



# Unternehmensführung mit Verantwortung

Ehrbare Kaufleute & Corporate Social Responsibility in der globalisierten Welt



Schwarzwald  
Baar  
Heuberg

# Fakten

## Auf einen Blick



## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>04</b>
<b>Die ehrbaren Kaufleute in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg</b>	<b>05</b>
Die Rolle der Industrie- und Handelskammer	06
Ehrlich, Verlässlich, Fair – Die ehrbaren Kaufleute in der Region	06
<b>Die ehrbaren Kaufleute und Corporate Social Responsibility</b>	<b>08</b>
Der Ursprung der ehrbaren Kaufleute	08
Verantwortung im Unternehmen – Corporate Social Responsibility	10
<b>Gute Gründe für unternehmerisches Engagement</b>	<b>12</b>
Auswirkungen auf das Unternehmen	12
Der internationale Aspekt	13
Den Standort nachhaltig gegen Krisen stärken	13
<b>Verantwortung übernehmen: Vier Dimensionen von CSR</b>	<b>14</b>
I. Ökonomie: Verantwortung auf dem freien Markt	16
II. Arbeitsleben: Verantwortung für die Menschen	18
III. Ökologie: Nachhaltigkeit ganzheitlich denken	20
IV. Gemeinwesen: In Region und Menschen investieren	22
<b>Anwendungsansätze für Ihr Unternehmen</b>	<b>24</b>
Strategische Umsetzung mit Methode	24
Informationsmaterialien	28
<b>Literaturnachweise</b>	<b>30</b>
<b>Impressum</b>	<b>31</b>

Alle klickbaren Links zu den Webseiten finden Sie unter [ihk.de/sbh/csr](http://ihk.de/sbh/csr)

# Vorwort



**Birgit Hakenjos**  
Präsidentin  
IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg



**Thomas Albiez**  
Hauptgeschäftsführer  
IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

## Sehr geehrte Damen und Herren,

die Wirtschaft nimmt im Trio mit Gesellschaft und Politik eine zentrale Rolle ein. Wir, die Unternehmerinnen und Unternehmer, schaffen Arbeitsplätze. Wir entwickeln und produzieren für die Versorgung mit Gesundheit, Nahrung, Energie und Technologie. Wir erbringen Dienstleistungen für die Kommunikation und die Mobilität zwischen Menschen. Dadurch schaffen wir nicht nur einen finanziellen Mehrwert für die Gesellschaft.

*Unsere Rolle ist eng verknüpft mit einer großen Verantwortung – und sie wird immer häufiger eingefordert.*

Zum einen werden die gesetzlichen Berichtspflichten zur Achtung von Menschenrechten und Umwelt stetig ausgeweitet. Zum anderen knüpfen Verbraucher ihre Kaufentscheidung vermehrt an eine nachhaltige Produktion und an die Übernahme sozialer Verantwortung der Unternehmen. Wir sollten deshalb danach streben, nicht nur mittels unserer Wertschöpfung durch Produkte und Dienstleistungen zum Wohlstandserhalt beizutragen. Sondern gleichzeitig sollten wir uns darum kümmern, dass dies keine negativen Auswirkungen auf Menschen und Natur hat. Staatliche Verbote können hier nur die zweite Wahl sein. Wichtiger ist unser eigenes Engagement. Denn wir kennen die wirksamen Hebel zur effektivsten Umsetzung in unseren Wertschöpfungsketten am besten. Und eine nachhaltig engagierte Wirtschaft macht Regulierungen überflüssig. Die Grundlage dafür liegt seit Jahrhunderten in der unternehmerischen DNA: das Selbstverständnis der ehrbaren Kaufleute. Von der Hanse über die venezianischen Kaufleute hin zu unserer heutigen digitalen Welt wurden die Werte über Generationen weitergegeben und für jede Zeit neu formuliert.

*Deshalb gilt: Verantwortungsbewusstes Unternehmertum beginnt und endet mit uns.*

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an Unternehmen setzt sich das vorliegende Kompendium mit den wesentlichen Aspekten der Corporate Social Responsibility (CSR) auseinander. Dabei berücksichtigt es die Werte der ehrbaren Kaufleute. Das Kompendium hilft Unternehmen, das Thema Schritt für Schritt im Betriebsalltag zu integrieren. Beispiele zeigen, wie einzelne Aspekte der CSR in der Unternehmenskultur gelebt werden können – und welche Vorteile Sie dadurch erzielen.

Die Industrie- und Handelskammer unterstützt auf Basis ihres gesetzlichen Auftrags die Unternehmen der Region, Anstand und Sitte der ehrbaren Kaufleute zu wahren. Aktuelle Informationen zu Plattformen für den Austausch von Best-Practice-Beispielen, zu Compliance in verschiedenen Bereichen bis hin zur Qualifikation von Mitarbeitenden finden Sie auch unter [ihk.de/sbh/csr](https://ihk.de/sbh/csr)

Wir wünschen Ihnen wertvolle Impulse.

**Birgit Hakenjos**  
Präsidentin  
IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

**Thomas Albiez**  
Hauptgeschäftsführer  
IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg



Abbildung 1: Werte, die unsere Unternehmen mit den ehrbaren Kaufleuten verbinden

# Die ehrbaren Kaufleute in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

## Die Rolle der Industrie- und Handelskammer

Eine der wichtigsten gesetzlichen Aufgaben der Industrie- und Handelskammern in Deutschland ist bis heute nach § 1 Abs. 1 IHK-Gesetz,

*„[...] für die Wahrung von Anstand und Sitte der ehrbaren Kaufleute, einschließlich deren sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung, zu wirken.“*

Dieser Auftrag ist eng verwoben mit den drei Säulen der IHK-Arbeit im Rahmen ihrer Selbstverwaltung: der Interessenvertretung, der Wahrnehmung vom Staat übertragener Aufgaben und den Dienstleistungen für die Mitgliedsunternehmen. Die Institution der IHKn in Deutschland garantiert der gewerblichen Wirtschaft im Rahmen der Selbstverwaltung die Freiheit, viele ihrer Angelegenheiten selbst zu regeln. Dazu zählt vor allem die berufliche Ausbildung als wichtiger Eckpfeiler der deutschen Volkswirtschaft. Unabhängig vom Staat können Unternehmerinnen und Unternehmer in den Organen der IHK über zentrale Anliegen der Wirtschaft entscheiden – praxisnah und flexibel. Im Rahmen der politischen Interessenvertretung stehen die IHKn für das freie Wirtschaften ein und prüfen neue Gesetzesvorhaben nach dem Grundsatz „Ordnungspolitik vor Ordnungsrecht“.

Mit der Freiheit der Selbstverwaltung geht auch eine Verantwortung einher: Das wirtschaftliche Handeln soll das Wohl des Gemeinwesens fördern, statt es zu beeinträchtigen. Hier kommen die Werte der ehrbaren Kaufleute ins Spiel. Sie definieren transparente und allgemeingültige Werte, die einen angemessenen Umgang mit dieser Verantwortung kodifizieren. Auch die Vollversammlung der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg hat sich in einer Resolution zum Leitbild der ehrbaren Kaufleute bekannt. Die gelebten Leitlinien fördern das Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft. Dies ist für die wirksame Interessenvertretung unabdingbar. Und es ist eine Grundvoraussetzung für den Fortbestand unseres bewährten Wirtschaftssystems der sozialen Marktwirtschaft: Die Wirtschaft zeigt, dass sie die ihr gewährte Freiheit verantwortungsbewusst gestaltet.



## Ehrlich, Verlässlich, Fair – Die ehrbaren Kaufleute in der Region

Jeder Äußerung der IHKn erfolgt auf einer sicheren Datengrundlage. Deshalb befragt die IHK ihre Mitgliedsunternehmen regelmäßig zu aktuellen Themen über ihr Beteiligungsportal IHK Impuls ([ihk.de/sbh/beteiligen](https://ihk.de/sbh/beteiligen)). Die Diskussion über die Verantwortung der Wirtschaft hat in den letzten Jahren erneut Fahrt aufgenommen. Für die IHK war dies Anlass, zu erheben, wie bedeutend das Leitbild der ehrbaren Kaufleute heute ist und welche Werte die Unternehmen aus der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg damit verbinden.

Im Januar 2021 haben sich 151 Unternehmen aus der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg an der Umfrage beteiligt. Das Ergebnis: Zwei Drittel der Unternehmen handeln nach dem Leitbild der „Ehrbaren Kaufleute“ (siehe Abb. 2). Von den befragten Personen haben sich bereits 63 Prozent mit Nachhaltigkeit und CSR in ihrem Unternehmen beschäftigt. 99 Prozent sehen in diesem Konzept einen Nutzen.

Die regional Befragten verbinden das Leitbild selbst mit vielfältigen Werten (siehe Abb. 1). Die größte Einigkeit besteht bei den Werten Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein und Fairness. Auch viele, weniger oft genannte Werte, lassen sich diesen vier Überbegriffen zuordnen. Sie bilden damit den Kern des Selbstverständnisses der ehrbaren Kaufleute der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg.

90 Prozent der Befragten verorten die Verantwortung für Nachhaltigkeit beim Vorstand bzw. der Geschäftsleitung (siehe Abb. 3). Aber auch dem mittleren Management wird eine Vorbildfunktion zugesprochen. Den Mitarbeitenden dagegen eher weniger. Der sogenannte Top-Down-Ansatz ist beim wertebasierten Verhalten besonders wichtig. 57 Prozent verorten die Verantwortung bei Investoren und EigentümerInnen. Den Kunden sprechen 47 Prozent eine wichtige Rolle zu. Etwas weniger bedeutend finden die Befragten Politik, Medien und Öffentlichkeit sowie NGOs.

