbar (27 %, N=121),
- Wissen über Nachhaltigkeit / CSR fehlt (26 %, N=121),
- Kein Interesse der Mitarbeiter an Nachhaltigkeitsthemen (25 %, N=121),
- Klarheit darüber, wie Nachhaltigkeit und CSR in die Vision des Unternehmens passen, fehlt (24 %, N=121),
- Unterstützung durch die Führungsspitze fehlt (14 %, N=118),
- Nachhaltigkeit ist nicht mit Produktportfolio vereinbar (12 %, N=122).

Insgesamt lässt sich beobachten, dass Kleinst- sowie mittelständische Unternehmen die einzelnen Hürden als besonders schwerwiegend empfinden. Kostensteigerungen bzw. kommerzielle Nachteile werden von Unternehmen vor allem ab einer Größe von 50 Beschäftigten erwartet.

Zitiert

Die Aussage, dass nachhaltig immer auch teurer bedeuten muss, ist eine Schlussfolgerung, die wir überprüfen müssen – stimmt das denn überhaupt noch? Wir müssen Mythen ausräumen!

*Dr. Juliane Kronen
(innatura gemeinnützige GmbH)*

Zitiert

Auch das Argument ‚Wir sind ja nur ein ganz kleines Licht im großen Ganzen‘ lasse ich nicht gelten. Denn: Viele kleine Lichter ergeben ein sehr helles großes Licht.

*Stefan Büscher
(Gebr. Büscher Brenn- u. Baustoffe GmbH)*

Zitiert

Wenn man sich über Prioritäten nicht einig ist, ist es eine Hürde für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Häufig bestehen Hierarchien hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit solcher Maßnahmen. Die Diskussion mit den verschiedenen Beteiligten mag zwar anstrengend und langdauernd sein, lohnt sich aber. Wenn es noch keine ausgeprägte Unternehmenskultur zum Thema Nachhaltigkeit gibt, ist das zunächst eine Herausforderung.

Stefanie Wölfle
(RheinEnergie AG/Stadtwerke Köln)

Da personelle Kapazitäten als eine der primären Hürden eingestuft werden, ist es empfehlenswert, Netzwerke in der Region zu bilden und einen regelmäßigen Austausch zu pflegen (Scheerer 2013; Schubert und Roethel 2014). Die lokale Vernetzung trägt darüber hinaus dazu bei, die regionale Infrastruktur zu verbessern sowie die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Unternehmen zu erhöhen (Placke et al. 2014). Vernetzungsangebote auf regionaler Ebene sind vielfältig. Eine Wahrnehmung dieser Angebote kann durch Kompetenz- und Wissensaustausch diverse Kapazitätsengpässe kompensieren. Allen voran geben z. B. die Industrie- und Handelskammern (IHK) praktische Tipps zum Thema Energieeffizienz. Hierzu stehen Onlineangebote, wie der „IHK ecoFinder“, die „IHK- Recyclingbörse“ oder eine Energie- und Abfallberatung zur Verfügung (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. 2020). Ein weiteres bundesweites Netzwerk, das die Verbreitung und Vernetzung nachhaltiger Projekte und Akteure fördert, ist RENN (Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien) (Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien 2020), das an den Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) angelehnt ist. Weitere Plattformen, die Möglichkeiten zum Austausch, Wissenstransfer und zur Vernetzung bieten, sind B.A.U.M. e.V. oder UPJ¹. Darüber hinaus bieten auch einige Universitäten Projekte an, in denen gemeinsam mit Unternehmen an Problemstellungen gearbeitet werden kann. Einige Unternehmen haben das Vernetzungspotential mit anderen Akteuren bereits erkannt. Ca. 78% schätzen das Potential hier als „teilweise wichtig“ oder „sehr wichtig“ ein (N=108), womit Kollaborationen im Bereich Nachhaltigkeit über alle Unternehmensgrößen hinweg eine übergeordnete Rolle spielen.

3.4 Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen: Potentiale

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen treibt bereits eine aktive Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen voran. Folgende betriebliche Maßnahmen haben Unternehmen im Rahmen von Nachhaltigkeit beispielhaft implementiert:



¹ Mehr Infos finden Sie hier: <https://baumev.de/>; <https://www.upj.de/>

Beispiele dafür, in welchen Unternehmensbereichen Nachhaltigkeit bzw. CSR bereits verankert sind, zeigen die Ergebnisse der Studie. Hierzu wurden die Antworten „teilweise wichtig“ und „sehr wichtig“ berücksichtigt (in aufsteigender Reihenfolge der Häufigkeit der Verankerung):

-  Finanzen/Rechnungswesen (45 %, N=137),
-  Forschung und Entwicklung/Produktion (51 %, N=133),
-  EHS-Abteilung (zuständig für Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz) (52 %, N=134),
-  Nachhaltigkeit/CSR-Abteilung (58 %, N=132),
-  Personalmanagement (66 %, N=137),
-  Einkauf und Logistik (73 %, N=138),
-  Strategieabteilung (74 %, N=136),
-  Marketing/Vertrieb (79 %, N=136),
-  PR/Kommunikation (79 %, N=141).

Hierbei ist es kaum verwunderlich, dass aufgrund der Größenordnung Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten mit einer Verankerung von Nachhaltigkeit/CSR in allen Bereichen vertreten sind (besonders im Bereich einer eigenständigen CSR-/EHS-Abteilung oder mit einer Anbindung im Bereich der Unternehmensstrategie). Auffallend ist, dass Nachhaltigkeit besonders in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten häufig im Marketing und in der Kommunikation verankert ist. Diese Implementierung bietet Chancen, aber auch ein gewisses Konfliktpotential. Dem Vorwurf, Nachhaltigkeit aus reinen Imagegründen durchzuführen, also sogenanntes „Greenwashing“ zu betreiben, können Unternehmen durch Zertifizierungen, Transparenz in der Kommunikation und Kooperationen mit anderen reputablen Akteuren (z. B. NGOs) entgegenwirken. Durch einen gemeinsamen Produktentwicklungs- oder Feedbackprozess mit Kunden und Kundinnen oder anderen Stakeholdern können Beziehungen gestärkt und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gesteigert werden. Zusätzlich können Verhaltensrichtlinien bzw. die Veröffentlichung solcher Codes of Conduct sowie Ratings und externe Unternehmens- und Produktbewertungen durch z. B. seriöse Ökolabel und Zertifizierungen unterstützend wirken. In Unternehmen mit 50–249 Beschäftigten ist das Thema häufiger im Personalmanagement verankert. Ein gewisses Potential bietet ebenfalls die Verankerung in den Bereichen Finanzen sowie Forschung und Entwicklung, die ungeachtet der Unternehmensgröße nur teilweise erfolgt und daher noch unzureichend Beachtung findet.

