



Verantwortung lohnt sich

Einführung in den Aufbau einer Corporate-
Responsibility-Strategie für KMU



Darmstadt
Rhein Main Neckar

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

unsere Unternehmen bewegen sich in einer global stark vernetzten Welt, in der sich Marktbedingungen immer schneller ändern und der Wettbewerbsdruck stetig steigt. Gleichzeitig wird auf gesellschaftlicher und politischer Ebene mehr denn je darüber diskutiert, was verantwortungsvolles Wirtschaften bedeutet – und welchen Beitrag Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Gesellschaft leisten können und sollten.

Wir sind überzeugt: Verantwortungsvoll zu wirtschaften steckt in der DNA eines jeden Unternehmens, das auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist. Die Wirtschaft in Südhessen engagiert sich in vielfältiger Weise für die Gesellschaft. Das gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen. Dieses Engagement ist allerdings nicht immer systematisch ausgerichtet, sondern vielfach mit der Zeit in den Betrieben gewachsen. Hier schlummert noch viel ungenutztes Potenzial. Denn: Nachhaltigkeit ist eines der zentralen Themen unserer Zeit. Künftig dürften sich vor allem die Produkte und Dienstleistungen gut durchsetzen, die ökologische und soziale Aspekte in besonderem Maße berücksichtigen.

Unternehmen, die ihre Aktivitäten systematisch nachhaltiger gestalten und dabei die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft im Blick haben, leisten einen wichtigen Beitrag für eine lebenswerte Zukunft. Gleichzeitig profitieren sie von zahlreichen Vorteilen: Mit dem richtigen methodischen Ansatz lassen sich Marktchancen und -risiken schneller erkennen, Ressourcen und damit Kosten einsparen, das Image bei Kunden, Geschäftspartnern oder Mitarbeitern steigern und der Handlungsspielraum von Unternehmen insgesamt erweitern.

Eine Hilfestellung, wie auch kleine und mittlere Betriebe dies leisten und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit und Krisenfestigkeit verbessern können, wollen wir mit diesem Leitfaden geben. Das alles mit dem klaren Ziel, nachhaltig profitabel wirtschaften zu können.



Matthias Martiné
Präsident
Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rhein Main Neckar



Christian Jöst
Vizepräsident
Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rhein Main Neckar



Matthias Martiné
Präsident
Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rhein Main Neckar



Christian Jöst
Vizepräsident
Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rhein Main Neckar

Inhalt

Vorwort	3
Verantwortungsvoll wirtschaften – lohnt sich das?	6
Das Unternehmensumfeld: ständig im Wandel und zunehmend komplexer	6
Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung	7
Exkurs: Leitbild für verantwortungsbewusste, vertrauenswürdige Geschäftsleute	8
Vorteile einer Corporate-Responsibility-Strategie	10
Einführung in den Aufbau einer Corporate-Responsibility-Strategie	12
Handlungsfelder für Ihr Unternehmen definieren	12
Exkurs: Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen	17
Themen der Nachhaltigkeit und das Prinzip der Wesentlichkeit	18
Die Stakeholder-Analyse: Wer erwartet was von Ihrem Unternehmen?	20
Perspektiven auf die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit ermitteln	23
Fokussierte Ziele setzen, Maßnahmen ableiten, umsetzen und evaluieren	30
Arbeitskreise, Netzwerke, Beratungs- und Schulungsangebote Ihrer IHK	32
Literaturverzeichnis	36

Verantwortungsvoll wirtschaften – lohnt sich das?

Stakeholder

Stakeholder sind Bezugs- oder Anspruchsgruppen eines Unternehmens, mit denen das Unternehmen in einem Abhängigkeitsverhältnis steht. Bei diesen Anspruchsgruppen kann es sich um ganze Organisationen, Gruppen oder auch einzelne Personen handeln, die direkt oder indirekt von der Tätigkeit des Unternehmens betroffen sind und/oder Einfluss auf das Unternehmen haben. Darunter fallen beispielsweise Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Geschäftspartner, Lieferanten, Gewerkschaften, Politik, Behörden, Gemeinden, Bürger oder Medien.

Das Unternehmensumfeld: ständig im Wandel und zunehmend komplexer

Unternehmen sehen sich immer häufiger schnell und unerwartet auftretenden Marktveränderungen gegenüber. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen schwanken öfter und können sich aufgrund der weltweiten Verflechtungen des Wirtschaftssystems von einen Tag auf den anderen ändern. Das hat nicht zuletzt die Coronapandemie eindrücklich vor Augen geführt. Durch die fortschreitende Vernetzung der Welt werden viele Sachverhalte zunehmend komplexer. Strategische Entscheidungen für die Entwicklung des eigenen Unternehmens zu treffen, wird zudem dadurch erschwert, dass der Zugang zu relevanten Informationen zwar immer besser wird, die Informationen, die zur Verfügung stehen, jedoch mehrdeutig und manchmal widersprüchlich sind.

Herausforderungen wie die Globalisierung, die Digitalisierung, demografische Veränderungen, die Verknappung bestimmter Ressourcen und der Klimawandel stellen nicht nur die Wirtschaft, sondern die gesamte Gesellschaft vor immer neue Aufgaben. Dadurch verändern sich auch Wertvorstellungen sowie Wahrnehmungs- und Erwartungsmuster. Die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft rücken immer stärker in den öffentlichen Fokus. Unternehmen müssen in unserer heutigen Gesellschaft, die durch viele unterschiedliche Wertorientierungen geprägt ist, wesentlich mehr Ansprüchen genügen und Interessen gerecht werden als früher. Dabei sind auch diese Ansprüche und Interessen keineswegs einheitlich oder frei von Widersprüchen – und es ist für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nicht einfach, diese im Blick zu behalten.

Hinzu kommt, dass auf politischer Ebene gesellschaftlichen Herausforderungen vermehrt mit Regulierungen und Auflagen begegnet wird. Die DSGVO, Lieferkettengesetze, der Green Deal und Sustainable Finance sind Beispiele hierfür. Diese bedeuten für KMU – auch dann, wenn sich Regulierungen und Auflagen in erster Linie an große Konzerne richten – fast immer einen höheren bürokratischen Aufwand, schränken Handlungsspielräume ein und bedrohen ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Strategischen Managementansatz nutzen, um Dynamiken im Blick zu behalten

Das Umfeld, in dem sich KMU bewegen, wird also immer unstetiger, komplexer und in vielen Bereichen stärker reguliert. Veränderte gesellschaftliche Wertvorstellungen und damit einhergehende Ansprüche von Mitarbeitern, Kunden, Investoren oder anderen Stakeholdern haben zusätzlich Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens. Betriebe, denen es gelingt, ein Bewusstsein für diese Dynamiken zu entwickeln, um frühzeitig und mit System sich dadurch verändernde Anforderungen im Blick zu behalten, können schneller und gezielter entsprechende Maßnahmen ergreifen. Eine Corporate-Responsibility-Strategie (CR-Strategie) ist ein strategischer Managementansatz, der es KMU ermöglicht, ein solches Bewusstsein zu entwickeln. Dieser Leitfaden ist dafür eine Hilfestellung.

Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung

Verantwortungsvoll zu wirtschaften steckt in der DNA eines jeden Unternehmens, das auf langfristigen Geschäftserfolg ausgerichtet ist, und ist insbesondere in inhabergeführten KMU gelebter Alltag. KMU stehen für kurze Entscheidungswege, regionale Verankerung und persönliches Engagement in ihrer Gemeinde. Zu ihrem Selbstverständnis gehört, dass sie gute Produkte liefern, Rechnungen und Steuern pünktlich zahlen, angemessene Arbeitsbedingungen bieten und sich im Geschäftsleben redlich verhalten – ganz nach dem Vorbild des „Ehrbaren Kaufmanns“. Seit vielen Jahrhunderten hat dieses Leitbild eine Vorbildfunktion für all diejenigen, die am Wirtschaftsleben teilnehmen.

Der historische Ursprung des „Ehrbaren Kaufmanns“ liegt im Mittelalter in der italienischen Renaissance: Praktische Fähigkeiten wie Schreiben, Sprachkenntnisse, Weitblick oder Menschenkenntnis sowie Charaktereigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Toleranz und Höflichkeit gaben Aufschluss über den „Grad der Ehrbarkeit“. In der frühen Neuzeit verschwand der ursprünglich religiöse Bezug, gleichzeitig gewann das Leitbild an Bekanntheit. Die Grundsätze fanden sich in der Lehre eines jeden Kaufmannes wieder.

Menschliches Zusammenwirken jeglicher Art baut auf das Vertrauen in gemeinsame Werte und Gepflogenheiten auf. Ohne ein solches Grundvertrauen, auch Sozialkapital genannt, entsteht auch kein Geschäft. Wer sich über ein Leitbild wie das des „Ehrbaren Kaufmanns“ zu gemeinsamen Werten bekennt, schafft Vertrauen. Und Werte wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit oder das Bewusstsein, dass langfristiger wirtschaftlicher Erfolg nur gelingen kann, wenn sich Geschäftsleute der Auswirkungen ihres Handelns auf Gesellschaft und Umwelt bewusst sind, sind heute so aktuell wie damals.

Sozialkapital entsteht durch Beziehungsmanagement

Vertrauen bildet die Grundlage für nachhaltige unternehmerische Wertschöpfung. Vertrauen schafft und stärkt Handlungsspielräume. Es ist also kaufmännisch klug, in Sozialkapital zu investieren. Sozialkapital entsteht durch gutes Beziehungsmanagement und eine gelebte Wertekultur, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens gut sichtbar und vor allem glaubhaft ist. Studien belegen, dass eine gelebte Wertekultur unternehmerischer Verantwortung und das damit generierte Sozialkapital einen großen positiven Einfluss auf die eigene Positionierung im Wettbewerb und den Geschäftserfolg haben.