Werte im eigenen Unternehmen



Abbildung 2: Situation im eigenen Unternehmen

Bewerten Sie bitte die unternehmerische Verantwortung für folgende Anspruchsgruppen:

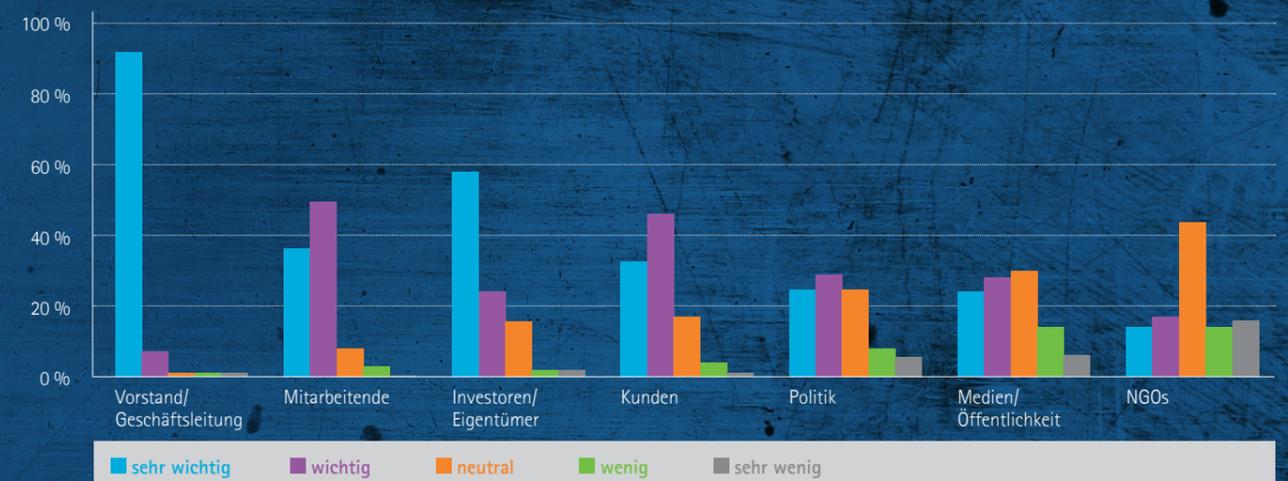


Abbildung 3: Verantwortung nach Anspruchsgruppen

# Die ehrbaren Kaufleute und Corporate Social Responsibility

## Der Ursprung der ehrbaren Kaufleute

**Antike** Seit der frühen Antike hatten Kaufleute das Selbstverständnis, sich an Werten zu orientieren und sich an diese zu halten. Rechtliche Regeln für den Handel waren nur ansatzweise vorhanden. Kaufleute konnten daher nur durch ihr Verhalten ein intensives Vertrauen bei ihren Kunden aufbauen und langfristige Geschäftsbeziehungen miteinander knüpfen.

Über die folgenden Jahrhunderte hinweg übernahmen Kaufleute aus dem gesamten griechischen und später römischen Kulturraum die Verantwortung, Wirtschaft und Ethik miteinander zu vereinen. Erst mit dem Niedergang des Römischen Reichs und der anschließenden Völkerwanderung änderte sich das Leitbild teilweise.

**1340** So war das italienische Buch „Pratica della Mercatura“, herausgegeben um 1340, die erste Quelle für das Leitbild der „ehrbaren Kaufleute“. Nicht mehr antike Götter boten die ethische Leitorientierung, sondern der christliche Glaube. Um als ehrbar zu gelten, sollten sich Kaufleute von Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Aufmerksamkeit und Dankbarkeit leiten lassen, keinen Wucher betreiben sowie vernünftig Buch führen. Daneben sollten sie auch die Kirche besuchen und dieser Spenden entrichten.

In Deutschland gab es im 16. Jahrhundert erste Entwicklungen hin zu einem kaufmännischen Leitbild. Nach hanseatischer Tradition soll der „ehrbare Kaufmann“ prägend für die Tugenden und Verhaltensweisen der Kaufleute der Hanse gewesen sein. Für sie war es damals nicht einfach, Handel in anderen Städten zu treiben. Denn als fremde Kaufleute stießen sie vielerorts auf Vorurteile und Skepsis. Es fehlte eine Art Siegel oder Zertifikat, aufgrund dessen sich die Kaufleute über ihre eigenen Städte hinweg vertrauen konnten. Mit dem gemeinsamen Leitbild erkannte die Gesellschaft die Werte des Individuums aufgrund seiner tugendhaften Handlungen an und lässt dieser Person Ehre zuteilwerden.



Abbildung 4.1: Die Pratica della Mercatura

**heute** Auch heute noch haben die Werte der ehrbaren Kaufleute eine Orientierungsfunktion für den unternehmerischen Alltag. Sie sind jetzt eng verknüpft mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR, deutsch: gesellschaftliche Unternehmensverantwortung). Nach Stein (2021, S. 2f.) sind beide Konzepte Teil der Unternehmensethik. Sie betrachten jedoch unterschiedliche Ebenen: Bei den ehrbaren Kaufleuten steht das moralische Handeln der Individuen im Vordergrund (Individualethik). CSR bezieht sich dagegen auf strukturelle Maßnahmen im Wirtschaftssystem. Bei diesen werden Moral und Reputation nicht mehr als reine Tugenden, sondern als betriebswirtschaftliche Ressourcen betrachtet (Ordnungsethik).

**1517** schlossen sich die Hamburger Seekaufleute zusammen und wählten einen Vorstand, der neben der Steigerung des Nutzens auch potenzielle Risiken minimieren sollte. Hierzu gehörte die Verteidigung des freien Handels gegen äußere Feinde wie Piraten, die Sicherstellung der Ordnung in den eigenen Reihen sowie die Regelung und Schlichtung von Kontroversen und Disputen. Mit der Interessenvertretung gegenüber der Stadt nahm die Kaufmannschaft eine Vorreiterrolle ein. Sie ist eine historische Säule der heutigen Handelskammer Hamburg sowie der weiteren IHKn in Deutschland.

**1726**

Durch die Aufklärung verschwand der religiöse Bezug in der frühen Neuzeit aus dem traditionellen Ehrenverständnis und öffnete sich dem Bürgertum. Bis zum 18. Jahrhundert hatte jedes größere europäische Land ein leitendes Handbuch für Kaufleute. In Frankreich war das Handbuch „Le Parfait Négociant“ von Jaques Savary aus dem Jahr 1675 weit verbreitet – und in England das Pendant „The Complete English Tradesman“ von Daniel Defoe 1726.

Abbildung 4.2: Cover der Erstausgabe des Parfait Négociant



Abbildung 4.3: Daniel Defoe (1660-1731)

Einige Tugenden und Werte hatten über die Zeit an Bedeutung verloren. Erst Ende des

## 19. Jahrhunderts

wurden diese Tugenden aus der Vergessenheit zurückgeholt. Die Handelskammern rückten nach der Reichsgründung zusammen. Damit ging eine Art Renaissance des Leitbildes einher. Die unterschiedlichen heutigen Auffassungen des Begriffs stammen auch aus dieser Zeit. Mit einem Unterschied: „Ehrlichkeit“ ist im Süden Deutschlands von den italienischen Vorbildern geprägt. Sie betonten die individualistische Perspektive. Die Kaufleute sollen aus sich heraus ehrbar sein. Im Norden Deutschlands ist dies anders. Dort standen aufgrund der Hanse die Institutionen im Vordergrund, die für die Unternehmerinnen und Unternehmer die Ausgestaltung des Leitbildes prägten und vorgaben.

Im Laufe der Zeit hat sich das Leitbild durch die Veränderung der Werte immer wieder dem aktuellen Zeitgeist angepasst. An Aktualität hat es jedoch nie verloren. 1906 nahm Oswald Bauer erstmals den Begriff Nachhaltigkeit in die Definition der ehrbaren Kaufleute auf.

**1906**

## Verantwortung im Unternehmen – Corporate Social Responsibility

### Kurzdefinition CSR



Ehrbare Kaufleute streben eine verantwortliche Gewinnerzielung an. Sie vermeiden dabei die Verletzung berechtigter Interessen Dritter. CSR bedeutet nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft und die freiwillige strategische Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. In den letzten Jahren kam vor allem über Unternehmensberatungen auch die synonyme Bezeichnung „Environmental Social Governance“ (ESG) auf, um den Umweltaspekt stärker zu betonen.

Corporate Social Responsibility stellt einen zentralen Aspekt der Unternehmensethik dar, welcher sich rund um die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen dreht. Bei CSR handelt es sich um eine Leitidee, die es unternehmensspezifisch zu konkretisieren gilt. Wegweisend sind das nachhaltige Handeln und die Reduzierung von negativen Effekten. Die Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen sind diesbezüglich in den letzten Jahren gestiegen: Betriebe sollen sich nicht nur zur gesellschaftlichen Verantwortung bekennen, sondern sie sollen auch einen Nachweis darüber erbringen.

Faire Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, soziales Engagement und eine wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung: Alle diese Themen sind im täglichen unternehmerischen Handeln beeinflussbar – durch Übernahme von Verantwortung. Durch eine Vielzahl von einfachen bis komplexe Maßnahmen können Unternehmen die eigenen Wertschöpfungsaktivitäten gezielt mit deren gesellschaftlichem Nutzen verknüpfen. Dieser ganzheitliche Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung vereint sich in dem internationalen Begriff *Corporate Social Responsibility*.