Im Rahmen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (UN) einigten sich deren Mitgliedsstaaten 2015 auf 17 gemeinsame Ziele, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. In diesem Rahmen wurden auch Unternehmen dazu aufgerufen, zur Erreichung dieser Nachhaltigkeitsziele beizutragen.

Gut zu wissen



Link zur UN Seite mit Entwicklungszielen (SDGs)

<https://17ziele.de>



32 %



33 %



33 %

In unserer Umfrage forderten wir daher die Unternehmen dazu auf, aus den 17 Nachhaltigkeitszielen drei Ziele auszuwählen, die sie bereits in ihrem Unternehmenskontext adressieren bzw. zukünftig adressieren wollen. In der Studie entfielen auf SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ 43 %, auf SDG 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ 33 % und SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ ebenfalls 33 % (N=141). Außerdem wurden SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ mit 28 % und SDG 4 „Hochwertige Bildung“ sowie SDG 7 „Bezahlbare und saubere Energie“ mit jeweils 26 % genannt.

In einem ersten Schritt sollte ein Unternehmen seine Werte, die Vision und die Mission so ableiten, dass sie soziale, ökologische und ökonomische Ziele gleichermaßen miteinbeziehen, da ohne feste Verankerung im Unternehmenskern die Implementierung von vereinzelt Nachhaltigkeitsmaßnahmen wenig wirksam und erfolgreich ist. Bevor strukturelle Veränderungen im Unternehmen vorgenommen werden, sollten Unternehmen die Formulierung neuer Werte oder einer nachhaltigen Unternehmensstrategie kritisch hinterfragen. Sofern ihnen nämlich keine grundlegende Haltungsänderung, also eine Veränderung im sogenannten Mindset des Unternehmens, vorausgeht, werden Unternehmen auf Widerstände treffen. Für eine erfolgreiche Umsetzung von CSR-Maßnahmen sind die Beteiligung und das Feedback der Mitarbeitenden eine Grundvoraussetzung. Durch Befragungen, Workshops und gemeinsame Initiativen können diese in den Prozess integriert werden und einen Wandel mitgestalten (Icks et al., 2015; Schmidt und Meetz, 2013).

Im zweiten Schritt sollten Unternehmen im Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern zentrale Themen identifizieren, die sowohl aus der Perspektive des Unternehmens als auch der verschiedenen Stakeholder in ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Durch eine Gegenüberstellung in einer sogenannten Wesentlichkeitsanalyse bzw. Materialitätsmatrix können so Themen identifiziert werden, die sowohl von dem Unternehmen selbst als auch von den Stakeholdern priorisiert wurden. Vorab sollte man sich im Unternehmen fragen, welche relevanten Stakeholder in solch einen komplexen Prozess eingebunden werden sollen.

Im dritten Schritt kann eine Implementierung und Fokussierung im Bereich Nachhaltigkeit neben den standardisierten Mess- und Steuersystemen der Global Reporting Initiative (GRI) und des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) u.a. auch durch die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) erreicht werden. Ferner ist die CO₂-Kompensation häufig einer der ersten Schritte nach der Messung. Dabei wäre es zunächst wichtiger, darüber nachzudenken, wie man den CO₂-Fußabdruck verringern bzw. einzelne Teilemissionen sogar ganz vermeiden kann (z. B. durch Umstieg auf Ökostrom, Verbrauchsoptimierung von IT-Infrastrukturen, Verbesserung der Recyclingkonzepte, Energieeinsparpotentiale). Diese Erfolge können dann auch kommuniziert werden, da ohne langfristigen Maßnahmenplan schnell der Verdacht des Greenwashings aufkommt anstatt einer konsequenten wirklichen Verbesserung der eigenen Ökobilanz.

Im vierten Schritt kann die Implementierung von Nachhaltigkeit in alle Funktionsbereiche getragen werden.

Tipp



Weitere Aspekte der Implementierung werden in den Handlungsempfehlungen im folgenden Kapitel diskutiert.

4. Handlungsempfehlungen und Unterstützungsangebote

Aus den Studienergebnissen lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen ableiten, die unter 4.1 weiter konkretisiert und anhand ihres Reifegrades in ein dreistufiges Modell überführt werden. Als Einstieg sind im Folgenden niederschwellige Tipps aufgelistet:

- **Krisenzeiten zur Reflexion nutzen:**
Unternehmen sollten die Pandemie als Chance begreifen, um ihre Geschäftsmodelle zu überdenken sowie in nachhaltige Strukturen und Produkte zu investieren, die wiederum Qualitätssicherung garantieren.
- **Chancen im Bereich Nachhaltigkeit verstehen und ergreifen:**
Gerade in kleineren Unternehmen werden die Potentiale von Nachhaltigkeit noch unzureichend wahrgenommen. Durch transparenten Umgang in der Kommunikation können Nachhaltigkeitsmaßnahmen nach erfolgreicher Umsetzung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und zur geschickten Positionierung genutzt werden.
- **Unternehmensstrategie an Nachhaltigkeitsaspekten ausrichten:**
Mitarbeitende können durch die Identifizierung mit den Unternehmenswerten motiviert werden. Zusätzlich steigert dies die Unternehmensattraktivität gegenüber zukünftigen Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden.
- **Erreichen von Nachhaltigkeitszielen durch den Einsatz strategischer Ziel- und Messsysteme (z. B. Leitlinien und anerkannte Standards):**
Unternehmen können strategische Messsysteme zur Gewährleistung eines adäquaten Trackings von Zielen und zukunftsorientierter Ausrichtung, die mehr Resilienz gegenüber Risiken bietet, erkunden.
- **Besonders KMU können Nachhaltigkeit gut implementieren:**
Aufgrund ihrer Größe sind sie meist flexibler, können sich schneller an Marktgegebenheiten anpassen und Entscheidungen zur Strategieanpassung treffen.
- **Implementierung in weitere Unternehmensbereiche fördern:**
Besonders in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Finanzen ist das Thema Nachhaltigkeit kaum berücksichtigt. Dieses Potential können Unternehmen nutzen, um sich im Wettbewerb zu positionieren und durch Kombination mit Vergütungsschemata zusätzliche Potentiale zu erschließen.
- **Nachhaltigkeitsmythen aufdecken und Hindernisse umgehen:**
Unternehmen können Nachhaltigkeit besser für sich nutzen, sobald sie sich von vielzitierten Mythen und einem Trade-off-Denken trennen und neue Wege gehen.
- **Erhöhte Effektivität durch Kooperationen:**
Unternehmen können sich maßgeblich durch den Aufbau von oder Eintritt in (bestehende) Netzwerke Zugang zu Ressourcen und eine reibungslose Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette sichern.