Das ist ein Vorteil, den insbesondere KMU für sich nutzen können. Denn um Vertrauen zu Stakeholdern aufzubauen und Sozialkapital zu generieren, ist nicht zwingend ein großes Budget notwendig. Eine umfassende Betrachtung der Stakeholder und deren Interessen, Erwartungen und Einflussmöglichkeiten ist Teil einer Corporate-Responsibility-Strategie – ebenso der Austausch mit relevanten Stakeholdern. Indem sie ihre unternehmerische Verantwortung systematisch erfassen und Strategien, Ziele und Geschäftsaktivitäten danach ausrichten, Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette ins Kerngeschäft zu integrieren, vermitteln Unternehmen glaubhaft, dass sie gleichermaßen einen Mehrwert für ihr eigenes Unternehmen wie für die Gesellschaft schaffen wollen. Das Stärkt die Beziehung zu den Stakeholdern und sichert langfristig wirtschaftlichen Erfolg.

Sozialkapital

Sozialkapital setzt sich aus der Menge aller sozialen Ressourcen zusammen. Im Gegensatz zu anderen Kapitalformen, die oftmals einzelnen Akteuren zugeschrieben sind, ist Sozialkapital zwischen den Beziehungen von Akteuren verankert und bezieht somit die Beziehung zwischen den Menschen und die damit verbundenen Werte mit ein. Sozialkapital ist noch weniger greifbar als Humankapital (Arbeitsvermögen beziehungsweise Gesamtheit der wirtschaftlich verwertbaren Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen von Personen oder Personengruppen). Es kann als einzigartige und entscheidende Ressource betrachtet werden, die erklärt, warum Unternehmen, die mit gleichen physischen Ressourcen ausgestattet sind, unterschiedlich erfolgreich sind.

Exkurs: Ein Leitbild für verantwortungsbewusste, vertrauenswürdige Geschäftsleute

Im Wirtschaftsleben Gesetze zu befolgen, reicht allein nicht aus, denn: Nicht alles, was rechtlich korrekt ist, ist auch redlich. Wer sich an den üblichen Regeln des menschlichen Miteinanders (historisch: „Sitte und Anstand“) orientiert, baut sich einen Ruf als vertrauenswürdige Geschäftsfrau oder vertrauenswürdiger Geschäftsmann auf.

Bis heute haben die Industrie- und Handelskammern den Auftrag, sich – wie es im Gesetz heißt – „für Wahrung von Anstand und Sitte“ im Wirtschaftsleben einzusetzen. Der Begriff „Ehrbarer Kaufmann“ mag mittlerweile etwas angestaubt sein, die Ideen dahinter sind es nicht. Mit dem „Leitbild für verantwortungsbewusste, vertrauenswürdige Geschäftsleute“ haben Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich ehrenamtlich in der Industrie- und Handelskammer (IHK) Darmstadt Rhein Main Neckar engagieren, ein modernes Leitbild entwickelt, das die Grundsätze des „Ehrbaren Kaufmanns“ in die heutige Zeit übersetzt und um zentrale Aspekte erweitert.

Die Vollversammlung der IHK Darmstadt – das Parlament der regionalen Wirtschaft – hat dieses Leitbild einstimmig verabschiedet. Es soll allen, die in oder für Unternehmen Entscheidungen treffen, als zeitgemäße Orientierung dienen.



Verantwortungsbewusste, vertrauenswürdige Geschäftsleute

1. besitzen **kaufmännisches Urteilsvermögen**. Sie verfügen über fundiertes wirtschaftliches Wissen, das sie befähigt, ihre Geschäfte erfolgreich zu führen.
2. lassen sich in ihrem Tun vom **langfristigen und nachhaltigen** Erfolg ihres Unternehmens leiten. Dieser ist nur möglich, wenn sie den Auswirkungen ihres wirtschaftlichen Handelns auf das soziale Umfeld, Umwelt und Klima Rechnung tragen. Kurzfristig Gewinn zu erzielen, ist für sie kein vorrangiges Geschäftsziel, wenn daraus Nachteile für den langfristigen Erfolg entstehen können.
3. gewähren und fordern Vertrauen. Sie **stehen zu ihrem Wort**, ihr Handschlag gilt. Sie verhandeln fair, leisten wie vereinbart und rechnen korrekt ab.
4. sind **weltoffen und freiheitlich** orientiert. Sie setzen auf ein freiheitliches Wirtschaftssystem mit offenen Märkten, das den Wettbewerb um neue Ideen und Lösungen fördert.
5. stehen für **Toleranz** und schätzen die **Vielfalt** der Menschen. Jegliche Form von Diskriminierung ist mit ihren Vorstellungen einer freiheitlichen Gesellschaft unvereinbar.
6. sind sich ihrer **Vorbildfunktion** bewusst. Sie leben ihre Werte vor und überzeugen mit authentischem Verhalten.
7. schaffen die **Voraussetzungen für verantwortungsvolles Handeln** innerhalb ihres Unternehmens – als Führungskräfte, die das Wertegerüst festlegen, und als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in die Ausgestaltung dieser Werte einbringen und sie mittragen.
8. fühlen sich **verantwortlich für ihre Region**. Sie engagieren sich für den Erhalt und die Verbesserung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen – im eigenen Interesse und für die nachfolgenden Generationen.
9. treten auch im **internationalen Geschäft** für ihre Werte ein. Als kritische Partner suchen sie Einfluss auf Praktiken zu nehmen, die von diesen Werten abweichen.
10. orientieren sich auch in **schwierigen Zeiten** an ihrem Wertekompass. Sie bilden eine Solidargemeinschaft, die sich durch gegenseitige Unterstützung auszeichnet.

Sie möchten sich zum Leitbild für verantwortungsbewusste, vertrauenswürdige Geschäftsleute bekennen – beispielsweise, indem Sie es ausdrucken und in Ihrem Unternehmen aufhängen, neuen Mitarbeitern in einer Begrüßungsmappe mitgeben oder online auf Ihre Website stellen? Es kann kostenfrei als PDF in deutscher und englischer Sprache heruntergeladen werden:

 www.ihk.de/darmstadt/leitbild

Corporate Responsibility



Corporate Responsibility (CR) ist ein Managementansatz, der zum Ziel hat, neben ökonomischen Aspekten auch gesellschaftliche Aspekte – in den Bereichen Soziales und Umwelt – in die Unternehmensführung einzubeziehen. Eine CR-Strategie ist darauf ausgelegt, den langfristigen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Sie hilft, insbesondere in Zeiten des dynamischen Wandels, Zielkonflikte aufzuzeigen und zu lösen, die Fähigkeiten von Unternehmen zu erkennen und zu verbessern sowie neue Marktchancen zu nutzen.

Vorteile einer Corporate-Responsibility-Strategie

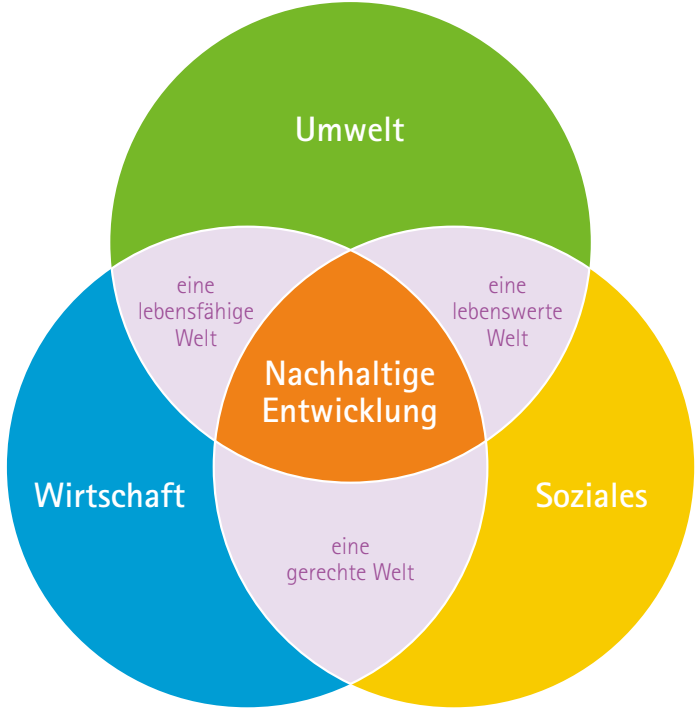
Wir fassen zusammen: Über eine Corporate-Responsibility-Strategie lassen sich die unterschiedlichen Aktivitäten unternehmerischer Verantwortung systematisch erfassen, mit Marktentwicklungen sowie den Interessen und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder abgleichen, priorisieren und – unter Einbindung der Stakeholder – gezielt weiterentwickeln. Darüber hinaus wird durch diesen Managementansatz der Blick für die Dynamiken des Marktes geschärft: Chancen und Risiken werden sichtbar und das Unternehmen befähigt, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, um Potenziale auszuschöpfen und Risiken zu reduzieren. Auf diese Weise lassen sich Produktinnovationen vorantreiben und neue lukrative Marktsegmente erschließen, Bestandsmärkte sichern, die Produktivität erhöhen, Betriebsabläufe und Produktionsprozesse optimieren, die Kosten senken und das Unternehmens- beziehungsweise Markenimage verbessern. Das Unternehmen wird insgesamt resilienter und wettbewerbsfähiger.

Das gelingt dann besonders gut, wenn das Unternehmen zum einen die Interessen, Werte und Wünsche seiner wichtigsten Stakeholder kennt, zu ihnen eine dauerhaft gute Beziehung aufbaut und sie in Entwicklungsprozesse einbindet. Zum anderen ist es wichtig, die Themen der Nachhaltigkeit zu identifizieren, die für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wesentlich sind und mit denen das Unternehmen umgekehrt einen größtmöglichen Nutzen für die Gesellschaft stiften kann. Wie diese wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit ermittelt werden, wird im Verlauf dieses Leitfadens genauer erläutert (ab S. 18).

Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales

Zunächst jedoch ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit zu betrachten, in denen sich die Themen der Nachhaltigkeit bewegen. Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment and Development, kurz: WCED), die 1983 von den Vereinten Nationen (United Nations, kurz: UN) ins Leben gerufen wurde, hat im Jahr 1987 im sogenannten Brundtland-Bericht ein Konzept der nachhaltigen Entwicklung definiert. Aus diesem leitet sich das weithin bekannte Drei-Säulen-Modell ab: Es unterteilt Nachhaltigkeit auf die drei Dimensionen Wirtschaft (Ökonomie), Umwelt (Ökologie) und Soziales.