CSR beruht auf Freiwilligkeit und grenzt sich somit vom Begriff Compliance ab. Dieser umfasst lediglich externe Vorgaben, die ein Unternehmen erfüllen muss. Ehrbare Kaufleute zeichnen sich bereits durch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben aus – dies ist eine grundlegende Voraussetzung. Wichtig zu beachten: Ein CSR-Engagement gleicht in der öffentlichen Wahrnehmung etwaige Compliance-Verstöße nicht aus. Produziert ein Unternehmen etwa CO<sub>2</sub>-neutral, toleriert jedoch Menschenrechtsverstöße in seiner Lieferkette oder verstößt grundlegend gegen den Datenschutz, wird es insgesamt nicht als verantwortungsvoll wahrgenommen.

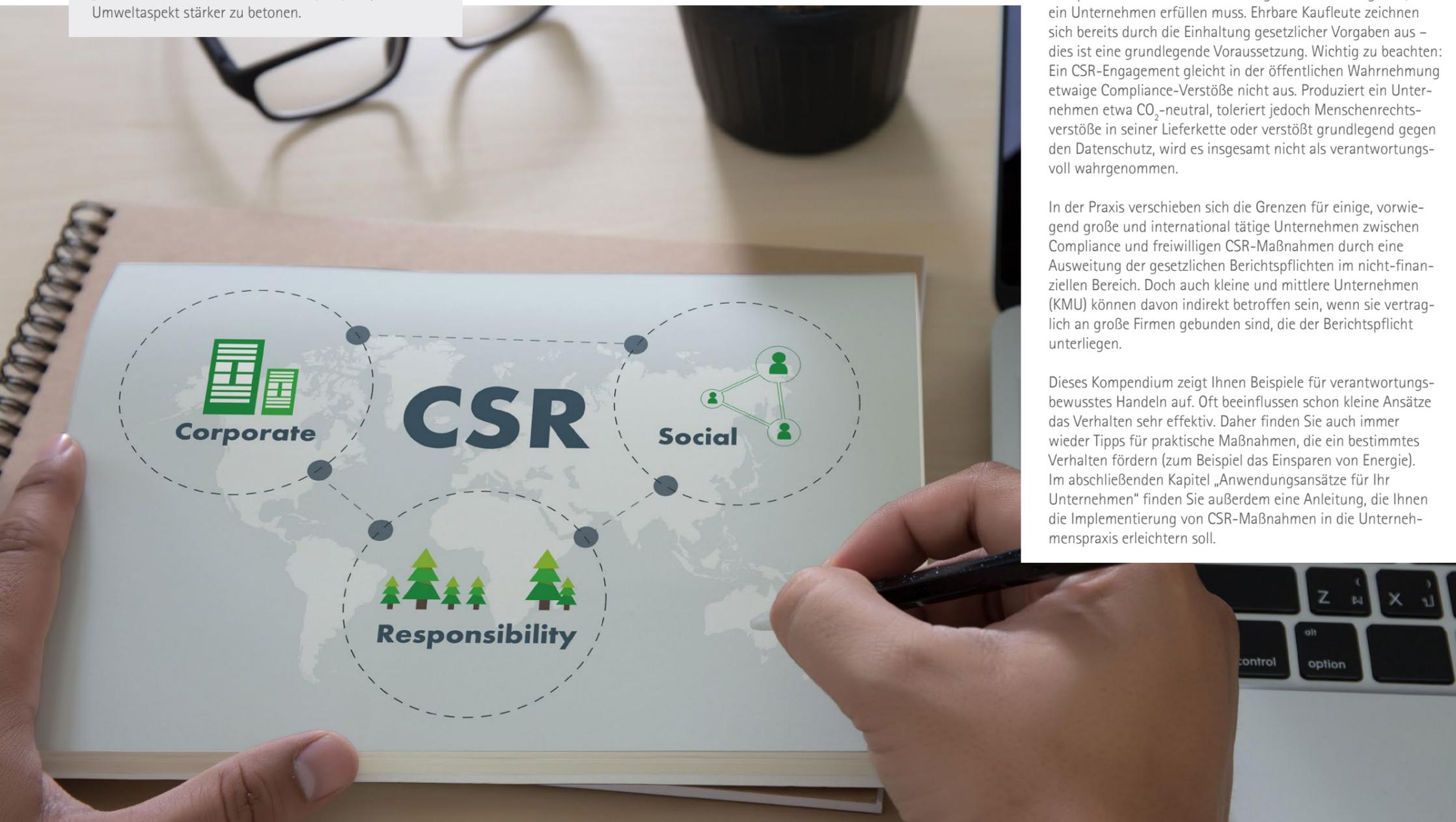
In der Praxis verschieben sich die Grenzen für einige, vorwiegend große und international tätige Unternehmen zwischen Compliance und freiwilligen CSR-Maßnahmen durch eine Ausweitung der gesetzlichen Berichtspflichten im nicht-finanziellen Bereich. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können davon indirekt betroffen sein, wenn sie vertraglich an große Firmen gebunden sind, die der Berichtspflicht unterliegen.

Dieses Kompendium zeigt Ihnen Beispiele für verantwortungsbewusstes Handeln auf. Oft beeinflussen schon kleine Ansätze das Verhalten sehr effektiv. Daher finden Sie auch immer wieder Tipps für praktische Maßnahmen, die ein bestimmtes Verhalten fördern (zum Beispiel das Einsparen von Energie). Im abschließenden Kapitel „Anwendungsansätze für Ihr Unternehmen“ finden Sie außerdem eine Anleitung, die Ihnen die Implementierung von CSR-Maßnahmen in die Unternehmenspraxis erleichtern soll.

### CSR-Berichtspflichten



Die EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) definieren nicht-finanzielle Berichtspflichten für größere Unternehmen. Sie müssen in regelmäßigen Reports offenlegen, wie sie die Einhaltung von Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerstandards, die Achtung der Menschenrechte, die Bekämpfung von Korruption und Bestechung und z. T. Diversitätskonzepte für die Zusammensetzung der Unternehmensführung, der Kontrollgremien und des Aufsichtsrats im Unternehmen umsetzen. Aktuelle Informationen hierzu finden Sie auf der IHK-Webseite [ihk.de/sbh/csr](https://www.ihk.de/sbh/csr)



# Gute Gründe für unternehmerisches Engagement

„Unser Mittelstand leistet schon jetzt Großartiges für

seine Beschäftigten und die Region als Ganzes.

Wir als IHK unterstützen Sie dabei!“

Thomas Albiez, Hauptgeschäftsführer | IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

Gesellschaft und Wirtschaft stehen vor weitreichenden Veränderungen. Die Globalisierung, der Klimawandel sowie die Digitalisierung sind Megatrends, welche die Welt neu ordnen. Damit einher geht die Forderung an alle Akteure, diese Veränderungen gemeinsam zu bewältigen. Doch nicht nur gesellschaftliche Anerkennung winkt bei verantwortungsbewusstem Wirtschaften als Benefit.

## Auswirkungen auf das Unternehmen

- Maßnahmen des nachhaltigen Wirtschaftens verbessern die **Außenwirkung** Ihres Unternehmens. Sie zeigen, dass Sie Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Dies steigert Ihr Ansehen außerhalb des Unternehmens. Und es führt bei Kunden und Geschäftspartnern zu Zufriedenheit und zu langfristiger Bindung.
- Mit der Umsetzung von CSR-Maßnahmen definieren Sie Ihre **Arbeitgebermarke**: Sie steigern die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber. Ebenfalls erhöhen Sie Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten durch stärkere Identifikation. Ein Gesundheitsmanagement und der Abbau von Risiken im Bereich Arbeitsschutz reduzieren außerdem Fehlzeiten. Somit wirken Sie aktiv dem Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen entgegen.
- Durch einen geringeren Energie- und Ressourcenverbrauch sowie mehr Umweltschutzmaßnahmen können Sie direkt **Kosten** reduzieren.
- In einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und Umwelt ist Ihr Unternehmen auf Innovationen angewiesen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Durch nachhaltiges Wirtschaften können Sie die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens steigern und neue **Marktsegmente mit Zukunftspotenzial** erschließen. Den Märkten für nachhaltige Lebensmittel und der Kreislaufwirtschaft werden zum Beispiel hohe Wachstumspotenziale prognostiziert. Mit einem frühzeitigen Engagement sichern Sie sich wichtige Wettbewerbsvorteile.
- Durch eine breitere Analyse der Unternehmensumwelt können Sie potenzielle **Risiken** schneller identifizieren und entsprechende Vorsorgeplanungen in die Wege leiten.
- Investitionen in die soziale Infrastruktur steigern die **Attraktivität Ihres Unternehmensstandortes**.

## Der internationale Aspekt

Die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen haben die **Agenda 2030** verabschiedet. Sie enthält 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals – SDGs), welche gleichermaßen für Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländer gelten. Zudem wurden gesetzliche Regelungen zur CSR-Berichtspflicht erlassen und ausgeweitet. Zusätzlich hat die Bundesregierung mit dem **„Nationalen Aktionsplan – Umsetzung der Vereinten-Nationen-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte“** Forderungen und Ziele für das wirtschaftliche Handeln formuliert.