Zitiert



Je höher die Stufe, auf der das Engagement eines Unternehmens eingeordnet werden kann, desto größer ist das Potential, zur Ausbildung von gesellschaftlichem Nutzen und Mehrwert für Umwelt, Gesellschaft und auch für das Unternehmen selbst.

Schneider, 2012, S. 28

4.1 Punkte-Plan für Unternehmen

Anhand der durchgeführten Interviews wurde eine Reifegrad-Kategorisierung vorgenommen, die sich sowohl an Unternehmen richtet, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen bereits länger auseinandersetzen, als auch an solche, die dies noch anstreben (siehe Tabelle 2). Diese soll Unternehmen Aufschluss darüber geben, welche weiteren Implementierungsschritte sie in Betracht ziehen können, um eine Weiterentwicklung hin zu mehr Nachhaltigkeit zu realisieren. Die Ergebnisse werden ergänzt durch Empfehlungen aus der Literatur (Glanze et al., 2020; Gluszek, 2017; Marques-Mendes et al., 2016; Schneider, 2012).

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatzes. Grundlage hierfür sind die unterschiedlichen Reifegrade in den Unternehmen.

Abbildung 1: Entwicklung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatzes anhand unterschiedlicher Reifegrade



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider (2012, Seite 29)

Tabelle 2: Zusammenfassung Phasenmodell Reifegrade

REIFEGRAD 1 (CSR 1.0)	REIFEGRAD 2 (CSR 2.0)	REIFEGRAD 3 (CSR 3.0)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestandsaufnahme ▪ externe Selbstbewertung ▪ zukunftsorientierte Vision/Mission erstellen ▪ Allianzen bilden ▪ einfach erreichbare Ziele zuerst angehen ▪ Nachhaltigkeitsteam etablieren ▪ Jahreszielplanung aufstellen und Priorisierung anlegen ▪ lokale/regionale philanthropische Maßnahmen (Spenden) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientierung an (inter)nationalen Standards ▪ Berechnung ökologischer Fußabdruck und CO₂-Vermeidung/-Verringerung/-Kompensation ▪ Materialitätsmatrix/Wesentlichkeitsanalyse (Stakeholderkommunikation verbessern) ▪ Identifizierung und Messung von Nachhaltigkeitskennzahlen (KPIs) ▪ Implementierung in allen Funktionsbereichen ▪ Lieferkettenmanagement transparenter gestalten ▪ Nachhaltigkeitsbeirat etablieren ▪ Aufsetzen eines CSR- oder Integrated Reports 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientierung an weiteren globalen strategischen Rahmenwerken ▪ Proaktivität/Vorreiterrolle in Industrie einnehmen ▪ Zukunftsthemen besetzen (z. B. Kreislaufwirtschaft) ▪ Veranstaltungen zur Beteiligung am öffentlichen Diskurs nutzen (Diskussionsforen für Zukunftsthemen) ▪ Netzwerke und Kooperationen initiieren ▪ Ideenkultur/-management zur kontinuierlichen Verbesserung etablieren ▪ Integration in Vergütungsschemata

Tabelle 2 ergänzt die in Abbildung 1 skizzierten Reifegrade um Handlungsempfehlungen. In diesen wird die unterste Stufe, CSR 0.0, ausgelassen, da sich dieses gesellschaftliche Engagement eher automatisch durch das Tätigkeitsfeld des Unternehmens oder zufällig ergibt. Ferner sehen wir gesetzliche Pflichten als Minimum für jedes Unternehmen an (Schneider, 2012).

Reifegrad 1 bzw. CSR 1.0 umfasst in Summe philanthropische Maßnahmen (z. B. Spenden, Sponsoring etc.) oder rein bürgerschaftliches Engagement, was beides nichts oder nur wenig mit dem Kerngeschäft des Unternehmens zu tun hat und sich nicht unmittelbar auf die Geschäftsstrategie auswirkt. Zusätzlich fallen in diesen Bereich Maßnahmen, die nur eine Säule fokussieren (z. B. Abfall, Energiemanagement) (Schneider, 2012). Dies betrifft vor allem Unternehmen, die sich noch am Anfang ihrer Nachhaltigkeitsbestrebungen befinden.

Wie in der Tabelle aufgeführt, können Unternehmen in einem ersten Schritt eine interne Bestandsaufnahme der Aktivitäten durchführen. Um diese systematisieren zu können, ist eine externe Selbstbewertung nützlich. Ein Beispiel ist der Nachhaltigkeits-Check der Universität Bremen und RKW Bremen (Müller-Christ 2011). Mithilfe eines Fragenportfolios über die Bereiche Soziales, Ökologie und Ökonomie soll Nachhaltigkeit überschaubar und nachvollziehbar als strategisches Managementinstrument implementiert werden.² Zusätzlich gibt es den CSR-Self-Check des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BAMS). Hier werden in den sieben Kategorien eigenständig Fragen beantwortet und anschließend wird eine erste Auswertung berechnet (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2020).³ Zudem gibt es spezifische Self-Checks für nachhaltige Beschaffung (Kompass Nachhaltigkeit kleine und mittlere Unternehmen, 2021).⁴ Viele Unternehmen nutzen außerdem externe Beratungen oder lokale Projekte wie Ökoprofit⁵, die professionellen Input zum Thema Nachhaltigkeit liefern. Dies ist vor allem empfehlenswert, wenn es keine eigene Abteilung im Unternehmen dafür gibt. Eine Unternehmensstrategie, die in ein Vision- und Missionstatement gegossen wird, kann ein gewisses Potential entfalten, wenn Mitarbeitende in diese Umsetzung eingebunden werden. Eine Entwicklung von innen nach außen ist zu bevorzugen, um so die Authentizität zu wahren. Realistische Zeitpläne für die Entwicklung im Unternehmen werden z. B. durch die Priorisierung von Themen gestützt. Hierzu werden personelle Ressourcen bestmöglich genutzt, indem man Zuständigkeiten zuweist, z. B. über ein Projektteam für Nachhaltigkeit. Ein solches Team kann Neues wagen, Projekte pilotieren und umsetzen. Als erste Schritte können Unternehmen leicht umzusetzende Aspekte in Angriff nehmen, sogenannte „Low-hanging fruits“ wie etwa: auf ökologisch zertifiziertes Druckerpapier umstellen, Energieverbräuche reduzieren, Dienstleisterichtlinien überdenken etc. Um weitere Ideen für eine mögliche Zielplanung generieren zu können, ist Benchmarking zu anderen Unternehmen ein guter Einstieg. Ferner können auch Allianzen nützlich sein, um fehlende personelle Kapazitäten durch einen externen Wissensaustausch zu kompensieren.