Die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung



Das Drei-Säulen-Modell kann als Leitprinzip zur Orientierung verstanden werden, welches genug Flexibilität zulässt, um einen branchen- und unternehmensspezifischen Fokus zu setzen. Die Idee hinter diesem Modell ist es, alle drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gleichberechtigt miteinander auszubalancieren, weil laut WCED nur bei gleichwertiger Rücksichtnahme auf alle drei Bereiche eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann. Unternehmen, die sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Ziele verfolgen, werden in die Lage versetzt, oftmals bestehende Zielkonflikte schneller zu erkennen und diese lösungsorientiert zu adressieren. Wie das gelingen kann, zeigen die nachfolgenden Kapitel.

„Nachhaltige“ oder „dauerhafte“ Entwicklung



Dr. Volker Hauff, ehemaliges Mitglied der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, definiert in seinem wissenschaftlichen Artikel von 1987 „Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ nachhaltige Entwicklung (in seinem Wortlaut „dauerhafte Entwicklung“) als eine Entwicklung, „die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Im Wesentlichen sei dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren und das derzeitige und künftige Potenzial vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.

Einführung in den Aufbau einer Corporate-Responsibility-Strategie

Corporate Responsibility vs. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) bezieht sich auf die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, indem das Unternehmen neben ökonomischen Aspekten auch gesellschaftliche – also soziale und ökonomische – Auswirkungen seiner Aktivitäten betrachtet. Weil im Deutschen „social“ mit „sozial“ anstelle von „gesellschaftlich“ übersetzt wurde, entstand vielfach der Eindruck, dass CSR lediglich auf soziale Dimensionen abziele. Daher wird heute vielfach von Corporate Responsibility (CR) gesprochen, um zu untermauern, dass das Unternehmen in seinen Nachhaltigkeitsaktivitäten sowohl auf soziale wie auch ökologische Dimensionen abzielt.

Handlungsfelder für Ihr Unternehmen definieren

Eine Corporate-Responsibility-Strategie hat zum Ziel, das eigene Unternehmen systematisch in Bezug zum gesamtgesellschaftlichen Kontext zu setzen, um darauf aufbauend fokussierte Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen, die dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Als strategisches Werkzeug wird hierfür häufig die Wesentlichkeitsanalyse (auch: Materialitätsanalyse) eingesetzt.

Die Wesentlichkeitsanalyse ermöglicht es, das Unternehmen im Kontext seiner relevanten Stakeholder zu betrachten und die Perspektiven des Unternehmens und der Stakeholder auf die Themen der Nachhaltigkeit zusammenzuführen. Das Unternehmen verlässt damit bewusst seine Komfortzone und bezieht die Perspektive der Stakeholder mit ein. Mit der Wesentlichkeitsanalyse werden die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit eines Unternehmens identifiziert und priorisiert. Anschließend können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.

Um die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit identifizieren zu können, ist es hilfreich, in einem ersten Schritt zentrale Handlungsfelder für das Unternehmen festzulegen, in denen sich die Themen der Nachhaltigkeit bewegen. Diese Handlungsfelder kann jedes Unternehmen individuell für sich definieren. Für den Einstieg empfiehlt es sich, dass sich KMU an den vier Handlungsfeldern „Markt“, „Arbeitsplatz“, „Gemeinwesen“ und „Umwelt“ orientieren. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch, sozial – können sich dabei durchaus in mehreren Handlungsfeldern wiederfinden.

Handlungsfelder



Markt



Arbeitsplatz



Gemeinwesen



Umwelt

Marktentwicklungen im Blick haben, Chancen und Risiken erkennen

Die eigene Wirtschaftlichkeit langfristig zu sichern, steht im Zentrum jeder unternehmerischen Tätigkeit und spiegelt sich im Handlungsfeld „Markt“ wider. In einer global stark vernetzten Welt stellt dieses Ziel ohnehin eine Herausforderung dar. Gleichzeitig steigen vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen die Erwartungen, die Politik, Verbraucher und weitere Stakeholder an Unternehmen stellen. So wollen beispielsweise Investoren, öffentliche Auftraggeber oder Kunden heute sehr viel transparenter darüber informiert werden, wie nachhaltig Dienstleistungen und Produkte sind und ob ein Unternehmen seinen Gewinn mit Blick auf soziale und ökologische Aspekte verantwortungsvoll erwirtschaftet. Hinzu kommt ein wachsendes nationales und internationales Regelwerk, das es zu beachten gilt. All diesen Anforderungen gerecht zu werden, erfordert nicht immer sofort hohe Investitionen. Es hilft ein gezielter Blick auf bestehende Strukturen und Prozesse, der klärt, inwieweit Themen der Nachhaltigkeit in den Marktaktivitäten eines Unternehmens bereits Berücksichtigung finden und wo sie stärker berücksichtigt werden könnten.

Beispiele für Themen der Nachhaltigkeit, die unter das Handlungsfeld „Markt“ fallen:

- Produktinnovationen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle
- Erschließung neuer Märkte
- Sicherung des Marktzugangs
- sicherer Zugang zu Rohstoffen
- vertrauensvolle Kundenbeziehung (Kundenanforderungen, Kundenzufriedenheit, transparente Verbraucherinformationen, transparente Preisgestaltung etc.)
- vertrauensvolle Lieferantenbeziehungen, Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Lieferkette (Ethik- und Lieferantenkodex, Besichtigung von Produktionsstätten vor Ort, faire Vertragsgestaltung etc.)
- verantwortungsvolles Beschaffungsmanagement (Richtlinien für den Einkauf etc.)
- Qualitätsmanagementsysteme
- Compliance, Risikomanagement
- Datenschutz, Informations- und IT-Sicherheit
- verantwortungsbewusstes Marketing (Ehrlichkeit in Werbung und Vertrieb, verantwortungsvoller Umgang beispielsweise mit Methoden des Neuromarketings etc.)
- nachhaltige Logistik
- Bekämpfung von Korruption

Unternehmen, die den Markt genau beobachten und Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen entsprechend der bestehenden oder aufkommenden Herausforderungen und Regularien entwickeln und dabei zugleich die Kundenbedürfnisse und Erwartungen der allgemeinen Öffentlichkeit im Blick haben, handeln vorausschauend, entdecken neue Marktchancen, verringern Haftungsrisiken und sichern sich langfristig Wettbewerbsvorteile. Wer in vertrauensvolle Kunden- und Lieferantenbeziehungen investiert, profitiert zusätzlich und baut sich eine gute Reputation am Markt auf.

Das Team motivieren und zu Markenbotschaftern machen

Das Handlungsfeld „Arbeitsplatz“ kennzeichnet sich durch eine verantwortungsbewusste, nachhaltige Unternehmensführung, die sich an den Mitarbeitern orientiert und über die klassischen, im Gesetz verankerten Themen wie Arbeitssicherheit hinaus geht.

Beispiele für Themen der Nachhaltigkeit, die unter das Handlungsfeld „Arbeitsplatz“ fallen:

- faire Bezahlung und Transparenz in der Vergütungskultur
- gezielte Personalförderung/-entwicklung, Aus- und Weiterbildungsangebote
- Arbeitssicherheit und Einhaltung sozialer Standards
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (flexible Arbeitszeitmodelle, Angebot von Homeoffice, Teilzeitarbeit, Job-Sharing, Betriebskindergärten/Betreuungsangebote etc.)
- Gleichstellung, Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit (z. B. Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Integration von Geflüchteten über eine Ausbildung, gleiches Gehalt bei gleicher Arbeit und Qualifikation, Frauenförderung etc.)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (z. B. eigene Sportangebote oder Kooperationen mit örtlichen Sport- und Freizeiteinrichtungen, ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, Burnout-Prävention etc.)
- Betriebliche Altersvorsorge
- Mobilitätsangebote, betriebliches Mobilitätsmanagement (z. B. Jobticket, Jobrad, Fahrgemeinschaften, Carsharing etc.)
- regelmäßige Mitarbeiterbefragung/-beteiligung

Betriebe, die in dieses Handlungsfeld investieren, als faire und gerechte Organisation wahrgenommen werden und eine Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung, der Partizipation und des lösungsorientierten, offenen Diskurses schaffen, erhalten im Gegenzug loyale, motivierte Mitarbeiter, die sich stark mit dem eigenen Unternehmen identifizieren. Das wiederum erhöht die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, was neue, hoch qualifizierte Mitarbeiter anzieht. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit steigert die Motivation, was sich in höherem Engagement und höherer Produktivität bemerkbar macht. Mitarbeiter, die sich wohl am Arbeitsplatz fühlen, sind auch seltener krank und bleiben dem Unternehmen treu. Werte, die intern tatsächlich gelebt werden, tragen die Mitarbeiter authentisch und glaubhaft als Markenbotschafter nach außen, was sich nicht nur positiv aufs Arbeitgeberimage, sondern auch auf Kundengewinnung und Kundenbindung sowie auf Geschäftspartnerschaften auswirkt.

Vertrauen und Sicherheit in einem stabilen sozialen Umfeld schaffen

Das Handlungsfeld „Gemeinwesen“ umfasst regionales, überregionales und internationales Engagement, das darauf ausgerichtet ist, das Unternehmen als festen Teil der Gemeinschaft, in der es Unternehmensstandorte hat, zu integrieren und die Gemeinschaft vor Ort gezielt zu stärken und zu stabilisieren. Spenden und Sponsoring durch den Betrieb für soziale Einrichtungen oder Vereine sind dabei beispielsweise ebenso möglich wie persönliches Engagement der Geschäftsführung und der Mitarbeiter in Form von ehrenamtlicher Tätigkeit und gemeinnütziger Arbeit.