Dies zeigt, dass auch die internationale unternehmerische Verantwortung immer stärker in den Fokus rückt. Kunden, Angestellte und andere Stakeholder formulieren steigende Ansprüche an grenzüberschreitend tätige Unternehmen. Diese Ansprüche beziehen sich u. a. auf die verantwortungsbewusste Produktion in Ländern mit niedrigeren Anforderungen an Sozialstandards, den Umweltschutz und Menschenrechte. Aber die Wirtschaft hat auch ein Eigeninteresse an globalen Mindeststandards und an einem Engagement der Wirtschaft vor Ort. Vor allem für die deutsche Exportnation mit weltweiter Vernetzung ist die verantwortungsbewusste Gestaltung einer nachhaltigen Weltwirtschaft von besonderer Bedeutung: Umwelt- und soziale Risiken durch den Klimawandel und soziale Instabilität sind Gefahren für die Stabilität des internationalen Handels und der weltweiten Produktionsstandorte. Wenn hingegen die globale Stabilität steigt, vergrößern sich die Absatzmärkte für deutsche Produkte und Dienstleistungen. Auch sinkt das Ausfallrisiko in den grenzüberschreitenden Lieferketten.

Davon sind auch Unternehmen ohne direktes Auslandsgeschäft betroffen. Die Abhängigkeit unserer Volkswirtschaft vom Außenhandel beträgt in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg etwa 50 Prozent – etwas mehr als auf Bundesebene. Sie ist einer der kritischsten Erfolgsfaktoren unseres allgemeinen Wohlstandes.

## Den Standort nachhaltig gegen Krisen stärken

CSR-Maßnahmen stärken die generelle Resilienz des Unternehmens und seiner Beschäftigten gegen einige externe Schocks. Doch auch in Notzeiten können Sie als Unternehmen verantwortungsbewusst handeln. Davon profitieren Sie nachhaltig. Während einer nationalen Krise gilt die erste Verantwortung der Unternehmerin oder des Unternehmers der Aufrechterhaltung der innerbetrieblichen Prozesse im eigenen Unternehmen und dem Schutz der Beschäftigten am Arbeitsplatz. Oft lassen sich in diesen Fällen die Bedürfnisse des Unternehmens mit denen der Außenwelt in Einklang bringen – etwa durch die Produktionsumstellung auf dringend benötigte (Hilfs-)Güter oder durch die Bereitstellung von Logistik- und Lagerkapazitäten. Ein Nebeneffekt: Auf diese Weise könnte die Produktion zu einem höheren Teil ausgelastet und Umsatzeinbußen gegebenenfalls kompensiert werden.

Verantwortungsbewusstes Handeln zeigt sich auch im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden. Gerade in Krisenzeiten sollten Sie besonders auf Ihre Mitarbeitenden achten. Dann können Sie sich auch nach der Krise auf sie verlassen. Durch regelmäßige und frühzeitige Informationen an die Beschäftigten schaffen Sie Verständnis und sichern die Akzeptanz der Maßnahmen. Gleichzeitig wird sich die so geschaffene Reputation auch langfristig bei der Suche nach neuen Fachkräften auszahlen.

## Katastrophenschutz



Wann haben Sie sich das letzte Mal die Frage gestellt, was Sie tun würden, wenn die Grundversorgung in Ihrer Region zusammenbricht, die Strom- und Wasserversorgung ausfällt und auch die Telefon- und Internetleitungen durch eine Naturkatastrophe zerstört wurden? Die Vorbereitung auf das Worst-Case-Szenario mit Risikoanalysen, Notfallplänen, Schulungen und Notfallübungen ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Sie geht aber auch noch darüber hinaus: Wenn Sie vorbereitet sind, können Sie in der Krise vielleicht nicht nur das eigene Unternehmen retten. Sondern Sie können dann auch schwächeren Unternehmen, Hilfsorganisationen und Ihren Mitmenschen Unterstützung anbieten.

Eine Orientierung bietet hier zum Beispiel das **„Handbuch Betriebliche Pandemieplanung“** des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BKK).



## Verantwortung übernehmen: Vier Dimensionen von CSR



Abbildung 5:  
Vier Dimensionen von CSR

Egal ob Traditionsbetrieb oder Neugründung: CSR zieht sich durch alle Bereiche des Unternehmens. Es haben sich vier CSR-Dimensionen etabliert, denen entsprechende Maßnahmen zugeordnet werden können und an denen sich Unternehmen bei der Einführung einer CSR-Strategie orientieren können: Ökonomie, Arbeitsleben, Ökologie und Gemeinwesen. Dabei gibt es keine allgemeingültige Festlegung, welche Maßnahmen zu einer CSR-Strategie gehören – diese ist individuell für das jeweilige Unternehmen und sein Umfeld zu bestimmen. Hinweise finden Sie im Kapitel „Anwendungssätze“. Neben positiven Maßnahmen sind auch Abwehrmaßnahmen zur Risikominimierung sinnvoll.

Orientierung bieten auch die UN Sustainable Development Goals (SDGs), die im Rahmen der Agenda 2030 definiert wurden. Die 17 Ziele streben an, bis 2030 weltweit die Lebenssituation der Menschen zu verbessern: Dazu zählen u. a. die Reduzierung von Armut, Hunger und Ungleichheiten sowie Verbesserung der Gesundheit, Bildung, saubere Energiegewinnung, Wirtschaftswachstum und verantwortungsbewusster Konsum.

### Praxistipp „Der UN Global Compact als Wegweiser zur nachhaltigen Unternehmensführung“

Das **UN Global Compact Netzwerk Deutschland (UN GCD)** ist der Ableger des globalen UN Global Compact in Deutschland. Es unterstützt Unternehmen dabei, die Nachhaltigkeitsprinzipien strategisch zu verankern und zur Umsetzung der SDGs beizutragen. Die Angebote reichen von Themen-Guides über Seminare und Leitfäden bis hin zu einem Trainingsprogramm über mehrere Monate mit Begleitung durch Fachleute zur Implementation von menschenrechtlicher Sorgfalt. Hervorzuheben ist der **SDG-Kompass**, der für jedes Nachhaltigkeitsziel Relevanz und Tools für Unternehmen zusammenstellt.

## ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

<b>1 KEINE ARMUT</b> 	<b>2 KEIN HUNGER</b> 	<b>3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN</b> 
<b>4 HOCHWERTIGE BILDUNG</b> 	<b>5 GESCHLECHTERGLEICHHEIT</b> 	<b>6 SAUBERES WASSER UND SANITÄREINRICHTUNGEN</b> 
<b>7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE</b> 	<b>8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM</b> 	<b>9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR</b> 
<b>10 WENIGER UNGLEICHHEITEN</b> 	<b>11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN</b> 	<b>12 NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION</b> 
<b>13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ</b> 	<b>14 LEBEN UNTER WASSER</b> 	<b>15 LEBEN AN LAND</b> 
<b>16 FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN</b> 	<b>17 PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE</b> 	



## I. ÖKONOMIE

### Verantwortung auf dem freien Markt

Der wirtschaftliche Bereich der CSR umfasst unternehmensinterne und -externe Handlungsstrategien zur Schaffung von Mehrwert für den Markt, die Kunden und die eigenen Beschäftigten. Hier stellt sich die Frage, was das Unternehmen konkret für seine Kundschaft und Geschäftskontakte tun kann.

Um auf dem freien Markt eine angesehene Geschäftsperson zu sein, sollten den Lieferanten Transparenz und faire Preise geboten werden. Eine transparente und faire Preisgestaltung intensiviert auch die Kundenbindung. Konsumenten achten auf die soziale und ökologische Verträglichkeit der Produkte und Dienstleistungen. Gegenüber der Konkurrenz herrscht fairer Wettbewerb. Im Betrieb selbst muss CSR in der Unternehmensstrategie eingebettet werden. Hilfreich können Selbstverpflichtungserklärungen oder Ethik-Kodizes sein. Intern fest verankert kann CSR nach außen das Unternehmensimage stärken, Investoren positiv beeinflussen und Reputation liefern, um langfristig zu bestehen. In anderen Worten: CSR erhöht den (immateriellen) Wert des Unternehmens.

#### Vorschläge für Maßnahmen in der Dimension Ökonomie

- Geben Sie Ihren Kunden transparente und verständliche Informationen zu Ihren Produkten und Dienstleistungen. Argumentieren und kommunizieren Sie Ihre Preise sachlich und auf nachvollziehbare Weise. Das gilt auch für Preis-Erhöhungen.
- Behalten Sie den Überblick über Ihre Lieferantenstruktur. Integrieren Sie die Einhaltung von Umweltstandards, Menschenrechten und internationalen Arbeitsschutzstandards in Ihre Beschaffungs- und Vergabekriterien. Betreiben Sie ein aktives Monitoring der Lieferanten und ihrer Produktionsländer.
- Beugen Sie Korruption und Prozessabweichungen im eigenen Unternehmen vor, indem Sie mit umfassenden Compliance-Systemen arbeiten. Richten Sie Ihr Qualitäts- bzw. Risikomanagementsystem an anerkannten Standards aus (z. B. SA8000 oder ISO 9001).
- Treten Sie in den Dialog mit Ihren Stakeholdern. Erarbeiten Sie darauf aufbauend Selbstverpflichtungen, um negative Auswirkungen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu minimieren. Informieren Sie transparent über Ihre Maßnahmen in einem CSR-Bericht.
- Verantwortungsvolles Marketing kann eine Säule Ihrer transparenten Kommunikationsstrategie sein. Aspekte von verantwortungsvollem Marketing sind unter anderem: keine direkte Ansprache gefährdeter Gruppen, keine „Mogel“-Verpackungen, keine falsche oder übertriebene Darstellung von vermeintlich positiven Produkteigenschaften. Sensibilisieren Sie die Kundschaft gleichzeitig für nachhaltiges Verhalten.
- Entwickeln Sie Produkte und Dienstleistungen zur Minderung gesellschaftlicher Ungleichheit. Machen Sie zum Beispiel nachhaltige Produkte durch neue Produktionsverfahren erschwinglich für niedrigere Einkommensschichten. Oder berücksichtigen Sie strukturschwächere Regionen bei Standortentscheidungen.