Unternehmen, die bereits mit dem Thema vertraut sind und sich mit einer Vision und Mission schon auseinandergesetzt haben, können in Reifegrad 2 Handlungsempfehlungen finden. **Reifegrad 2 bzw. CSR 2.0** umfasst Maßnahmen, die systematisch, strategisch integriert und bewusst geplant und managebar sind. Dies beinhaltet den Dialog mit unterschiedlichsten Interessensgruppen (Stakeholdern), um ein ganzheitliches Unternehmensbild zu generieren, das auf den drei Säulen von Nachhaltigkeit (triple bottom line) beruht (Schneider, 2012).

² Den Nachhaltigkeitscheck zum Ausfüllen finden Sie unter diesem Link: https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/nm/Dokumente/Nachhaltigkeitscheck.pdf

³ Den BAMS Self-Check finden Sie unter diesem Link: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Self-Check/CSR-Self-Check.html>

⁴ Den KMU Kompass für Beschaffung finden Sie hier: <https://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/self-check>

⁵ Mehr Informationen finden Sie hier: <http://www.oekoprofit-nrw.de/>

Wie in der Tabelle aufgeführt, können Unternehmen in einem zweiten Schritt ihren ökologischen Fußabdruck berechnen und eventuell nicht mehr weiter reduzierbares CO₂ kompensieren. Wichtig hierbei ist es auch, in der Kommunikation transparent zu bleiben. Die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in alle Funktionsbereiche des Unternehmens sowie eine Steuerung mittels Kennzahlen zur Messung und Lenkung aller drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Soziales), beispielsweise mittels Sustainability Balanced Scorecard, sind hierzu essentiell. Weitere Hinweise zur Etablierung eines datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagements lassen sich bei Glanze et al. (2020) finden. Diese Kennzahlen können dann z. B. in einen „Integrated Report“ einfließen, der den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht kombiniert. Zudem können nachhaltigkeitsbezogene Risiken ins Risikomanagement einfließen und adäquat adressiert werden, z. B. im Bereich der Lieferketten durch mehr Transparenz. Intern kann ein Beirat, besetzt durch Mitarbeitende, dabei helfen, das Thema weiterzuentwickeln und sich neue Ziele zu setzen. Weiterhin ist eine Orientierung an nationalen Standards empfehlenswert (ISO-Normen im Bereich Nachhaltigkeit, UN-Global-Compact-Prinzipien, Global Reporting Initiative). Zusätzlich kann zusammen im Austausch mit verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdern) eine Materialitätsmatrix/ Wesentlichkeitsanalyse materielle Themen im Dialog mit den wichtigsten Stakeholdern identifizieren. Dieses Wissen kann z. B. durch Umfragen generiert werden.

In Reifegrad 3 finden sich Unternehmen wieder, die bereits mit der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie weiter vorangeschritten sind. **Reifegrad 3 bzw. CSR 3.0** ist ein zukunftsgerichteter Ansatz, der sich das Ziel setzt, die Rahmenbedingungen nachhaltig zu verändern und aktiv politisch mitzugestalten. Unternehmen bringen sich zunehmend als Governance-Akteure ein, die global denken und lokal agieren und diesen proaktiven Ansatz nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Gesellschaft wahrnehmen (Marques-Mendes et al., 2016; Schneider, 2012).

In der Umsetzungsphase können Unternehmen weitere globale strategische Rahmenwerke in das Kerngeschäft integrieren. Hier empfiehlt sich z. B. der SDG-Action-Manager (UN Global Compact, 2020). Er soll Unternehmen unterstützen, mehr über die einzelnen 17 Ziele zu lernen sowie die Ziele, die zum eigenen Unternehmenskern passen, zu identifizieren, zu tracken und zu managen.⁶ Der SDG Compass (UN Global Compact et al., 2020) gibt zusätzlich eine Anleitung, wie einzelne Ziele gemessen werden können bzw. mit welchen bekannten Messsystemen diese kombinierbar sind (beispielsweise GRI).⁷ Unternehmen in diesem Bereich zeichnen sich durch Proaktivität aus. Sie können dies dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie z. B. Zukunftsthemen in ihre Entscheidungsfindung und strategische Ausrichtung einbeziehen und diese im öffentlichen Diskurs als Vorreiter diskutieren (z. B. im Bereich der Kreislaufwirtschaft). Sie führen oft agilere Organisationsstrukturen ein, identifizieren Unterstützungsmöglichkeiten international und bilden weitere Allianzen und initiieren Netzwerke, um Innovationen zu fördern. Außerdem nutzen sie Veranstaltungen zur Beteiligung am öffentlichen Diskurs (z. B. in Form von Diskussionsforen für Zukunftsthemen). Um eine kontinuierliche Verbesserung erreichen zu können, sollte eine Ideenkultur etabliert werden, die neue Impulse liefern kann. Dies kann u. a. durch die zusätzliche Integration von Nachhaltigkeitszielen in Vergütungsschemata gewährleistet werden.

⁶ Den SDG-Action-Manager finden Sie unter diesem Link: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

⁷ Den SDG Compass Guide finden Sie in verschiedenen Ausführungen unter diesem Link: <https://sdgcompass.org/>

Nachfolgend haben wir eine Auswahl an Best Practices und Tipps aus Unternehmen zusammengestellt:

” Mit unserer Klimastrategie setzen wir auf langfristige Performance. Wir haben dafür einen klaren Rahmen: Akquisekandidaten müssen zu unseren Klimazielen passen. Die CO₂ Bilanz wird zu einem wichtigen Kriterium bei Investitionen. Das bedeutet: Wie passt das Unternehmen rein und welchen Beitrag kann es für die Investitionen leisten?

Dr. Silke Jansen (LANXESS AG)

” Es ist ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung [...] Es gibt keine fixen Ziele, auch wenn in der Öffentlichkeit immer so getan wird, als könne man sich nach Erreichung eines Ziels zurücklehnen.

Fabian Kusch (Bierbaum-Proenen GmbH & Co. KG)

” Kommunikation und interne Abstimmung sind das A und O, wenn es um erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen geht.