Beispiele für Themen der Nachhaltigkeit, die unter das Handlungsfeld „Gemeinwesen“ fallen:

- Förderung der Kinder- und Jugendhilfe/-arbeit (z. B. Spenden an Jugendzentren, Jugendwerk, SOS-Kinderdörfer, Förderung von Schwimmkursen, Ferienfreizeit, Sprachreisen etc.)
- Förderung von Bildungsprojekten/-einrichtungen (z. B. berufliche Orientierung an Schulen, Angebot von Schülerpraktika und Betriebsbesuchen, Unterstützung von Projektwochen, Förderung von MINT-Zentren, Spenden von Materialien wie Computern etc.)
- Unterstützung von sozialen Einrichtungen, Kirchen, gemeinnützigen Organisationen (z. B. Tafeln, Frauenhäuser, Behindertenwerkstätten, Deutsches Rotes Kreuz, Flüchtlingshilfe etc.)
- Förderung von Kunst und Kultur (z. B. Sponsoring von Festivals, Ausstellungen, Museen etc.)
- Förderung von Vereinen (z. B. Sport- oder Tierschutzvereine etc.)
- Förderung der regionalen Infrastruktur (z. B. Spenden für Herrichtung öffentlicher Plätze, Verbesserung des ÖPNV durch Förderung einer guten Anbindung an Gewerbegebiete etc.)
- Unterstützung von Umwelt- und Katastrophenschutz (z. B. Spenden ans Technische Hilfswerk, Feuerwehr, Zurverfügungstellen der eigenen Werksfeuerwehr im Krisenfall, Förderung von Naturschutzorganisationen wie z. B. NABU, Deutsche Umwelthilfe etc.)
- Förderung von medizinischen Einrichtungen (z. B. Spenden an Krankenhäuser etc.)
- Stiftungsförderung oder sogar Gründung einer eigenen Stiftung
- ehrenamtliche Tätigkeit (z. B. politische Ämter in Gemeinde/Stadtverwaltung, freiwillige Feuerwehr etc.)

Ein Mehrwert entsteht in diesem Handlungsfeld, wenn das Engagement authentisch ist und „von Herzen“ kommt. Der Betrieb unterstreicht so seinen Wert, den es für die Gemeinschaft hat, und den Fakt, dass Motivation und Handlung nicht allein von Profit bestimmt werden, sondern einem Kompass folgen, der sich auch am Wohl der Gemeinde orientiert. Unternehmen können so von ihrem wirtschaftlichen Erfolg etwas zurückgeben und sich für diejenigen einsetzen, denen es nicht so gut geht. Das stärkt nicht nur die Beziehung zwischen Unternehmen und Gemeinde, sondern auch den Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens. Mitarbeiter stehen hinter einem Unternehmen, das sich für andere engagiert. Auch rekrutiert ein Unternehmen nicht selten Mitarbeiter aus seinem direkten Umfeld.

Wird das Engagement zusätzlich mit dem Unternehmenszweck verbunden, zahlt es zudem auf das Unternehmen als Marke ein und stärkt nachhaltig das Image. Das hat nicht nur den Vorteil, dass eine solche Unternehmensmarke qualifizierte Mitarbeiter sowie das Interesse von Kunden und Geschäftspartnern anzieht. Eine gesunde Beziehung und eine starke Bindung zum sozialen Umfeld hält auch etwas aus, beispielsweise wenn es in der Produktion zu Vorfällen kommt, die Einfluss auf die direkte Nachbarschaft haben (Geruchsbelästigung, Chemieunfall etc.) – immer vorausgesetzt, dass auch das Krisenmanagement stimmt.

Langfristigen wirtschaftlichen Erfolg in einer intakten Umwelt sichern

Für den langfristigen, nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bedarf es nicht nur eines stabilen sozialen Umfelds, sondern auch einer intakten Umwelt. Der klassische Umweltschutz unterliegt strengen gesetzlichen Regelungen. Verbraucherschutz hat in Deutschland einen hohen Stellenwert. CR geht in diesen Bereichen deutlich über gesetzliche Regelungen hinaus und leistet einen Beitrag zum Schutz von Umwelt, Klima und Ressourcen.

Beispiele für Themen der Nachhaltigkeit, die unter das Handlungsfeld „Umwelt“ fallen:

- aktiver Umwelt- und Klimaschutz (z. B. Förderung von Biodiversität auf dem Firmengelände, Renaturierungs- oder Wiederaufforstungsprojekte, schadstofffreie Produktion etc.)
- Umweltmanagementsysteme, Zertifikate
- Flächen- und Gebäudeplanung (z. B. nachhaltige Bauweise oder Sanierung, Fassadenbegrünung, Entsiegelung von Flächen etc.)
- Abfall- und Gefahrstoffmanagement, Kreislaufwirtschaft
- Material- und Ressourcenmanagement (z. B. achtsamer Umgang mit Ressourcen wie z. B. Wasser- oder Papierverbrauch, Wiederaufbereitung von Materialien wie Werkzeuge oder Verpackungen, innovative Verpackungen aus recyceltem Material etc.)
- Energieeffizienz und Emissionsvermeidung (z. B. Energiesparlampen, intelligente Beleuchtung, Ökostromanbieter, Eigenstromversorgung durch Fotovoltaik- und Windkraftanlagen, Gebäudedämmung, betriebliches Mobilitätsmanagement, Dienstreisen möglichst durch digitale Meetings ersetzen, Aktionen wie „mit dem Rad zur Arbeit“, Zug statt Flug etc.)
- Gewässer- und Bodenschutz (z. B. Auffang- und Schutzeinrichtungen, die Gewässer- und Bodenverunreinigungen vorbeugen etc.)
- Luftreinhaltung und Wassermanagement (z. B. Filteranlagen, Vermeidung von Schadstoffausstoß etc.)
- Prozessoptimierung, umweltschonende Produktionsprozesse
- Einsatz innovativer, intelligenter Technologien

Ziel ist es, negative Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren und positive Auswirkungen auf die Umwelt zu fördern. Durch viele Maßnahmen wird nicht nur die Umwelt geschont, was die Lebensgrundlage und den Fortbestand des Unternehmens sichert, sondern werden zugleich auch Kosten im Einkauf und in der Produktion reduziert. Weil Stakeholder wie Investoren und Verbraucher, aber auch die allgemeine Öffentlichkeit verstärkt auf Nachhaltigkeitsaspekte achten, kommt dem Handlungsfeld „Umwelt“ vor dem Hintergrund des Klimawandels eine besondere Bedeutung zu. Auch sind die Mitarbeiter schnell an Bord, wenn es darum geht, Projekte zum Klima- und Umweltschutz aufzuziehen, weil sie diese als sinnvoll und sinnstiftend empfinden. Maßnahmen in diesem Handlungsfeld zahlen, ebenso wie im Feld „Gemeinwesen“ auf das Unternehmens- und Markenimage ein und stärken Identifikation und Loyalität von Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern mit beziehungsweise zum Unternehmen.

Exkurs: Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen

Eine deutlich komplexere Orientierung als die vier Handlungsfelder „Markt“, „Arbeitsplatz“, „Gemeinwesen“ und „Umwelt“ bieten die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (engl.: Sustainable Development Goals, kurz: SDGs) der Vereinten Nationen. Sie erstrecken sich thematisch von der Bekämpfung von Armut und Hunger, der Förderung vom Zugang zu hochwertiger Bildung, Gleichstellung der Geschlechter, Innovationsförderung, Stärkung von nachhaltigem Konsum und nachhaltiger Produktion bis hin zu Maßnahmen für den Klimaschutz, den Erhalt der Arten oder die Sicherung von Frieden und Rechtsstaatlichkeit in der Welt. Die 17 Ziele für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung hat sich die Weltgemeinschaft, der derzeit 192 Mitgliedsstaaten angehören, im Jahr 2015 mit der Agenda 2030 gesetzt.



Damit diese Ziele erreicht werden können, ist die Weltgemeinschaft neben Regierungen, der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft auch auf den Beitrag von Unternehmen und der Wirtschaft angewiesen. In diesem Bewusstsein haben sich bereits viele Unternehmen im Kontext mit ihrer Geschäftstätigkeit an den SDGs orientiert und einen Beitrag zu deren Umsetzung geleistet. Und vielfach zahlen Unternehmen bereits auf diese Ziele ein, ohne es zu wissen. Für den Einstieg in den Aufbau einer CR-Strategie wollen wir uns jedoch auf die vier Handlungsfelder „Markt“, „Arbeitsplatz“, „Gemeinwesen“ und „Umwelt“ konzentrieren.

Mehr zu den Zielen gibt es unter anderem auf der Website der Vereinten Nationen:

<https://sdgs.un.org/goals>

Was ist „wesentlich“ in der Nachhaltigkeit?

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) definiert Wesentlichkeit wie folgt: „Wesentlich [...] sind sowohl diejenigen Unternehmensaktivitäten, die eine entscheidende negative oder positive Auswirkung auf Nachhaltigkeitsaspekte haben, als auch Nachhaltigkeitsaspekte, die sich in besonderem Maße auf die Unternehmensaktivitäten auswirken. Zusätzlich können Themen auch dann wesentlich sein, wenn sie für die Entscheidungsfindung von Stakeholdern eine besondere Bedeutung haben oder deren Verhältnis [zum] Unternehmen prägen.“

Themen der Nachhaltigkeit und das Prinzip der Wesentlichkeit

Unternehmen, die ein strategisches, zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement betreiben wollen, sollten ihre Aktivitäten auf die für sie wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit konzentrieren. Wesentlich sind sowohl diejenigen Unternehmensaktivitäten, die entscheidende positive oder negative Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt haben, sowie Unternehmensaktivitäten, die einen besonderen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Themen können auch dann wesentlich sein, wenn sie für die Entscheidungsfindung von Stakeholdern eine besondere Bedeutung haben oder deren Beziehung zum Unternehmen prägen.

Welche Aspekte als wesentlich gelten, ist von Branche zu Branche unterschiedlich und hängt stark von den individuellen Geschäftsmodellen und Prozessen eines Unternehmens ab. Betriebe sollten Themen der Nachhaltigkeit jedoch immer so auswählen, dass sie diese mit ihren Aktivitäten auch tatsächlich selbst beeinflussen können.