#### Praxisbeispiel: Nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Ein nachhaltiges Management der Lieferketten ist vor allem, aber nicht ausschließlich, für Unternehmen relevant, die mit sensiblen Vorprodukten (z. B. seltene Erden) arbeiten oder in Ländern mit niedrigen Sozial- und Arbeitsstandards produzieren (lassen). In gemeinsamen Schulungsprojekten mit den eigenen Lieferanten können diese in der nachhaltigen Unternehmensführung sensibilisiert werden. Eine Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen zur Betreuung der Projekte ist ebenfalls eine Option. Durch Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette kann ein konkreter Mehrwert vor Ort geschaffen und das Engagement Ihres Unternehmens sichtbar gemacht werden. Eine Fördermöglichkeit besteht unter Umständen mit dem **develoPPP-Projekt** des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

#### Weitergedacht: Gemeinwohlbilanz | Erweiterte Wohlfahrtsmessung

Die Wirtschaftswissenschaften gehen zum Teil dazu über, Unternehmen nicht nur nach ihrer Wirtschaftlichkeit zu beurteilen, sondern auch nach ihrem Engagement zur gesellschaftlichen Verantwortung. Die große Herausforderung dabei ist auch für die Unternehmen, dieses Engagement in ihrer Bilanz sichtbar zu machen und so bei Investitionsentscheidungen berücksichtigen zu können. Die zugrundeliegende Frage hierbei ist, wie wir wirtschaftlichen Erfolg und Wachstum in Zukunft messen wollen. Viele aktuelle Ansätze integrieren in eine Gewinn- und Verlustrechnung zahlreiche Kennzahlen: finanzielles Kapital (Nettogewinn & Abschreibungen), natürliches Kapital (Luftverschmutzung, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Landverbrauch, Abfall, Wasserverbrauch und -verschmutzung) sowie Soziales- und Humankapital (Steuern, Löhne, Gesundheit). Dafür geben sie jedem Aspekt einen monetären Wert. Impulse für solche zukünftigen Standards liefern zum Beispiel der **Jahreswirtschaftsbericht 2022** des Ministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (S. 79ff.), die **Value Balancing Alliance** oder der **Kompass für Deutschland** der Zukunftsweisen.

#### Angebote der IHK: Dimension Ökonomie

- Wir beraten und unterstützen Sie von der **Gründung** bis zur **Nachfolge**. Ist Ihr Unternehmen bereits etabliert? Dann finden Sie bei uns ein breites und branchenübergreifendes Angebot an aktuellen Informationen aus allen Bereichen der **Unternehmensführung**.
- Mit unserem vielfältigen **Veranstaltungsangebot** halten wir Sie auf dem Laufenden. Und in unseren **Gremien** können Sie sich mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern zu Best-Practice-Beispiele austauschen und politische Schwerpunkte setzen.
- Einen Einstieg ins Risikomanagement bietet unsere Broschüre **„Herausforderung Unternehmenssicherung“**.
- Im Leitfaden **„Notfallhandbuch“** finden Sie Hinweise für eine reibungslose Vertretung bei einem plötzlichen Ausfall der Unternehmensführung.
- Im Fall von Konflikten mit Unternehmenspartnern können Sie die IHK in ihrer Funktion als **Einigungsstelle für Wettbewerbsstreitigkeiten** anrufen – und so eine Einigung über ein Mediationsverfahren herbeiführen (statt in einem Gerichtsverfahren).

## II. ARBEITSLEBEN

### Verantwortung für die Menschen

Die allermeisten Menschen verbringen einen Großteil ihres Tages mit ihrem Beruf. Damit ist dieser ein zentraler Faktor für Gesundheit sowie für die allgemeine Zufriedenheit. Nach der Definition der WHO ist Gesundheit nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Gesundheit ist auch ein Zustand des körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens. Gesellschaft und Arbeitswelt sind stets im Wandel. Dadurch verändern sich die Erwartungen an Arbeitgeber, einen Beitrag zum Erhalt oder gar zur Verbesserung des Gesundheitszustandes der Mitarbeitenden zu leisten. Dabei sind zahlreiche Aspekte für einen attraktiven Arbeitgeber wichtig: eine Gestaltung des Arbeitsplatzes, die sich an den Mitarbeitenden orientiert, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und eine Personalpolitik, die unterschiedliche Lebens- und Berufshintergründe der Mitarbeitenden berücksichtigt. Die Sicherstellung menschenwürdiger Arbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist eine Ausweitung hiervon.

#### Vorschläge für Maßnahmen in der Dimension Arbeitsleben

- Bieten Sie Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung.
- Die Vergütung Ihrer Mitarbeitenden ist fair und leistungsgerecht.
- Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten, so dass sich eine Berufstätigkeit mit Kinderbetreuung, der Pflege von Angehörigen oder einem Ehrenamt vereinbaren lässt. Ermöglichen Sie zum Beispiel Teilzeitausbildungen, flexible Arbeitszeiten und die Wahl des Arbeitsortes (Home-Office).
- Umfassende Sicherheit am Arbeitsplatz, ergänzt durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement, bildet die Grundlage für Ihre internen Prozesse.
- Berücksichtigen Sie Vorschläge und Feedback aus der Belegschaft. Bringen Sie so die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten in Einklang. Richten Sie zum Beispiel ein Nachhaltigkeitsbudget ein, über dessen Verwendung Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam entscheiden. Setzen Sie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen fest auf die Agenda bei Mitarbeitergesprächen. Schulen und sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte entsprechend – diese sind oft als erster Kontakt für Beschäftigte das Gesicht der Firma, deren Leitung und Werte.
- Die Gestaltung des Arbeitsplatzes kann die Produktivität fördern und den Stress senken. Dazu können nach aktueller Forschung u. a. folgende Maßnahmen beitragen: Natur in Innenräumen, angemessene Lichtverhältnisse, Anregung zur Bewegung zum und am Arbeitsplatz.
- Ein inklusiver Arbeitgeber achtet auf Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit (z. B. gegenüber Geflüchteten oder anderer Minderheiten) und Vielfalt. Er verhindert proaktiv Hass und Hetze am Arbeitsplatz.



### Angebote der IHK: Dimension Arbeitsleben

- Die IHK ist Beratungs- und Zertifizierungsstelle für **(potenzielle) Ausbildungsbetriebe**. Sie sichert die hohe Qualität der beruflichen Ausbildung in Deutschland.
- Die Weiterbildungsangebote der **IHK Akademie** unterstützen in der Region beim lebenslangen Lernen und der kontinuierlichen Qualifizierung. Daneben existieren Weiterbildungen anderer Anbieter.
- Rechtliche Erstberatung zum **Arbeitsrecht** bietet die Rechtsabteilung der IHK.
- Das DIHK-Netzwerkbüro **„Erfolgsfaktor Familie“** unterstützt seine Mitglieder kostenlos bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik – mit Veranstaltungen, Publikationen und einer umfassenden Datenbank, die auch ein Networking ermöglicht.
- Das **Welcome Center** informiert und unterstützt bei der Einstellung ausländischer Fachkräfte.
- Das **NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge** bringt Unternehmen zusammen, die Geflüchtete im Betrieb integrieren wollen oder hier bereits aktiv sind. Das Netzwerk bietet Checklisten, Praxis-Tipps und Erfahrungsaustausch in Veranstaltungen. Es liefert auch regelmäßige Updates zu neuen rechtlichen Rahmenbedingungen.
- Die Initiative **Inklusion gelingt!** unterstützt bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung.
- Das Netzwerk **Business Woman IHK** bringt Unternehmerinnen zusammen und fördert den Austausch. Es macht weibliche Stimmen in der Wirtschaft hörbar.

#### Betroffene UN-Nachhaltigkeitsziele

8 MENSCHENWÜRDIGE  
ARBEIT UND  
WIRTSCHAFTS-  
WACHSTUM



3 GESUNDHEIT UND  
WOHLERGEHEN



4 HOCHWERTIGE  
BILDUNG



5 GESCHLECHTER-  
GLEICHHEIT



ZIELE FÜR  
NACHHALTIGE  
ENTWICKLUNG

Betroffene  
UN-Nachhaltigkeitsziele

7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE



13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



14 LEBEN UNTER WASSER



9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR



15 LEBEN AN LAND



6 SAUBERES WASSER UND SANITÄR-EINRICHTUNGEN



12 NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION



ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

### III. ÖKOLOGIE

#### Nachhaltigkeit ganzheitlich denken

Die ökologische Verträglichkeit und die Auswirkungen Ihres unternehmerischen Handelns fallen in die CSR-Dimension Umwelt. Unter anderem in den Bereichen Produktion, Transport, Verpackung und Lagerhaltung kann über die gesetzlichen Auflagen hinaus energieeffizient und ressourcenschonend gehandelt werden. Das ist nicht nur ökologisch nachhaltig, sondern reduziert auch Kosten. An der Schnittstelle zur CSR-Dimension Ökonomie befinden sich die Entwicklung und Herstellung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen.