Stefanie Wölfle (RheinEnergie/Stadtwerke Köln)

” Immer von innen nach außen vorgehen. Zuerst die Mitarbeiter mitnehmen und einbinden, bevor man versucht, sich in seiner Branche oder im Kundenmarkt zu präsentieren. Denn ansonsten wird es weder umgesetzt noch bleibt es langfristig nachhaltig.

Werner Geilenkirchen (HERZIG Marketing GmbH)

” Dabei ging es uns von Anfang an darum, unsere Produkte so lange wie möglich im Kreislauf zu lassen und unsere Kunden dafür zu sensibilisieren, die bei uns bestellten Produkte mehrfach zu verwenden. Wir bieten Kunden auch Messerückläufer an. Dadurch, dass wir alles im Hause produzieren, möchten wir die Kunden dazu anspornen, nicht alles neu zu kaufen, sondern bestehende Produkte anzupassen, beispielsweise Logos oder Schriftzüge auf den Produkten zu ändern.

Dr. Nüshet Özertan (X-Line Messesysteme GmbH)

„ Das haben wir so weit runtergebrochen, dass wir die SDGs auf kleine Karten mit Geschenkgutscheinen auf unseren Weihnachtsbaum in der Zentrale geschrieben haben. Die Mitarbeiter konnten sich dann eine Karte vom Baum nehmen und für eine Einrichtung spenden, die für das jeweilige SDG auf der Karte arbeitet.

Dr. Silke Jansen (LANXESS AG)

„ In Sachen Klimaschutz schauen wir beispielsweise, dass aussortierte oder retournierte Ware auf anderer Ebene genutzt werden kann. Wir lassen diese nicht vernichten, sondern geben sie in den Kreislauf zurück.

Stefan Büscher (Gebr. Büscher Brenn- u. Baustoffe GmbH)

„ Wir haben einen anderen Weg gewählt und sind für uns aus der Investitionsverpflichtung oder dem Investitionsweg rausgegangen. Dazu haben wir ein Leasingmodell über einen Energieanbieter gewählt, bei dem wir die gesamte Beleuchtung haben austauschen und über fünf Jahre leasen lassen. Das Leasing liegt unterhalb der Energieeinsparung, sodass wir deutlich weniger Strom verbrauchen. Den Vorteil nehmen wir nicht komplett mit, sondern bezahlen die Leasinggebühr. Dafür mussten wir aber keinen Euro investieren.

Henning Schmidt (Schmidt-Rudersdorf GmbH & Co. KG)

„ Aufgabe Nummer 1 bei der Implementierung ist immer die interne Kommunikation. Durch die Kommunikation kommen auch wieder Ideen von außen in das Unternehmen. Wir haben in diesem Jahr angefangen, ein Team aus Vertriebsmitarbeitern und eigenen Mitarbeitern aus der Nachhaltigkeitsabteilung monatlich zusammenzubringen und sogenannte Nachhaltigkeitsbotschafter auszubilden.

Fabian Kusch (Bierbaum-Proenen GmbH & Co. KG)

4.2 Leistungen der IHK Köln

Die IHK Köln beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Nachhaltigem Wirtschaften und unternehmerischer Verantwortung und hat einige Angebote für Unternehmen geschaffen. Die Ergebnisse der Trendstudie zeigen, dass der Bedarf an Informationen und an Austausch zum Thema weiterhin vorhanden ist. Die IHK wird ihre bestehenden Angebote entsprechend anpassen und erweitern.

Die Leistungen der IHK Köln umfassen bisher:

Sensibilisieren und Informieren:

- Fach- und Informationsveranstaltungen bieten erste Impulse zu Nachhaltigem Wirtschaften und CSR.
- Die IHK-Website liefert Basisinformationen und wertvolle Links zum Themengebiet. www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. 101701 und 1213).
- Über den IHK-Infoservice, zu dem sich Unternehmen anmelden können, bietet die IHK Köln aktuelle Veranstaltungen oder Informationen zum Thema „Nachhaltigkeit und CSR“ sowie zu den Themen „Energie(effizienz)“ und „Umwelt“. www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. 211180)
- Im monatlichen [IHK-Eco-Newsletter](#) informiert die IHK zu aktuellen rechtlichen und politischen Neuerungen aus den Bereichen Umwelt, Energie, Klima und Rohstoffe. (Dok.Nr. 831).

Austauschen und Netzwerken:

- Informationsveranstaltungen sowie Fachworkshops in Kooperation mit der CBS International Business School ermöglichen es Unternehmen, bestimmte Themen in Tiefe zu behandeln und von Best Practices anderer Unternehmen zu lernen.
- Der Arbeitskreis „Wirtschaft und Nachhaltigkeit“ bietet Interessierten eine Plattform zum Austausch, Vernetzen und Mitarbeiten. Der Fokus liegt auf dem Lernen voneinander. www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. 202040).
- In unregelmäßigen Zeitabständen diskutiert die IHK Köln in Umwelt- und Energie-wirtschaftlichen Dialogen zu aktuellen Themen mit betroffenen Unternehmen. Innerhalb des Querschnittsausschusses Umwelt und Energie arbeiten Unternehmen an einer Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen der Energieversorgung sowie der gesetzlichen Vorschriften im Bereich Umwelt- und Abfallrecht.

Unterstützen:

- Die IHK Köln berät zu den Themen **Mobilität, Internationale Geschäfte, Energie** und **Umwelt** und informiert ihre Unternehmen zu **zukunftsweisenden Themen**. Die Experten aus den verschiedenen Fachbereichen beraten Unternehmen dabei, wie sie ihr Wirtschaften nachhaltiger gestalten, Umwelt- oder Energiemanagementsysteme sinnvoll einsetzen, CO₂ Bilanzen erstellen oder sich für Biodiversität einsetzen können.
- Die IHK Köln unterstützt Projekte, die das gesellschaftliche Unternehmensengagement stärken, und arbeitet dabei eng mit anderen Akteuren aus der Region zusammen.
- Über die Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz bietet die IHK Köln Ihren Mitgliedsunternehmen verschiedene Projekte, Webinare und Leitfäden an.
- Um das Thema Kreislaufwirtschaft in die breite Öffentlichkeit zu tragen, veranstaltet die IHK in diesem Jahr erstmalig ihren neuen Wettbewerb „**Going Circular**“.
- Unternehmen erhalten die Möglichkeit, sich im Bereich der Umwelt- und Energiepolitik an aktuellen Konsultationsverfahren zu beteiligen.
www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. [230881](#)).