Um zu identifizieren, welche Themen der Nachhaltigkeit für ein Unternehmen wesentlich sind, sollte eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt werden. Diese setzt sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

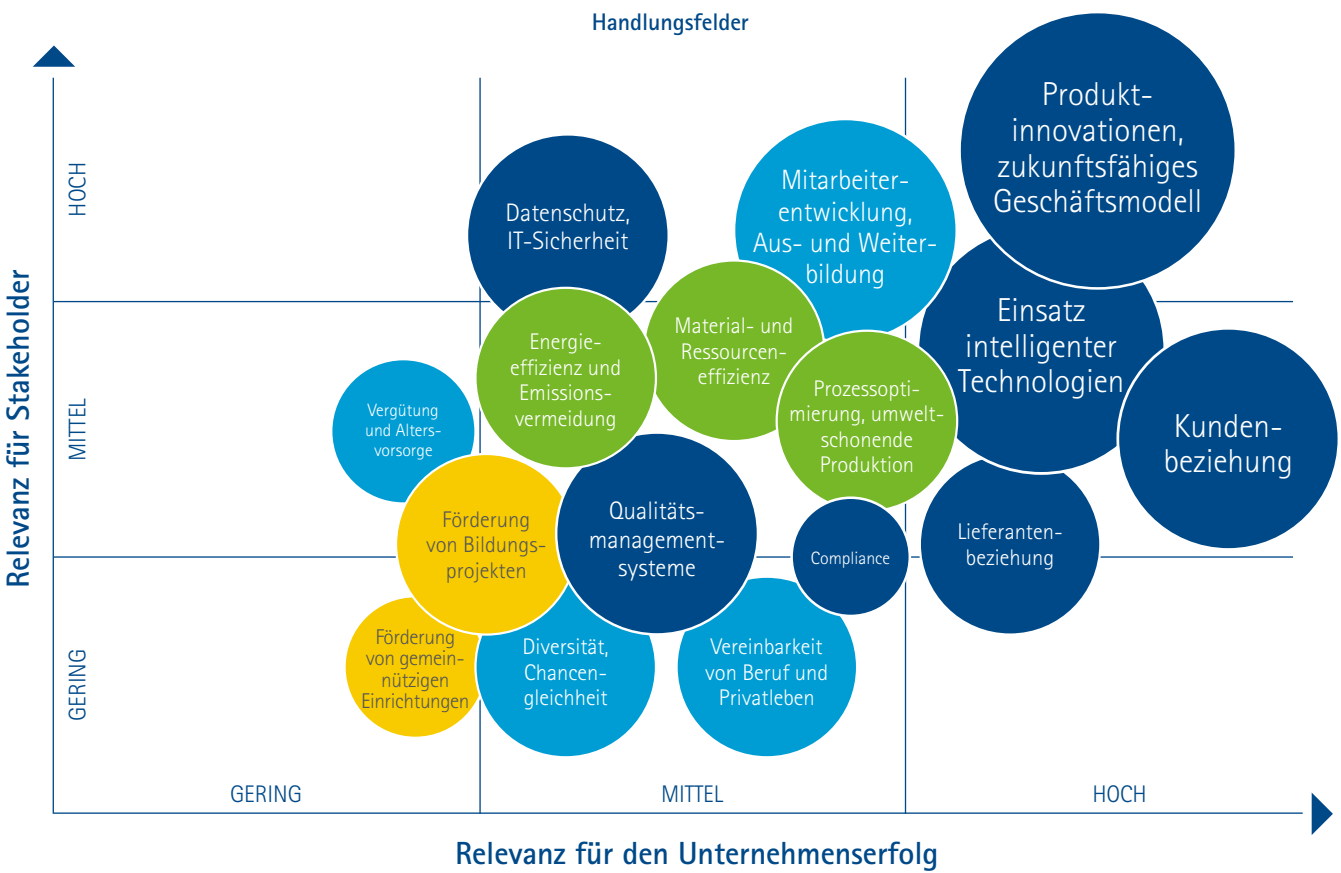
- 1. Stakeholderanalyse, um Kenntnis über die relevanten Stakeholder zu gewinnen
- 2. Betrachtung der wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit
 - a. aus der Perspektive des Unternehmens und
 - b. aus der Perspektive der Stakeholder

Weil ein Unternehmen nicht alle Themen, die als wesentlich eingestuft wurden, mit der gleichen Aufmerksamkeit und der gleichen Menge an Ressourcen angehen kann und sollte, gilt es die wesentlichen Themen nach ihrer Relevanz für das Unternehmen zu priorisieren. Dazu sollten zunächst die Themen der Nachhaltigkeit, die aus Perspektive des Unternehmens als wesentlich identifiziert wurden, priorisiert werden. Anschließend geht man genauso bei den Themen der Nachhaltigkeit, die aus Perspektive der Stakeholder als wesentlich identifiziert wurden, vor und priorisiert diese. Die priorisierten Themen beider Perspektiven werden schließlich in einer Liste zusammengefasst und erneut priorisiert. Wie KMU ihre Stakeholder identifizieren und die Perspektiven des Unternehmens und der Stakeholder auf die Themen der Nachhaltigkeit betrachten, wird im weiteren Verlauf des Leitfadens ausführlich erläutert.

Die konsolidierten Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse werden anschließend in eine Wesentlichkeitsmatrix übertragen. Eine Beispiellillustration, wie die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit in die vier Handlungsfelder „Markt“, „Arbeitsplatz“, „Gemeinwesen“ und „Umwelt“ auf einen Blick sichtbar gemacht werden können, finden Sie auf der nachfolgenden Seite.

Beispiel für eine Wesentlichkeitsmatrix

Themen der Nachhaltigkeit, die relevant für die Stakeholder sind, sind nicht immer auch relevant für den Unternehmenserfolg. Das hängt wiederum davon ab, wie hoch der Einfluss der Stakeholder auf das Unternehmen ist. Die Wesentlichkeitsmatrix zeigt die konsolidierten Ergebnisse aus der Betrachtung der Perspektive der externen Stakeholder und des Unternehmens auf wesentliche Themen der Nachhaltigkeit.



Warum die Perspektive der Stakeholder einnehmen?



Themen der Nachhaltigkeit sollten nicht nur aus dem Unternehmen selbst, sondern immer auch im Dialog mit den Stakeholdern identifiziert werden. Unternehmen, die sich im Detail mit ihren relevanten Stakeholdern auseinandersetzen, erhalten wertvolle Impulse für Trends, machen Marktchancen und Innovationen sichtbar und nehmen neben Chancen auch Risiken frühzeitig wahr. Sie identifizieren über die Stakeholderanalyse Kritiker sowie Verbündete und können so gezielt Maßnahmen entwickeln, um diese besser einzubeziehen, Verbindungen zu stärken und Sozialkapital (siehe S. 7) zu generieren.

Die Stakeholderanalyse:
Wer erwartet was von Ihrem Unternehmen?

Wir haben bereits festgehalten, dass es Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren und viele weitere Anspruchsgruppen mit Informationsbedarf gibt, die Einfluss auf die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens haben, für die ein Unternehmen umgekehrt jedoch auch Verantwortung trägt. Um festzuhalten, welche Themen der Nachhaltigkeit wesentlich für ein Unternehmen sind, sollte nicht nur die Perspektive des Unternehmens, sondern auch die Perspektive der Stakeholder einfließen.

Wer welche Relevanz für ein Unternehmen hat, klärt die Stakeholderanalyse. Sie bietet ein systematisches Vorgehen, um diejenigen Personen zu identifizieren, die

- a) ein Interesse am Unternehmen und/oder dessen Produkten haben und im direkten und/oder indirekten Zusammenhang mit den Tätigkeiten eines Unternehmens stehen und/oder
- b) den Anspruch und die Macht haben, in irgendeiner Form (positiv wie negativ) Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen und was ihre Ziele, Motive und Einstellungen sind.

Eine Stakeholderanalyse ist die Basis für ein strategisches Stakeholdermanagement und auch für die Wesentlichkeitsanalyse. Die Perspektive der Stakeholder kann wichtige Impulse zur strategischen Weiterentwicklung eines Unternehmens geben und Chancen und Risiken aufzeigen, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht. Die Stakeholderanalyse macht auch sichtbar, wer Verbündete und wer Kritiker eines Unternehmens sind. Abhängig davon, welchen Einfluss (im positiven wie im negativen Sinne) diese auf ein Unternehmen haben, gilt es anschließend abzuleiten, ob und auf welche Art sie über die Vorhaben und Tätigkeiten des Unternehmens informiert oder sogar über einen partnerschaftlichen Dialog in Entscheidungen mit einbezogen werden sollten.

Um unternehmensrelevante Stakeholder zu identifizieren, gibt es verschiedene methodische Ansätze. Die einfachste und unkomplizierteste für den Einstieg ist ein schlichtes Brainstorming mit verschiedenen Abteilungen aus dem eigenen Unternehmen. Die Ergebnisse sollten anschließend mit einer Liste der üblichen Stakeholder (siehe beispielsweise Infobox Stakeholder auf S. 6) abgeglichen werden, um sicherzustellen, dass keine wichtige Gruppe vergessen wurde.

Leitfragen, die für ein solches Brainstorming hilfreich sein können, lauten:

- Wer ist mit meinem Unternehmen durch formelle und/oder informelle Vereinbarungen verbunden? (formell: z. B. Mitarbeiter durch Arbeitsverträge, Lieferanten durch Lieferantenvereinbarungen, Vermieter von Büroräumen oder Lagerhallen durch Mietverträge etc.; informell: z. B. wohltätige Organisationen, die das Unternehmen unterstützt)
- Wer hat Interesse am Unternehmen und/oder dessen Produkten? (z. B. Kunden, Mitarbeitende, Medien etc.)
- Wer kann (positiv/negativ) Einfluss auf mein Unternehmen nehmen, beispielsweise durch Rahmenbedingungen, Gesetze, Finanzierung, Nutzung? (z. B. Aktionäre, Investoren, Teilhaber, Regierungen, Politik, Grundstücksverpächter etc.)
- Wer profitiert/ist benachteiligt durch mein Unternehmen und dessen Tätigkeiten? (z. B. Kunden, Lieferanten, Beschäftigte von Zuliefererbetrieben, Anwohner etc.)
- Wer vertritt wichtige Behörden/Institutionen, die mit meinem Unternehmen in Kontakt stehen? (z. B. Vertreter von Gewerkschaften, Kommunalpolitiker, Finanzamt etc.)