#### Vorschläge für Maßnahmen in der Dimension Ökologie

- Überprüfen Sie Ihre Geschäftstätigkeit auf negative Umweltauswirkungen mit einer Klimabilanz in den sogenannten Scopes:  
Scope 1 umfasst den direkten Ausstoß von klimaschädlichen Gasen im eigenen Unternehmen. Scope 2 bezieht die Emissionen Ihrer eingekauften Energie mit ein. Scope 3 umfasst die Emissionen aus zahlreichen Quellen: aus Ihren Lieferketten (vor- und nachgelagert), dem Abfallmanagement, dem Gebrauch bzw. der Weiterverarbeitung verkaufter Produkte und dem Berufsverkehr Ihrer Beschäftigten.
- Analysieren Sie das Potenzial von Energie- und Rohstoffeinsparungen in Prozessen, Gebäuden und Produkten. Eine Digitalisierung von Prozessen oder der Einsatz von KI-Systemen kann in einigen Fällen unterstützen.
- Richten Sie Prozesse und Produkte an der Kreislaufwirtschaft aus, um Rohstoffe einzusparen. Ansatzpunkte sind hier u. a. die Beschaffung, das Angebot eines Reparaturservices oder die Nutzung von Recyclingpotenzial Ihrer Produkte und Ihres Abfalls. Bedenken Sie auch, dass Ihr Abfall der Rohstoff für ein anderes Unternehmen sein könnte.
- Erarbeiten Sie auf Basis Ihrer Klimabilanz Umweltschutzziele für Ihr Unternehmen und setzen diese um. Umweltzertifikate (z. B. EMAS und ISO 14001) bieten hier eine Orientierung an anerkannten Standards.
- Im Klimaschutz gilt der Dreischritt „vermeiden, reduzieren, kompensieren“. Ihre Umweltauswirkungen werden sich nicht auf null reduzieren lassen. Aber die restlichen Emissionen können Sie über ein Engagement und Investitionen in Umweltinitiativen oder -projekten kompensieren. Dadurch können auch energieintensive Unternehmen (rechnerische) Klimaneutralität erreichen.
- Durch die Entwicklung von ökologischen oder nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen können Sie Konsumenten oder andere Unternehmen auf ihrem Weg in eine nachhaltige Zukunft unterstützen.
- Richten Sie firmennahe Naturgelände ein, um die Biodiversität zu fördern. Denkbar sind u. a.: die Begrünung von Dachflächen, die Einrichtung von Biotopen auf ungenutzten Freiflächen oder insektenfreundliche Begrünung und Gartenpflege.

#### Praxistipp: Azubis als EnergieScouts

Die Weiterbildung von Auszubildenden als **EnergieScouts** bei der IHK qualifiziert nicht nur die Jugendlichen. Die durchgeführten Effizienzprojekte im Betrieb optimieren betriebliche Prozesse und sensibilisieren die gesamte Belegschaft. Das Angebot ist für die Mitgliedsunternehmen der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg kostenfrei und besteht aus sechs Modulen. Behandelt werden die Themen Grundlagen, Infrarotthermografie, Beleuchtungs- und Druckluffeffizienz aber auch naturnahe Firmengelände und CO<sub>2</sub>-Bilanzierung. Das Unternehmen stärkt seinen Ruf als guter Ausbildungsbetrieb und seine regionale Attraktivität, Umwelt- und Klimaschutz wirklich umzusetzen: Das ist nicht nur sinnvoll, sondern kommt auch gut bei den Auszubildenden an.

#### Angebote der IHK: Dimension Ökologie

- Erstellen Sie eine Klimabilanz für das eigene Unternehmen. Dafür eignet sich das Bilanzierungstool **ecocockpit** der baden-württembergischen IHKn.
- Deutschlands größtes Portal aus der Umwelt- und Energiebranche finden Sie im **ecoFinder**. Hier finden Sie kompetente Anbieter von Produkten und Dienstleistungen – schnell, präzise und bundesweit.
- Wir beraten und registrieren Sie im Prozess der **EMAS-Zertifizierung**.
- Tauschen Sie sich in unseren Netzwerken zur Energieeffizienz (u. a. **Arbeitskreis Energie**) mit anderen Unternehmen aus. Hier finden Sie Erfahrungswerte und neue Impulse.
- Sensibilisieren Sie Ihre Auszubildenden bei den **EnergieScouts**.
- Im **Abwärme- und Energieeffizienzatlas** können Sie Wärmequellen und -senken in Ihrer Nachbarschaft identifizieren. Dort finden Sie auch regionale Best-Practice-Beispiele und können Ihre eigenen innovativen, nachhaltigen Lösungen eintragen.
- Beim IHK-Geschäftsbereich Energie | Umwelt können Sie **Messgeräte** zum Aufdecken von Energieeinspar-Möglichkeiten kostenlos ausleihen.
- In der **IHK Akademie** und der **IHK-Umweltakademie** können Sie Mitarbeitende zum Beispiel zum Energiemanagementbeauftragten weiterbilden oder für die Klimabilanzierung qualifizieren.





Betroffene  
UN-Nachhaltigkeitsziele

8 MENSCHENWÜRDIGE  
ARBEIT UND  
WIRTSCHAFTS-  
WACHSTUM



9 INDUSTRIE,  
INNOVATION UND  
INFRASTRUKTUR



11 NACHHALTIGE  
STÄDTE UND  
GEMEINDEN



ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

## IV. GEMEINWESEN In Region und Menschen investieren

Die CSR-Dimension Gemeinwesen beschäftigt sich mit dem gesellschaftlichen Beitrag Ihres Unternehmens am Standort sowie in der Region. Die prägende Kraft, die Unternehmen vor allem im ländlichen Raum auf die sie umgebende Gesellschaft ausüben, kann kaum überschätzt werden. Für viele ist es selbstverständlich, dass sich ihr Unternehmen regional engagiert. Es stärkt die Akzeptanz in der Bevölkerung und der Region. Besonders vorteilhaft ist es, wenn das Kerngeschäft in die Unterstützung einbezogen werden kann.

Nicht nur in Notzeiten wie der Corona-Pandemie kann sich der Bezug von Waren und Dienstleistungen aus der näheren Umgebung lohnen. Durch die kürzeren Transportwege handeln Sie nicht nur klimafreundlicher. Sie unterstützen damit auch aktiv die regionale Wirtschaft. Gemeinsame Vermarktungsstrategien mit regionalen Partnern können für mehr Aufmerksamkeit für Ihr Unternehmen sorgen.

### Vorschläge für Maßnahmen in der Dimension Gemeinwesen

- Bilden Sie in Ihrem Unternehmen aus und bieten Sie wo möglich Übernahmemöglichkeiten.
- Fördern Sie das gesellschaftliche Engagement Ihrer Angestellten in Vereinen oder Initiativen vor Ort – durch Freistellung oder flexible Arbeitszeiten.
- Bieten Sie Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung und für Geflüchtete. Die Integration im Arbeitsmarkt unterstützt auch die gesellschaftliche Integration und bietet niedrigschwellige Netzwerkmöglichkeiten mit den Kolleginnen und Kollegen.
- Unternehmerische Entscheidungen können Auswirkungen auf die Region haben: Treten Sie in diesen Fällen frühzeitig in den Dialog mit regionalen Stakeholdern (Angestellte, Lieferanten, Anwohnende, Vereine, ...).
- Investieren Sie in Forschung & Entwicklung. Dadurch sichern Sie den Fortbestand Ihres Unternehmens und das Arbeitsplätze-Angebot vor Ort.
- Unterstützen Sie örtliche gesellschaftliche Aktivitäten in Bildung, Sport und Kultur durch finanzielles oder organisationales Sponsoring.
- Tragen Sie zum Standortimage/-qualität bei, etwa durch Investitionen in innovative, nachhaltige Infrastruktur.
- Setzen Sie sich für den Umwelt- und Katastrophenschutz an Ihrem Standort ein.
- Vergeben Sie Aufträge an soziale Organisationen in der Region.
- Stellen Sie die Barrierefreiheit von Webseiten (z. B. Online-Shopping für Blinde und Sehbehinderte), Unterlagen und Räumlichkeiten sicher.



### Praxisbeispiel: „Sachbezugskarten“



Mit positiven Rückmeldungen von Beschäftigten wie auch von dem beteiligten Einzelhandel bieten die Firmen Sachbezugskarten für die Belegschaft an. Auf die Karte bucht die Firma jeden Monat einen Betrag als steuerfreie Sachleistung. Damit bietet sie ihren Beschäftigten „brutto-für-netto“ einen zusätzlichen Bonus. Mit dem Guthaben kann in beteiligten regionalen Ladengeschäften eingekauft werden. Das bindet Kaufkraft vor Ort und stärkt die regionale Wirtschaft. Je nach Konzept, kann das Unternehmen festlegen, in welchen Geschäften die Karte gültig sein soll.

### Angebote der IHK: Dimension Gemeinwesen



- Die **Ausbildungsberatung** der IHK führt Unternehmen und potenzielle Auszubildende zusammen und unterstützt während des Ausbildungsverhältnisses bei Fragen und in Konfliktfällen.
- Das **Welcome Center** informiert und unterstützt bei der Einstellung ausländischer Fachkräfte.
- Die IHK bietet eine Plattform für den Austausch mit Politik und Verwaltung – anlassbezogen und in den bestehenden **Gremien**.