Positionieren:

Die IHK Köln nimmt ihre Aufgabe als Interessensvertretung der Wirtschaft wahr, indem sie öffentlich Stellung im Diskurs um Nachhaltiges Wirtschaften und unternehmerische Verantwortung nimmt.

- Gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen hat die IHK Köln ein Positionspapier zu Nachhaltigem Wirtschaften verfasst, das den Unternehmen als Orientierungshilfe dienen soll und gleichzeitig eine Positionierung aufzeigt.
www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. [2060](#)).
- Zusätzlich hat die Vollversammlung der IHK Köln eine Resolution zum Nachhaltigen Wirtschaften verabschiedet.
www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. [203540](#)).
- Die IHK Köln hat eine Resolution zum geplanten Gesetz über die unternehmerische Sorgfaltspflicht („Lieferkettengesetz“) veröffentlicht und damit Position für die wirtschaftlichen Bedürfnisse bezogen.
www.ihk-koeln.de (Dok.Nr. [244920](#)).

5. Ausblick

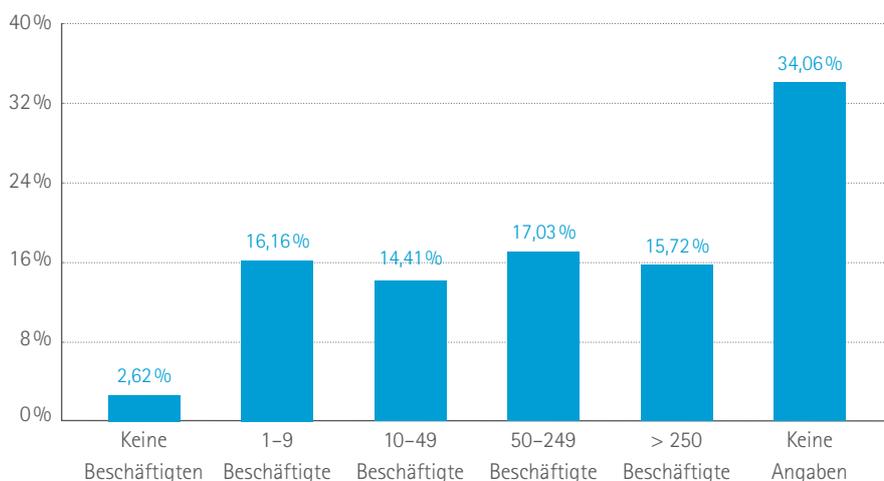
Der Weg hin zu Nachhaltigem Wirtschaften mag hart erscheinen und die Umstellung an der einen oder anderen Stelle Geld kosten. Deutlich ist jedoch, dass Unternehmen jetzt Entscheidungen treffen müssen, um einen zukünftigen Investitionsstau zu vermeiden, der ihnen zukünftige Agilität nehmen könnte. Unternehmen sollten jetzt mit kleinen Schritten beginnen, um sicherzustellen, dass sie für zukünftige Veränderungen ausreichend gewappnet sind. Dabei sollten Unternehmen nicht nur ihren negativen Impact verringern, sondern positiven Impact und die damit verbundenen Chancen von Nachhaltigkeit wahrnehmen und für sich gekonnt nutzen.

Die IHK Köln steht den Unternehmen auf dem Weg dorthin unterstützend zur Seite.

6. Methodik

Als Grundlage für diese Studie dient eine Online-Befragung, im Zuge derer im Zeitraum von 14. bis 29. September 2020 anonym und strukturiert Daten von 229 Unternehmen erhoben werden konnten. Die Verteilung der Online-Umfrage erfolgte über die IHK Köln. Die Größe der befragten Unternehmen war relativ ausgeglichen (siehe Abbildung 2). Insgesamt wurden 1.291 Unternehmen kontaktiert, von denen 229 an der Studie teilgenommen haben (5,6 % Rücklaufquote). Anhand der Antworten der online befragten Unternehmen wurden insbesondere die Motivation zur Beschäftigung mit Nachhaltigkeit und CSR, die Implementierung im Unternehmen sowie eventuelle Hürden reflektiert. Hierbei kamen außerdem Filterfragen zum Einsatz, die zusätzlich zu fehlenden Werten die Variation in der Stichprobengröße erklären. Rund zehn Experteninterviews ergänzten die Standardbefragung. Sie lieferten zum einen tiefergehende Einblicke in die einzelnen Themengebiete des Fragebogens und zum anderen konkrete Best-Practice-Beispiele, die in ein Reifegradmodell eingeflossen sind. Im vorderen Teil der Studie wurden Nachkommastellen nicht berücksichtigt, sondern nur ganze Zahlen angegeben.

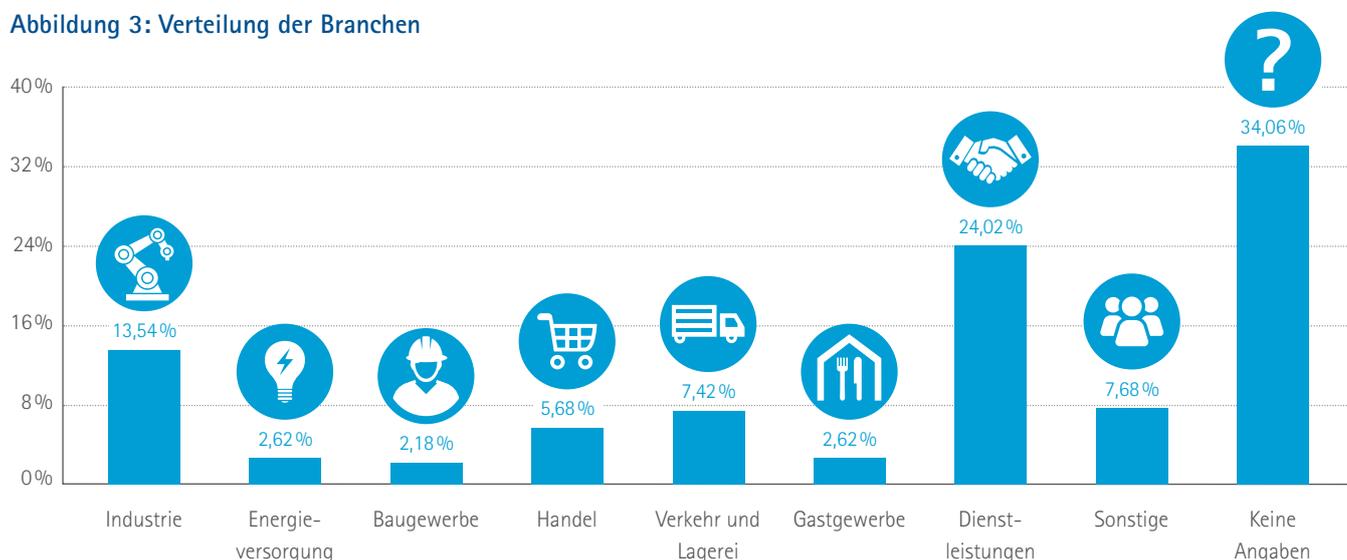
Abbildung 2: Verteilung der Beschäftigtenzahl



Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zählt für 2018 in Deutschland ca. 3,462 Millionen Unternehmen (99,4% aller Unternehmen), die den Charakteristika von KMU (laut KMU-Definition der EU) entsprechen. Sie erwirtschafteten rund 2,32 Billionen Euro (33,2% aller steuerpflichtigen Umsätze aus Lieferungen und Leistungen) und hatten rund 16,06 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (52,0% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) (IfM Bonn, 2018). Diese Zahlen unterstreichen die Relevanz von KMU und betonen, wie wichtig es gerade auch für Bundesländer wie NRW mit seinen rund 712.100 Unternehmen ist, zu verstehen, inwieweit Nachhaltigkeitsaktivitäten aktuell implementiert werden.

Auch in der vorliegenden Studie nahmen zu ca. 50% Unternehmen teil, die weniger als 250 Beschäftigte aufweisen. Ca. 15% der teilnehmenden Unternehmen haben mehr als 250 Beschäftigte, ca. 35% machten keine Angaben. Die Stichprobe enthält Unternehmen aller sieben in der Studie definierten Sparten, nämlich: Industrie, Energieversorgung, Baugewerbe, Handel, Verkehr und Lagerei, Gastgewerbe sowie Dienstleistungen. Am häufigsten vertreten war die Dienstleistungsbranche, gefolgt von der Industrie. Unter „Sonstige“ fallen z. B. öffentlicher Sektor, Immobilien, Gesundheitssektor sowie Freizeit und Tourismus.

Abbildung 3: Verteilung der Branchen



Die regionale Verteilung berücksichtigte Unternehmen mit Sitz in der Stadt Köln (ca. 34%), Stadt Leverkusen (ca. 5%), Rhein-Erft-Kreis, Rheinisch-Bergischer Kreis (jeweils ca. 11%) und Oberbergischer Kreis (ca. 5%), wobei die restlichen Befragten keine Angaben machten.

Beantwortet wurde der Fragebogen überwiegend von der Geschäftsführung bzw. von Geschäftsinhaberinnen und -inhabern (ca. 55%). Ca. 11% der Befragten sind Mitarbeitende mit Führungsverantwortung (z. B. CSR-Abteilung), die restlichen Befragten machten keine Angaben bzgl. ihrer Position. Inhaltlich orientierte sich die Studie an den folgenden Aspekten:

- inwiefern bereits Maßnahmen des nachhaltigen Wirtschaftens ergriffen werden,
- welche Maßnahmen ergriffen werden,
- was Nachhaltigkeit für die Unternehmen bedeutet,
- aus welchen Gründen sich die Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit und CSR beschäftigen,
- welche Akteure bei dem Thema Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle einnehmen,
- in welchen Unternehmensbereichen Nachhaltigkeit bereits verankert ist und
- was die größten Hindernisse für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen sind.

7. Glossar

CO₂-Fußabdruck (auch: Footprint):

Ökologische Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten, die aus dem Kerngeschäft resultieren

CO₂-Kompensation (auch: Offsetting):

Eigene Emissionen werden durch Klimaprojekte (meist in Entwicklungsländern) ausgeglichen

Global Reporting Initiative (GRI):

Anbieter von Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Greenwashing:

(Kritische) Bezeichnung für Marketingmaßnahmen, die ein Unternehmen in der Öffentlichkeit als verantwortungsbewusst und umweltfreundlich darstellen, bei genauerer Betrachtung aber eine gewisse Diskrepanz zur Realität erkennen lassen

Integrated Reporting:

Zusammenführung der finanziellen Jahresberichte und Nachhaltigkeitsberichte in einen einzigen umfassenden Report

ISO-Normen:

Internationale Organisation für Normung, die auch Normen im Bereich Nachhaltigkeit aufgestellt hat (z. B. ISO 26000: Gesellschaftliche Verantwortung/Social Responsibility, 14001: Umweltmanagement, 50001: Energiemanagement, 20400: Nachhaltige Beschaffung)

Klimaneutralität/CO₂-Neutralität:

Prozesse und Tätigkeiten (von Unternehmen) beeinflussen das Klima nicht

Materialitätsmatrix/Wesentlichkeitsanalyse:

Zweidimensionale Analyse materieller Themen nach Wichtigkeit für das Unternehmen und Wichtigkeit für die Stakeholder (als Ergebnis von Interviews/Umfragen)

Triple Bottom Line:

Rahmenwerk aus dem Rechnungswesen, das sich auf die drei Aspekte der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich, sozial und ökologisch – bezieht.

UN Global Compact:

Pakt zwischen Unternehmen und den Vereinten Nationen, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten

8. Literaturverzeichnis

Abel-Koch, J. (2017). Fokus Volkswirtschaft. Weltweit machen sich Mittelständler für gesellschaftliche Interessen stark. KfW Research 159, 1–6.

Baker Tilly. (2017). Nachhaltigkeit im Mittelstand: Corporate Social Responsibility (CSR): Strategien, Organisation und Berichtswesen. <https://www.bakertilly.de/aktuelles/publikationen/detailansicht/corporate-social-responsibility-csr-studie-nachhaltigkeit-im-mittelstand.html>.
Zugegriffen: 30. August 2017.

Beal, D., Eccles, R., Hansell, G., Lesser, R., Unnikrishnan, S., Woods, W., & Young, D. Total Societal Impact: A New Lens for Strategy. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy>.
Zugegriffen: 25. Oktober 2017.

BlackRock. (2021). Larry Fink's Letter to CEOs. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.
Zugegriffen: 27. Januar 2021.

Brundtland, H. G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <http://un-documents.net/our-common-future.pdf>.
Zugegriffen: 15. Dezember 2020.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2017). Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). <https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.html>.
Zugegriffen: 10. Dezember 2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). Aktivitäten der Bundesregierung. Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/csr-berichtspflichten.html>.
Zugegriffen: 14. Januar 2019.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2020). CSR-Self-Check. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Self-Check/CSR-Self-Check.html>.
Zugegriffen: 5. Juli 2020.