Am Ende dieses Prozesses sollten die identifizierten Stakeholder in einer Liste mit kurzer Beschreibung festgehalten werden. Anschließend gilt es, die Stakeholder danach zu gliedern, ob es sich um interne (z. B. Mitarbeiter) oder externe (z. B. Kunden) Stakeholder handelt, welches Interesse sie am Unternehmen haben und ob sie Anspruch und Macht haben, auf das Unternehmen Einfluss zu nehmen. Hierzu ist es zum einen hilfreich, die Stakeholder zu beobachten und sich in sie hineinzuversetzen. Zum anderen sollten breitere Befragungen oder Interviews mit den Stakeholdern durchgeführt werden, beispielsweise über Fragebögen beziehungsweise Umfragen, Telefongespräche oder persönliche Gespräche.

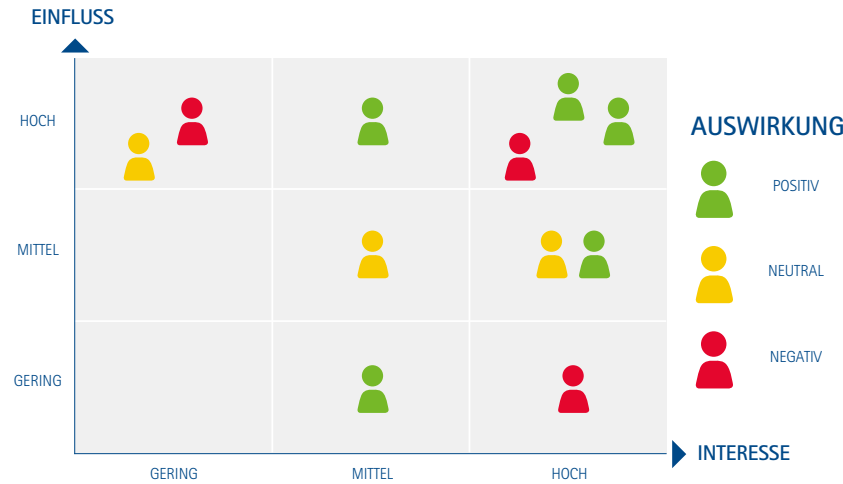
Leitfragen, die sich das Unternehmen zusätzlich bei der Bewertung der Stakeholder stellen sollten, lauten:

- Welche Bedeutung haben die jeweiligen Stakeholder für den Ablauf der Geschäftstätigkeiten (primäre/sekundäre/tertiäre Stakeholder)?
- Welches Interesse haben die jeweiligen Stakeholder am Unternehmen und dessen Tätigkeiten?
- Welche Macht haben die jeweiligen Stakeholder, um Einfluss auf mein Unternehmen zu nehmen?
- Wie ist die Einstellung der jeweiligen Stakeholder zu meinem Unternehmen (positiv, negativ, neutral)?
- Welches sind interne/externe Stakeholder? (aus Unternehmenssicht)
- In welcher Beziehung stehen die Stakeholder zueinander? (gegenseitige Beeinflussungen, Vorteile, Konflikte etc.)

Die Ergebnisse der Bewertung der Stakeholder, deren Interessen sowie ihre Macht beziehungsweise ihr Einfluss auf das Unternehmen lassen sich anschließend in einer Stakeholder-Relevanz-Matrix anschaulich darstellen.

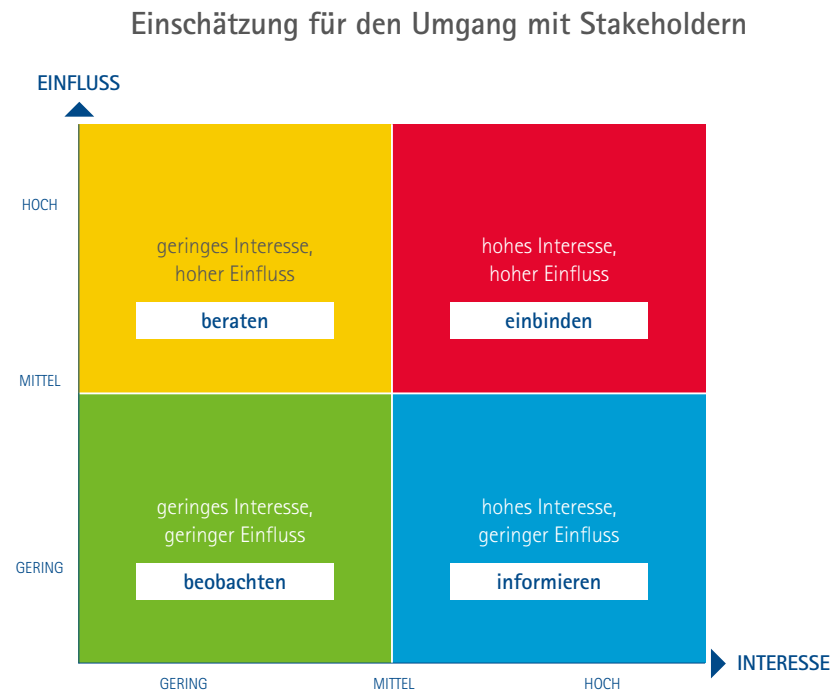
Stakeholder-Relevanz-Matrix

Innerhalb dieser Matrix werden die identifizierten Stakeholder nach Interesse und Einflussmöglichkeiten platziert. Die Haltung beziehungsweise Einstellung zum Unternehmen wird farblich markiert. Daraus lässt sich weiterer Handlungsbedarf ableiten.



Haben laut Matrix Stakeholder beispielsweise ein geringes Interesse am Unternehmen und geringe Einflussmöglichkeiten, reicht es, diese zu beobachten und ihr Interesse am Unternehmen, sofern gewünscht, mit Informationen über die gängigen Kanäle wie beispielsweise Newsletter, Website oder E-Mail-Anschreiben mit überschaubarem Aufwand zu befriedigen. Haben Stakeholder ein geringes Interesse, aber hohe Einflussmöglichkeiten, gilt es, sie mit entsprechendem Engagement seitens des Unternehmens, beispielsweise durch gezielte Anschreiben oder Gespräche, ihr Interesse am Unternehmen zu erhöhen und sie durch Beratung beziehungsweise Konsultation entsprechend zufriedenzustellen.

Stakeholder, die ein hohes Interesse am Unternehmen und geringen Einfluss haben, sollten kontinuierlich informiert und auf dem Laufenden gehalten werden. Zusätzlich handelt es sich hier um eine Gruppe, die ein Unternehmen als potenzielle Unterstützer und „Goodwill“-Botschafter beziehungsweise Unternehmensfürsprecher einsetzen und leicht mobilisieren kann. In eine positive Beziehung mit dieser Gruppe zu investieren, kann sich also auszahlen. Die Stakeholder, die über hohes Interesse und hohen Einfluss verfügen, sind die Gruppe, die besonders intensiv betreut werden muss. Denn wenn die Beziehung positiv ist, stellen sie eine enorme Chance, wenn die Beziehung negativ ist, ein enormes Risiko für das Unternehmen dar. Zu ihnen sollte das Unternehmen intensiven Kontakt suchen, sie über die Unternehmenstätigkeiten informieren und beraten und auch in das Unternehmen einbinden, beispielsweise über Gremien.



Quelle: vgl. Schneider 2012, 2015, S. 803, und Polonsky 1996, S. 217 (siehe Literaturverzeichnis)

Perspektiven auf die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit ermitteln

Sind die Stakeholder identifiziert, können die Themen ermittelt werden, die für ein Unternehmen wesentlich sind – und das einmal aus Unternehmenssicht und einmal aus der Perspektive der Stakeholder, um anschließend beide Perspektiven zusammenzuführen. Betriebe sollten sich dabei auf solche Themen konzentrieren, die einen hohen Beitrag zur Wertschöpfung leisten und die sie selbst beeinflussen können. Es gilt dabei darauf zu achten, wie über diese Themen entweder der positive Einfluss des unternehmerischen Handelns auf eine oder mehrere der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Soziales) verbessert oder der negative Einfluss verringert werden kann.

Um die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit aus Perspektive des Unternehmens zu ermitteln, lohnt es sich, unternehmensinterne Richtlinien heranzuziehen sowie Normen und Standards zu betrachten, die das Unternehmen erfüllen muss. Wichtig ist zudem, sich anzuschauen, wie das Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt ist. Das Feedback aus verschiedenen Fachabteilungen, beispielsweise dem Einkauf, Risikomanagement, Forschung und Entwicklung, der Personalabteilung und andere, sollte einbezogen werden, um einen möglichst breiten Blick auf diese Themen zu haben.

Leitfragen, die sich Unternehmen in diesem Zusammenhang stellen können, lauten:

- Welchen Themen begegnen Sie in Ihrer Wertschöpfungskette, die Einfluss auf Ihren wirtschaftlichen Erfolg haben?
- Welche Themen, insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit, könnten auf Sie zukommen, auf die Sie sich jetzt schon vorbereiten sollten? (z. B. Klimawandel, Digitalisierung, Datenschutz, Lieferkettengesetz, Green Deal, Sustainable Finance, Erhöhung des Mindestlohns, Kreislaufwirtschaft etc.)
- Welche Risiken sind mit dem jeweiligen Thema verbunden und wie wahrscheinlich ist das Eintreffen dieser? (z. B. Zunehmen regulatorischer Restriktionen, steigende Personalaufwände/Kosten, Rohstoffengpässe, Fachkräftemangel etc.)
- Welche Chancen sind mit dem jeweiligen Thema verbunden und wie wahrscheinlich ist das Eintreffen dieser? (z. B. neue Märkte erschließen, Wettbewerbsvorteile sichern, Kundenbindung stärken etc.)
- Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit? In welchen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette hat der Betrieb positiven, in welchen Bereichen negativen Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt? Müsste das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb in diesen Bereichen bereits besser/anders aufgestellt sein?

Bei der Analyse der Unternehmensperspektive gilt: Je höher das Risiko oder die Chance, desto wichtiger ist die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema für Ihr Unternehmen.