# Anwendungsansätze für Ihr Unternehmen

## Strategische Umsetzung mit Methode

Bei der Umsetzung von CSR und der Verankerung im Unternehmensalltag ist zentral, dass die Eigentümer und/oder die Unternehmensleitung hinter der Strategie stehen und die Werte vorleben. Eine ganzheitliche CSR-Strategie und ein aktives operatives Management in der Umsetzung sind wirkungsvoller und nachhaltiger als parallele Einzelmaßnahmen. CSR ist daher kein Geschäft, das nebenherläuft. Je nach Strategie und Unternehmenskapazitäten kann auch eine Stabsstelle CSR in Erwägung gezogen werden, um Maßnahmen bereichsübergreifend zu koordinieren. Die Umsetzung kann größere Investitionen notwendig machen. Doch ehrbare Kaufleute wissen: Investitionen in Vertrauen zahlen sich stets aus.

In fünf Schritten können Sie – wie bei anderen Projekten auch – zielgerichtet wirkungsvolle CSR-Maßnahmen identifizieren, umsetzen und evaluieren.

### 1. Stakeholder analysieren

Als Stakeholder werden Anspruchsgruppen bezeichnet, mit denen das Unternehmen in seiner täglichen Arbeit direkt und indirekt in Kontakt steht oder die durch das Kerngeschäft des Unternehmens beeinflusst werden.

#### Wer sind meine Stakeholder?

- Mitarbeitende
- Geschäftskontakte (Lieferanten, Kunden)
- Investoren
- Region und Kommunen
- Gesellschaft
- Gewerkschaften
- Politik und Öffentlichkeit (Gesellschaft, Medien)
- Natur/Umwelt

**Sonderfall Stakeholder Gesetzgeber: gesetzeskonformes Handeln (Compliance) als Fundament und Mindeststandard für CSR-Aktivitäten**

Wer hat das Unternehmen im Blick?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wer ist relevant? Wer ist am wichtigsten?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche Erwartungen und Wünsche kommen von den Stakeholdern?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 2. IST-Zustand analysieren

CSR ist ein Querschnittsthema und kann damit viele Bereiche betreffen. Sinnvoll ist zunächst eine Bestandsaufnahme: Viele Unternehmen verwirklichen in ihrer täglichen Arbeit und Unternehmenskultur intuitiv Ansätze von CSR. Mit der Frage: „Was machen wir schon?“ macht man deshalb den Anfang. Es empfiehlt sich, basierend auf den oben vorgeschlagenen Maßnahmen eine kleine Checkliste zu den Handlungsbereichen anzulegen: „Was machen wir schon in den Bereichen Wirtschaft, Arbeitsleben, Umwelt und Gemeinwesen? Und was passt zu uns?“

Welche Themen/Ziele verfolgen die einzelnen Stakeholder?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche Themen/Ziele verfolgt mein Unternehmen?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche CSR-Aspekte sind für unser Kerngeschäft relevant?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Prioritäten aus den Zielen bestimmen/Themen und Maßnahmen ableiten/Team bilden und Verantwortlichkeiten zuordnen

Wie sind die einzelnen Bereiche im Unternehmen bereits aufgestellt?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche Erwartungen und Wünsche kommen von der Belegschaft?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wie tangiert das Kerngeschäft verschiedene CSR-Bereiche?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Ziele/Nutzen/Maßnahmen bestimmen – Wesentlichkeitsanalyse

In der Wesentlichkeitsanalyse sollen die Prioritäten und Ziele für das weitere Vorgehen herausgefunden werden. Dafür werden die in Schritt II ermittelten Themen und Ziele anhand des Erwartungsgrades der Stakeholder bewertet und ins Verhältnis (Matrix) gesetzt. Die oben rechts angesiedelten Themen besitzen das größte Handlungspotenzial. Die folgende Matrix kann eine Priorisierung erleichtern.

Welche CSR-Aspekte für Ihr Unternehmen relevant sind, muss individuell analysiert werden. So spielt der Wasserverbrauch bei einer Bank eher eine untergeordnete Rolle, die sozio-ökologischen Auswirkungen ihrer finanzierten Projekte hingegen umso mehr. Anders stellt es sich etwa bei einem Produzenten von Mineralwasser dar: Die direkte Arbeit mit der Ressource Wasser würde für CSR-Maßnahmen zum Schutz der Wasserressourcen eine hohe Priorität nahelegen.

Stakeholder-Erwartungen

Hoch			
Mittel			
Gering			
	Gering	Mittel	Hoch

Relevanz für das Unternehmen

Abbildung 6: In Anlehnung an Steinke et al. (2014) Green Controlling

#### 4. Kommunikation nach Innen und Außen

Die abgeleiteten CSR-Maßnahmen betreffen viele Bereiche des Unternehmens. Darum ist die interne Kommunikation wichtig, um die Belegschaft „mitzunehmen“. Die Mitarbeitenden können nur Rückhalt für Ihre Maßnahmen geben, wenn sie die Intention verstehen – und wenn sie nachvollziehen können, was passiert. Nun stellt sich hier die Frage: „Wer kann auf welchem Weg erreicht werden?“. Aber auch für die Stakeholder und die breite Öffentlichkeit kann es von Vorteil sein, Ihr Engagement zu kennen. Es können neue Synergien entstehen und sich ein positives Image für das Unternehmen entwickeln.

Durch kleine Anstöße, wie sie auch in diesem Compendium zu finden sind, kann die Herangehensweise an bestimmte Dinge effektiv beeinflusst werden. Informationskampagnen, Appelle, finanzielle Anreize oder Verbote können Ansätze sein, um entsprechende Maßnahmen intern umzusetzen. Vielversprechender ist es jedoch, den Kontext, in dem verantwortungsbewusstes Handeln relevant ist, gezielt zu verändern, um dadurch das Verhalten zu beeinflussen. So können zum Beispiel Bewegungssensoren für Beleuchtungen den Stromverbrauch reduzieren und eine gezielte Speiseanordnung in der Kantine die Gesundheit Ihrer Belegschaft fördern.

Generell gilt: Bleiben Sie ehrlich und authentisch in der Kommunikation Ihres Engagements. Nur, wenn Mitarbeitende und Kunden merken, dass auf die kommunizierten Maßnahmen auch im Unternehmensalltag Wert gelegt wird, werden sie Ihr Engagement entsprechend würdigen und Sie in ihrer Arbeits- oder Kaufentscheidung berücksichtigen. Das Risiko des sogenannten Social Washings sollten Sie in Ihrer externen Kommunikation minimieren. Hier besteht die Gefahr, dass Maßnahmen, die Ihr nachhaltiges Image festigen sollen, im Diskurs den gegenteiligen Effekt erzeugen. Social Washing ist ein Überbegriff für Kommunikation, in der Unternehmen sich nachhaltiger darstellen, als sie tatsächlich sind. Darunter fällt vor allem das Greenwashing, bei dem der Beitrag eines Unternehmens zum Umweltschutz falsch oder übertrieben dargestellt wird. Betreffen die irreführenden Maßnahmen LGBTQ+-Rechte, spricht man vom Rainbow-Washing. Eine übertriebene Nähe zu und Unterstützung der UN-Nachhaltigkeitsziele wird als Bluewashing bezeichnet. Aspekte zur Vermeidung von Social Washing finden Sie unter dem Stichwort verantwortungsvolles Marketing in der CSR-Dimension Ökonomie.

Eigene Unternehmenskultur berücksichtigen 

Bestehende Kommunikationskanäle nutzen oder neue erschließen

Erstellung eines CSR-Berichts?

---



---

Netzwerke/Initiativen nutzen

„Tue Gutes und rede darüber“

Die kleinsten Anstöße sind oft die wirksamsten

Weitere Notizen:

---



---



---



---



---

#### 5. Kreislauf

Die Integration von CSR ins Unternehmen ist ein fortwährender Prozess. Die Ziele müssen den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Zudem ist ein wiederkehrender Blick auf die Positionen der Anspruchsgruppen lohnend. Bei Veränderungen der „Unternehmensumwelt“ müssen entsprechende Maßnahmen angepasst werden.