Bundesregierung. (2020). Nachhaltiger und stärker aus der Pandemie. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/buerokratieabbau/merkel-nachhaltigkeitsnetzwerk-1798194>.
Zugegriffen: 15. Oktober 2020.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, 12 (1), 85–105.

Dämon, K. (2017). CSR im Mittelstand: „Die Unternehmen wollen – können aber nicht“.
<https://www.wiwo.de/erfolg/management/nachhaltigkeit-im-mittelstand-die-unternehmen-wollen-koennen-aber-nicht/20254610.html>.

Zugegriffen: 21. Juni 2020.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2020). Umwelt und Energie.

<https://www.ihk.de/umwelt-und-energie>.

Zugegriffen: 5. Juli 2020.

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): KOM(2011)681 endgültig.

<https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/ae5ada03-0dc3-48f8-9a32-0460e65ba7ed/language-de>.

Zugegriffen: 27. Oktober 2011.

Europäische Kommission. (2019). A European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent.

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

Zugegriffen: 20. Dezember 2020.

Glanze, E., Nüttgens, M., & Ritzrau, W. (2020). Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit – Reifegrad- und Vorgehensmodell zum Aufbau eines datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagements. HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik.

Advance online publication. <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00694-9>.

Głuszek, E. (2017). CSR Maturity Model – Theoretical Framework. Corporate Social Responsibility in Management Theory and Business Practice. Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 4 (3), 24–56.

Golob, U., Podnar, K., Koklič M. K., & Zabkar, V. (2019). The importance of corporate social responsibility for responsible consumption: Exploring moral motivations of consumers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 26 (2), 416–423.

Halfmann, A. (2012). Mittelstand: Nachhaltigkeit ist erfolgsentscheidend.

CSR Magazin 4, 31–35.

Haufe (2017). CSR-Berichtspflicht kann auch den Mittelstand treffen.

https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/csr-berichtspflicht-kann-auch-den-mittelstand-treffen_230130_406372.html.

Zugegriffen: 16. Juni 2017.

Icks, A., Levering, B., Maaß, F. & Werner, A. (2015). Chancen und Risiken von CSR im Mittelstand. IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 236, Bonn.

IfM Bonn. (2018). Unternehmensbestand: KMU insgesamt.
<https://www.ifm-bonn.org/en/statistiken/unternehmensbestand/kmu-insgesamt/deutschland>
Zugegriffen: 8. Dezember 2020.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung & future e.V. – verantwortung unternehmen (Hrsg.). (2019). CSR-Reporting von Großunternehmen und KMU in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2018. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
<https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/>.
Zugegriffen: 15. Januar 2021.

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 18 (1), 21–36.

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 481–505.

Kompass Nachhaltigkeit kleine und mittlere Unternehmen. (2021).
Self Check: Kompass Nachhaltigkeit.
<https://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/self-check>.
Zugegriffen: 10. Januar 2021.

KPMG. (2020). The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020.
<https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/12/sus-the-kpmg-survey-of-sustainability-reporting-2020.html>.
Zugegriffen: 20. Dezember 2020.

Marques-Mendes, A. & Santos, M. J. (2016). Strategic CSR: an integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal* 12 (2), 363–381.

Müller-Christ, G. (2011). Der Nachhaltigkeits-Check. Die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes durch Corporate Social Responsibility.
https://www.umwelt-unternehmen.bremen.de/sixcms/media.php/13/CSR_Check_Formular_neu.pdf.
Zugegriffen: 7. Mai 2020.

Placke, G., Osterhoff, F., & Lüth, A. (2014). Die Verantwortungspartner-Methode. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand: Eine Auswahl an Expertinnen und Experten stellt sich vor* (10–13). Bertelsmann Stiftung.

Rat für nachhaltige Entwicklung. (2017).
Bundestag verabschiedet Gesetz zur CSR-Berichtspflicht.
<https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/bundestag-verabschiedet-gesetz-zur-csr-berichtspflicht/>.
Zugegriffen: 21. Juni 2020.

Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien. (2020). RENN – Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien.
<https://www.renn-netzwerk.de/>.
 Zugriffen: 21. Juni 2020.

Scheerer, J. (2013). Gesellschaftliche Verantwortung kann nur in Netzwerken ausgearbeitet werden. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand: Expertinnen und Experten aus Süddeutschland stellen sich vor (31–33). Bertelsmann Stiftung.

Schmidt, T. & Meetz, M. (2013). Mitarbeitermotivation und sozial verantwortliche Unternehmensführung. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand. Expertinnen und Experten aus Süddeutschland stellen sich vor (12–15). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Schmitz, M., Damme, S., Lohmann, J. (2021). CSR im Mittelstand: Einführung in die Thematik und Beschreibung des Buchaufbaus. In: Schmitz, M. (Hrsg.), CSR im Mittelstand. Unternehmerische Verantwortung als Basis für langfristigen Erfolg (1–22). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schneider, A. (2012). Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Schubert, D., & Roethel, M. (2014). CSRegio – Nordbayern durch unternehmerische Verantwortung stärken. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand: Eine Auswahl an Expertinnen und Experten stellt sich vor (18–21). Bertelsmann Stiftung.

Steinert, A. (2014). CSR im Mittelstand – klares Bekenntnis, unklarer Nutzen: Wie KMU zu einem wirksamen CSR-Management kommen. Bits Communication.

TÜV Rheinland (Hrsg.). (2010). Corporate Social Responsibility im Mittelstand: Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft. TÜV Rheinland Akademie GmbH.

UN Global Compact. (2020). SDG Action Manager.
<https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>.
 Zugriffen: 5. Juli 2020.

UN Global Compact, WBCSD & GRI. (2020). SDG Compass – A Guide for Business Action to Advance the Sustainable Development Goals.
<https://sdgcompass.org/>.
 Zugriffen: 5. Juli 2020.

World Economic Forum (2021). The Global Risks Report 2021.
<http://reports.weforum.org/global-risks-report-2021/>.
 Zugriffen: 22. Januar 2021.



Impressum

Herausgeber:

Dr. Ulrich S. Soénius
Köln, Februar 2021
Industrie- und Handelskammer zu Köln
Unter Sachsenhausen 10-26
50667 Köln
www.ihk-koeln.de

In Kooperation mit:



Text:

Marina Schmitz, CBS International Business School

Redaktion:

Marina Schmitz, CBS International Business School
Julia Wittig, Industrie- und Handelskammer zu Köln
Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich, CBS International Business School

Layout und Grafiken:

Friederike Wallutat, Design und Kommunikation, Köln

Bildnachweis:

Titel: iStock.com/FredFroese

Stand: Februar 2021

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.