Komfortzone verlassen und mit Stakeholdern in den Dialog treten

Den Blick der Stakeholder mit einzubeziehen, kann für das Unternehmen bedeuten sich aus der eignen Komfortzone zu bewegen – genau hierin steckt jedoch die Chance, den Blick für die Erwartungshaltungen anderer an das eigene Unternehmen zu schärfen, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und einer Betriebsblindheit vorzubeugen.

Um die Perspektive der Stakeholder auf die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen einzunehmen, stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, die sich in Aufwand und Aussagekraft unterscheiden. Beispielsweise können Stakeholder über sogenannte Online-Engagement-Formen eingebunden werden, etwa über die Befragung auf sozialen Netzwerken oder über einen Unternehmensblog. Aufwendiger, dafür aber auch aussagekräftiger, sind quantitative Umfragen (z. B. via E-Mail), über die eine größere Masse erreicht werden kann, oder qualitative Telefoninterviews sowie das persönliche Gespräch mit kleineren Fokusgruppen. Workshops und runde Tische mit kleineren Gruppen sind insbesondere bei Stakeholdern hilfreich, die einen sehr hohen Einfluss auf das Unternehmen haben und zu denen bereits eine enge Beziehung besteht (z. B. Kapitalgeber).

Für einen Austausch mit Stakeholdern in kleineren Gruppen sollten die Themen, die es zu diskutieren gilt, zuvor stark eingrenzt werden (z. B. auf das Thema Energieeffizienz oder Verantwortung in der Lieferkette), um in den Gesprächen inhaltlich in die Tiefe gehen zu können. Stakeholder sollten dabei genau abgrenzen:

a) Was bedeutet das Thema für sie persönlich?

b) Was glauben sie, bedeutet das Thema für das Unternehmen?

Bei der Analyse der Stakeholderperspektive gilt: Je höher das Interesse und der Einfluss der Stakeholder, desto wichtiger ist die Auseinandersetzung mit dem Thema für das Unternehmen.

Hilfreiche Checklisten für die Priorisierung der Themen der Nachhaltigkeit

Um herauszufinden, welche Themen der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen und für Ihre Stakeholder wesentlich sind, helfen Ihnen nachfolgende Checklisten. Halten Sie zunächst ohne Priorisierung fest, welche Themen Relevanz haben. Nehmen Sie anschließend eine Priorisierung vor. Zum Schluss führen Sie die Perspektive Ihres Unternehmens und Ihrer Stakeholder in einer neuen Tabelle zusammen und übertragen die Ergebnisse in eine Wesentlichkeitsmatrix (siehe S. 19).

Checkliste 1:

Identifizieren Sie Themen der Nachhaltigkeit aus interner Perspektive Ihres Unternehmens			
Markt	Arbeitsplatz	Gemeinweisen	Umwelt
☐ Produktinnovationen / zukunftsfähige Geschäftsmodelle ☐ Erschließung neuer Märkte ☐ Sicherung von Bestandsmärkten ☐ Sicherung des Marktzugangs ☐ Vertrauensvolle Kundenbeziehungen ☐ Vertrauensvolle Lieferantenbeziehungen ☐ Einhaltung der Menschenrechte ☐ Verantwortungsvolles Beschaffungsmanagement ☐ Qualitätsmanagement ☐ Datenschutz, Informations- und IT-Sicherheit ☐ Produktsicherheit ☐ Verantwortungsbewusstes Marketing / Ehrlichkeit in Werbung und Vertrieb ☐ Nachhaltige Logistik ☐ Bekämpfung von Korruption ☐ Compliance / Risikomanagement ☐ Weitere	☐ Gezielte Personalförderung / -entwicklung, Aus- und Weiterbildung ☐ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ☐ Gleichstellung, Vielfalt, Inklusion, Chancengleichheit ☐ Betriebliche Altersvorsorge ☐ Betriebliches Gesundheitsmanagement ☐ Arbeitssicherheit und Einhaltung sozialer Standards ☐ Faire Bezahlung / Transparenz in der Vergütungskultur ☐ Flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitangebote, Jobsharing ☐ Mobilitätsangebote / betriebliches Mobilitätsmanagement ☐ Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen / Beteiligungsformate ☐ Weitere	☐ Förderung von Bildungsprojekten und -einrichtungen ☐ Kinder- und Jugendförderung ☐ Förderung von Kunst und Kultur ☐ Förderung von Vereinen ☐ Stiftungsförderung oder Gründung einer eigenen Stiftung ☐ Förderung der regionalen Infrastruktur ☐ Unterstützung von Umwelt- und Katastrophenschutz ☐ Unterstützung von sozialen Einrichtungen, Kirchen, gemeinnützige Organisationen etc. ☐ Förderung von medizinischen Einrichtungen ☐ Ehrenamtliche Tätigkeiten ☐ Weitere	☐ Proaktiver Umwelt- und Klimaschutz ☐ Umweltmanagementsysteme, Zertifikate ☐ Material- und Ressourcenmanagement ☐ Flächen- und Gebäudeplanung ☐ Abfall- und Gefahrstoffmanagement, Recycling ☐ Gewässer- und Bodenschutz ☐ Luftreinhaltung und Wassermanagement ☐ Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Emissionsvermeidung ☐ Prozessoptimierung, umweltschonende Produktionsprozesse ☐ Einsatz innovativer, intelligenter Technologien ☐ Reparatur-/Recyclingfähigkeit von Produkten ☐ Weitere

Checkliste 3:

Identifizieren Sie Themen der Nachhaltigkeit aus externer Perspektive der Stakeholder			
Markt	Arbeitsplatz	Gemeinwesen	Umwelt
☐ Produktinnovationen / zukunftsfähige Geschäftsmodelle ☐ Erschließung neuer Märkte ☐ Sicherung von Bestandsmärkten ☐ Sicherung des Marktzugangs ☐ Vertrauensvolle Kundenbeziehungen ☐ Vertrauensvolle Lieferantenbeziehungen ☐ Einhaltung der Menschenrechte ☐ Verantwortungsvolles Beschaffungsmanagement ☐ Qualitätsmanagement ☐ Datenschutz, Informations- und IT-Sicherheit ☐ Produktsicherheit ☐ Verantwortungsbewusstes Marketing / Ehrlichkeit in Werbung und Vertrieb ☐ Nachhaltige Logistik ☐ Bekämpfung von Korruption ☐ Compliance / Risikomanagement	☐ Gezielte Personalförderung / -entwicklung, Aus- und Weiterbildung ☐ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ☐ Gleichstellung, Vielfalt, Inklusion, Chancengleichheit ☐ Betriebliche Altersvorsorge ☐ Betriebliches Gesundheitsmanagement ☐ Arbeitssicherheit und Einhaltung sozialer Standards ☐ Faire Bezahlung / Transparenz in der Vergütungskultur ☐ Flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitangebote, Jobsharing ☐ Mobilitätsangebote / betriebliches Mobilitätsmanagement ☐ Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen / Beteiligungsformate	☐ Förderung von Bildungsprojekten und -einrichtungen ☐ Kinder- und Jugendförderung ☐ Förderung von Kunst und Kultur ☐ Förderung von Vereinen ☐ Stiftungsförderung oder Gründung einer eigenen Stiftung ☐ Förderung der regionalen Infrastruktur ☐ Unterstützung von Umwelt- und Katastrophenschutz ☐ Unterstützung von sozialen Einrichtungen, Kirchen, gemeinnützige Organisationen etc. ☐ Förderung von medizinischen Einrichtungen ☐ Ehrenamtliche Tätigkeiten	☐ Proaktiver Umwelt- und Klimaschutz ☐ Umweltmanagementsysteme, Zertifikate ☐ Material- und Ressourcenmanagement ☐ Flächen- und Gebäudeplanung ☐ Abfall- und Gefahrstoffmanagement, Recycling ☐ Gewässer- und Bodenschutz ☐ Luftreinhaltung und Wassermanagement ☐ Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Emissionsvermeidung ☐ Prozessoptimierung, umweltschonende Produktionsprozesse ☐ Einsatz innovativer, intelligenter Technologien ☐ Reparatur-/Recyclingfähigkeit von Produkten
☐ Weitere	☐ Weitere	☐ Weitere	☐ Weitere

Checkliste 5:

[illegible]

Fokussierte Ziele setzen, Maßnahmen ableiten, umsetzen und regelmäßig evaluieren

Nachdem die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit für die vier verschiedenen Handlungsfelder bestimmt und priorisiert wurden, gilt es, daraus Ziele für das Unternehmen abzuleiten und geeignete Maßnahmen zu definieren. Ziele können für einen konkreten Zeitpunkt oder eine konkrete Zeitspanne festgelegt werden.

Beispiel 1 (konkrete Zeitspanne):
Energieeffizienz und Emissionsvermeidung wurden als wesentliche Themen der Nachhaltigkeit im Handlungsfeld „Umwelt“ identifiziert. Daraus werden folgende Ziele abgeleitet: Der Energieverbrauch des Unternehmens soll innerhalb der nächsten fünf Jahre um 20 Prozent und der Ausstoß klimaschädlicher Emissionen um 30 Prozent reduziert werden.

Beispiel 2 (konkreter Zeitpunkt):
Gleichstellung, Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit wurden als wesentliche Themen der Nachhaltigkeit im Handlungsfeld „Arbeitsplatz“ identifiziert. Daraus wurden folgende Ziele abgeleitet: Bis Ende des Jahres 2025 soll der Anteil an weiblichen Führungskräften im Unternehmen im Vergleich zu 2020 um 40 Prozent und der Anteil an beschäftigten Mitarbeitern mit Behinderung um 10 Prozent erhöht werden.

Wichtig ist, dass zuvor Kennzahlen festgehalten und erhoben werden, um Fortschritte regelmäßig zu überprüfen und anhand derer gemessen werden kann, ob die formulierten Ziele erreicht wurden. Bei manchen Zielen ist das einfach und ohne großen Aufwand möglich, beispielsweise wenn die Anzahl der weiblichen Führungskräfte innerhalb von fünf Jahren um 40 Prozent erhöht werden soll. Bei anderen, etwa das Image des Unternehmens innerhalb von zwei Jahren bei den Kunden und Mitarbeiter um 15 Prozent zu steigern, ist gegebenenfalls ein höherer Aufwand nötig (Vergleich der Verkaufs- oder Bewerbungszahlen, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen etc.), um Fortschritte und Erfolge festzuhalten.