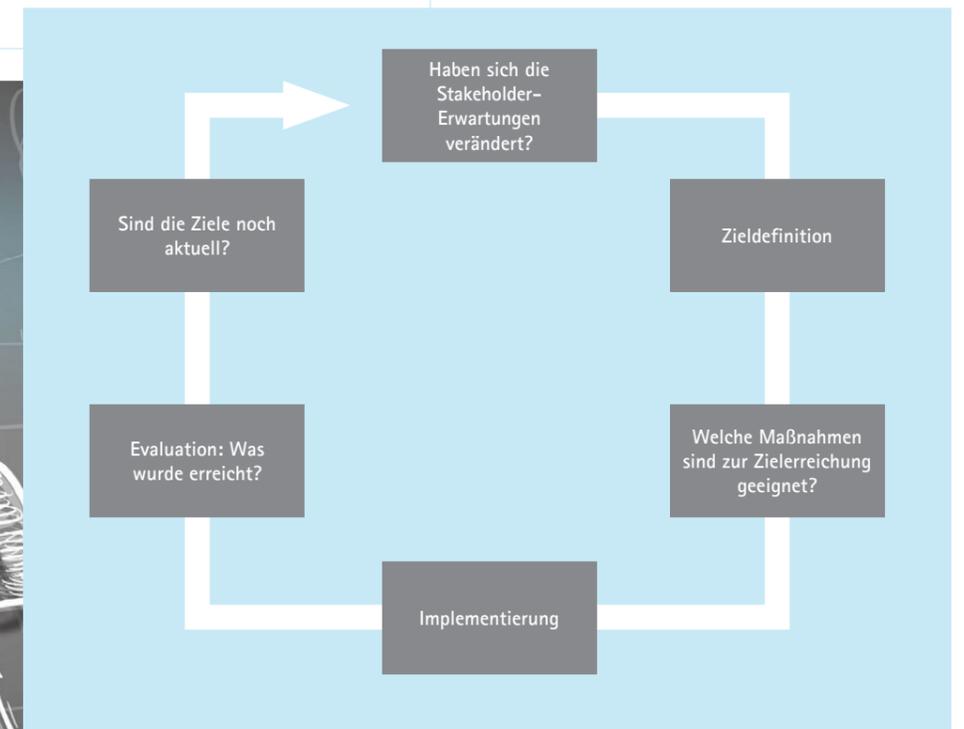


Abbildung 7: Implementation von CSR-Maßnahmen

## Informationsmaterialien

Sie wollen mehr über CSR und über die Umsetzung in verschiedenen Branchen erfahren? Dann finden Sie im Folgenden eine Auswahl an orientierenden Informationen. Die Liste ist nicht abschließend und soll nur einen Einstieg bieten.



Alle klickbaren Links zu den Webseiten finden Sie unter [ihk.de/sbh/csr](https://ihk.de/sbh/csr)

### Guides & Tools

- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BKK)
- Projekt eines europäischen Unternehmensnetzwerkes
- Projekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit Beteiligung der IHK
- Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte (KMU-Kompass und CSR-Risikocheck)
- Informationsportal Menschenrechtliche Sorgfalt des Global Compact
- global verantwortlich BW – Lieferketten nachhaltig gestalten
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- Der SDG-Kompass listet die SDGs und ihre Relevanz für Unternehmen
- Projekt des UPJ

### Fördermittel

- Bundesförderung develoPPP für nachhaltige Investitionen
- Förderung des Landes Baden-Württemberg und der Europäischen Union „Spitze auf dem Land“
- Förderung des Landes Baden-Württemberg und der Europäischen Union „RegioWIN 2030“
- Nationale Klimaschutzinitiative (NKI)

### Branchenübergreifende Zertifizierungen & Standards

- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)
- EMAS-Zertifizierung für umweltverträgliches Wirtschaften
- GRI-Standards für Nachhaltigkeitsberichte
- ILO-Arbeits- und Sozialstandards
- ISO 26000: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
- ISO 45000: Nachhaltige Reduzierung von Risiken im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ISO 500001: Systematisches Energiemanagementsystem
- SA 8000: Standard für Arbeitsbedingungen entsprechend der ILO Kernarbeitsnormen
- ISO 14001: Umweltmanagement
- WIN-Charta des Landes Baden-Württemberg
- ZNU-Standard für nachhaltige Unternehmensführung

### Labels & Siegel in den Branchen

- Projekt der Bundesregierung für viele Branchen
- Zertifizierung für nachhaltigen Einkauf
- Zertifizierung für Reise-, Event- und Tourismusbranche

### Preise

- Förderpreis "Ausbildungs-Ass" der Wirtschaftsjunioren
- Bildung für nachhaltige Entwicklung-Preis der Deutschen UNESCO-Kommission
- CSR-Preis der Bundesregierung
- Deutscher Umweltmanagement-Preis
- Deutscher Nachhaltigkeitspreis
- Deutscher Rohstoffeffizienz-Preis des Ministeriums für Wirtschaft und Klima
- Ehrenamtsfreundlicher Arbeitgeber im Bevölkerungsschutz des Landes Baden-Württemberg
- Energy Efficiency Award der Deutschen Energie-Agentur (dena)
- Förderpreis "Helfende Hand"
- Jobmotor: Wettbewerb für Südbadens Wirtschaft
- Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg
- Projekt Nachhaltigkeit des RENN-Netzwerks
- Umweltpreis für Unternehmen Baden-Württemberg
- Weltethos Pitch Day

### Weiterbildungen

- Veranstaltungen des Global Compact mit Trainingsprogrammen „Fit für Menschenrechte/Klimamanagement“
- OECD e-learning Academy on Responsible Business Conduct (kostenlos, nur Englisch)
- KlimaFit Baden-Württemberg
- IHK-Management-Training Nachhaltig. Erfolgreich. Führen.

### Initiativen & Konzepte

- Allianz für Entwicklung und Klima
- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e. V.
- Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e. V.
- Charta der Vielfalt
- Deutsches Netzwerk des UN Global Compact
- Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Initiative betriebliche Demokratiekompetenz
- Jahreswirtschaftsbericht 2022 des BMWK
- Kompass für Deutschland der Zukunftsweisen
- Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz
- More Than a Market-Initiative der AHK Greater China
- Science Based Targets Initiative
- Stiftung KlimaWirtschaft
- Social Entrepreneur Netzwerk Deutschland e. V.
- UnternehmensNatur BW – NABU
- Unternehmensnetzwerk Erfolgsfaktor Familie
- Unternehmensnetzwerk Klimaschutz
- Value Balancing Alliance
- Verband für Klimaschutz und Energieeffizienz
- Weltethos Institut Tübingen

## Literaturnachweise

Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern. Online verfügbar unter [gesetz-im-internet.de/ihkg/BJNR009200956.html](https://www.gesetze-im-internet.de/ihkg/BJNR009200956.html)

IHK Chemnitz (2021). Corporate Social Responsibility. Unternehmerische Verantwortung für Wirtschaft, Umwelt und Gemeinwesen. Online verfügbar unter [ihk.de/chemnitz/servicemarken/presse/pressearchiv/ihk-chemnitz/pm-80-ihk-broschuere-5242830](https://www.ihk.de/chemnitz/servicemarken/presse/pressearchiv/ihk-chemnitz/pm-80-ihk-broschuere-5242830)

Löffler, Michael (2021). Eine empirische Erhebung zur Bedeutung des ehrbaren Kaufmanns im industriellen Umfeld der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg.

Stein, Volker (2015). Die Zukunft der BWL und der ehrbare Kaufmann. Arbeitspapiere zu Personalmanagement und Lehre. Universität Siegen. Siegen. Online verfügbar unter [wiwi.uni-siegen.de/pmg/veroeffentlichungen/dokumente/ap\\_008\\_ehrbarer\\_kaufmann.pdf](https://www.wiwi.uni-siegen.de/pmg/veroeffentlichungen/dokumente/ap_008_ehrbarer_kaufmann.pdf)

Steinke, Karl-Heinz; Schulze, Mike; Berlin, Sebastian; Stehle, Alexander; Georg, Johannes (2014). Green Controlling – Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung. Haufe. Freiburg.

## Impressum

### Über die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

Als Industrie- und Handelskammer sind wir Dienstleisterin und Interessensvertretung für die Wirtschaftsregion – dies sind die zentralen Säulen unserer Selbstverwaltung. Wir vertreten das Gesamtinteresse der Wirtschaft – branchenübergreifend für die gesamte Region Schwarzwald-Baar-Heuberg. Dafür berücksichtigen wir die Erfahrungen und Interessen von rund 35.500 Unternehmen aus den Landkreisen Rottweil, Tuttlingen und dem Schwarzwald-Baar-Kreis, sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse.

### Über diese Publikation

Die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg vertritt eine vielfältige Unternehmerschaft und ein komplexes Themenspektrum. Zur Gewährleistung der Verständlichkeit werden, wenn möglich, geschlechtsspezifische Formulierungen vermieden. Falls unumgänglich, wird die gebräuchlichste Bezeichnung verwendet.

Aktuelle Informationen zum Thema der Broschüre erhalten Sie unter [ihk.de/sbh/csr](https://www.ihk.de/sbh/csr)  
Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung der IHK Chemnitz.



Die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg unterstützt den „Global Compact“ der Vereinten Nationen und dessen zehn Prinzipien im Bereich der Menschenrechte & Arbeitsnormen, Umwelt und Klima und Anti-Korruption seit 2010.

### Herausgeberin:

Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg  
vertreten durch den Hauptgeschäftsführer Thomas Albiez  
Albert-Schweitzer-Straße 7  
78052 Villingen-Schwenningen  
☎ 07721 922-0  
✉ info@vs.ihk.de  
🌐 [ihk.de/sbh](https://www.ihk.de/sbh)

### Redaktion:

Matthias Schanz  
Hauptgeschäftsführung  
☎ 07721 922-485  
✉ schanz@vs.ihk.de

Copyright: Alle Rechte liegen bei der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

Bildquellen: Adobe Stock

Gestaltung: WAS WerbeAgentur, Saarlandstr. 38, 78050 Villingen-Schwenningen, [www.was-werbeagentur.de](https://www.was-werbeagentur.de)

Druck: Müller Offset Druck, Von-Rechberg-Straße 7, 78050 Villingen-Schwenningen, [www.mueller-druck.de](https://www.mueller-druck.de)

Hinweis: © 2022 IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfältigkeit erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg keine Gewähr.



Schwarzwald  
Baar  
Heuberg

 IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg | Albert-Schweitzer-Straße 7 | 78052 Villingen-Schwenningen

 [info@vs.ihk.de](mailto:info@vs.ihk.de)

 [ihk.de/sbh](http://ihk.de/sbh)

 07721 922-0