Stakeholder bei der Entwicklung von Maßnahmen einbinden

Bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen, über die die gesteckten Ziele erreicht werden sollen, sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter und ihre Stakeholder einbinden – beispielsweise durch regelmäßige Befragungen oder gezielte Projektentwicklung in Workshops. Darüberhinaus hilft es auch hier, das Markt- und Wettbewerbsgeschehen zu beobachten und beispielsweise zu schauen, was andere Unternehmen an Maßnahmen umsetzen.

Es empfiehlt sich, Maßnahmen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit zu gewichten und so festzuhalten, welche Maßnahmen wie stark dazu beitragen, die Ziele zu erreichen. Das geht beispielsweise über die sogenannte ABC-Analyse, bei der Maßnahmen mit hohem Nutzen der Kategorie A zugeordnet werden, Maßnahmen mit mittlerem Nutzen der Kategorie B und Maßnahmen mit geringem Nutzen der Kategorie C. Die Ergebnisse dieser Kategorisierung können dann in eine Kosten-Nutzen-Analyse einfließen, bei der Aufwand und Nutzen gegenübergestellt werden. Maßnahmen, die einen hohen Nutzen bei vergleichsweise geringem Aufwand bringen (sogenannte „Low-Hanging-Fruits“), können im ersten Schritt direkt umgesetzt werden. Für Maßnahmen, die einen hohen Nutzen mit sich bringen, aber die einen größeren Aufwand bedeuten, können Zeitrahmen entwickelt werden, in welchen Schritten diese umgesetzt werden sollen.

ABC-Analyse

Die ABC(Always Better Control)-Analyse ist ein einfaches Hilfsmittel, um das Verhältnis von Aufwand und Nutzen anhand einer IST-Situation darzustellen und so zwischen wesentlichen und weniger wichtigen Sachverhalten zu unterscheiden. Indem in die drei Klassen „wichtig“ oder „hoher Nutzen“, „weniger wichtig“ oder „mittlerer Nutzen“ und „unwichtig“ oder „geringer Nutzen“ eingeteilt wird, lässt sich der Blick leichter aufs Wesentliche lenken, um Schwerpunkte für das weitere Vorgehen zu setzen.

Beispiele für die Maßnahmenentwicklung:
Ziel: Energieverbrauch des Unternehmens soll innerhalb der nächsten fünf Jahre um 20 Prozent reduziert und der Ausstoß klimaschädlicher Emissionen um 30 Prozent reduziert werden.

Maßnahmen, die mit hohem bis mittlerem Nutzen und geringem Aufwand umgesetzt werden können: z. B. Sensibilisierung/Schulung von Mitarbeitern (etwa das Licht auszuschalten, wenn sie das Büro verlassen), Energiesparbeleuchtung und intelligente Beleuchtungssysteme nachrüsten, Geräte mit Energiesparmodi nutzen, zu einem Ökostromanbieter wechseln etc.

Maßnahmen, die mit hohem Nutzen und höherem Aufwand umgesetzt werden können: z. B. Prozessoptimierung in der Produktion, Eigenstromversorgung durch den Bau einer Photovoltaikanlage, nachhaltige Bauweise/Sanierung von Büroräumen oder Produktionshallen etc.

In regelmäßigen Abständen (mindestens einmal im Jahr) sollten Betriebe mithilfe der zuvor definierten Kennzahlen überprüfen, welche Fortschritte gemacht werden, die Ziele zu erreichen. Hinkt das Unternehmen dem Zeitplan hinterher, gilt es, die Ursachen dafür zu finden und Maßnahmen gegebenenfalls anzupassen oder zu erweitern. Sollten sich Zielformulierungen als schwer umsetzbar erweisen, sollte hinterfragt werden, ob die Zielformulierung gegebenenfalls zu optimistisch war oder ob die gewählten Maßnahmen nicht ausreichend oder geeignet sind, um die Ziele zu erreichen. Gegebenenfalls sind die Ziele auch zu revidieren.

Wichtig: Ziele und Maßnahmen bringen nur dann einen Mehrwert, wenn sie von Geschäftsführung und Mitarbeitern verstanden werden und die Belegschaft gemeinsam daran arbeitet, diese mit Leben zu füllen und umzusetzen. Ziele und Maßnahmen sowie deren erfolgreiche Umsetzung und Erreichung sollten zudem nach außen für die Stakeholder sichtbar gemacht werden, um an Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Hierbei helfen nicht nur verschiedene Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch eine transparente CR-Berichterstattung. Wie man eine effektive CR-Kommunikation aufbaut und was es bei freiwilliger und verpflichtender CR-Berichterstattung zu beachten gilt, ist jedoch ein Thema für einen eigenen Leitfaden.



Arbeitskreise, Netzwerke, Beratungs- und Schulungsangebote Ihrer IHK

Die IHK Darmstadt bietet ihren Mitgliedern zahlreiche Arbeitskreise, Netzwerke, Beratungs- und Schulungsangebote, die hilfreiche Kontakte für den Austausch zwischen Unternehmern und Fachexperten liefern oder Methodenkompetenzen in unterschiedlichsten Fachbereichen vermitteln. Viele Services sind für Mitglieder kostenfrei.

Arbeitskreis Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik IHK / BME e.V.

Der Arbeitskreis befasst sich mit Beschaffung und betrieblicher Logistik. Er ist ein Gemeinschaftsprojekt der IHK Darmstadt und des Bundesverbandes Materialwirtschaft und Einkauf (BME).

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 2614 in das Suchfeld eingeben)

Arbeitskreis Versand und Logistik

In diesem Arbeitskreis besichtigen die Mitglieder an vier bis sechs Terminen im Jahr interessante Betriebe in der Region Rhein-Main-Neckar, um über den Tellerrand zu blicken und sich auszutauschen.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 124447 in das Suchfeld eingeben)

Arbeitskreis Smart Company

Dieser Arbeitskreis bietet vor allem kleinen Unternehmen bis 50 Mitarbeitern eine Plattform zum Transfer von Erfahrungswissen von Nutzer zu Nutzer und fördert den Dialog der IT-interessierten Anwender in der Region. Im Vordergrund stehen die Tipps und Lehren aus umgesetzten Digitalisierungsprojekten der Mitgliedsunternehmen, die Einsparungen und Prozessoptimierungen erzeugen, einen klaren Kundennutzen stiften und Wettbewerbsvorteile schaffen.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 5000858 in das Suchfeld eingeben)

Automotive-Cluster RheinMainNeckar

Die Region Rhein-Main-Neckar ist in Deutschland ein wichtiger Standort für die Automobilindustrie in der 100.000 Beschäftigte direkt oder mittelbar arbeiten. Der Cluster leistet Netzwerkarbeit für die Zulieferindustrie und versteht sich als Plattform für die Kontakthanbahnung zwischen Firmen aus der Region aber auch länderübergreifend.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4914754 in das Suchfeld eingeben)

Berufliche Orientierung Hessen

Unternehmen, die Praktikums- und Ausbildungsplätze anbieten und Kooperationen mit Schulen für die berufliche Orientierung von Schülern aufbauen möchten, erhalten beim Projektbüro Berufliche Orientierung Hessen Hilfestellung und Kontakte.

www.bso-hessen.de

Erfahrungskreis Handel

Dieser Erfahrungskreis für den Einzelhandel soll den Austausch rund um Themen wie Warenwirtschaftssysteme, Registrierkassen, Betriebsführung, Fördermöglichkeiten, Lieferanten oder Preispolitik, aber auch Online-Marketing oder Social-Media-Marketing vorantreiben.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4898966 in das Suchfeld eingeben)

Erfolgsfaktor Familie

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ ist die zentrale Plattform zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit dem Programm setzt sich das Bundesfamilienministerium zusammen mit dem BDA, DIHK, ZDH und dem DGB dafür ein, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen.

www.erfolgsfaktor-familie.de

Enterprise Europe Network

Der europäische Binnenmarkt ist einer der größten Wirtschaftsräume der Welt und bietet kleinen und mittleren Unternehmen zahlreiche Chancen für ihre Geschäftstätigkeit. Das Enterprise Europe Network Hessen unterstützt sie dabei und hilft ihnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit in Europa zu stärken, neue Kontakte zu knüpfen und Märkte zu erschließen.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4897562 in das Suchfeld eingeben)

ETA-Plus Südhessen

Kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Energieeffizienz steigern und einen Beitrag für mehr Klimaschutz leisten möchten, aber keine eigene Abteilung für das Energiemanagement haben, können sich in diesem Netzwerk austauschen und beraten lassen. Auch Unternehmensbesichtigungen der Netzwerkmitglieder stehen regelmäßig auf dem Programm, um Best-Practices kennenzulernen oder Energieeinsparpotenziale ausfindig zu machen.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 5062144 in das Suchfeld eingeben)

Immobilien-Jour-fixe

Mit aktuellen Themen aus der Immobilienbranche befasst sich der Jour-fixe für die südhessische Immobilienwirtschaft der IHKs Darmstadt, Offenbach am Main, Frankfurt am Main und Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern. Ziel der Veranstaltungsreihe ist es, die heterogene Branche, unter anderem Makler, Bauträger und Verwalter, über aktuelle Entwicklungen zu informieren.

www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4914950 in das Suchfeld eingeben)

Kunststoffinnovationsnetzwerk

In diesem Netzwerk treiben mittelständische Unternehmen der gummi- und kunststoffverarbeitenden Industrie und Experten aus der Wissenschaft innovative Themen voran. Das Spektrum der Projektideen reicht vom Einsatz biobasierter Kunststoffe über die Automatisierung des Produkthandlings bis hin zur Digitalisierung der Produktion.

 www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4914770 in das Suchfeld eingeben)

MINT-Region Südhessen

Die MINT-Region Südhessen versteht sich als Netzwerk regionaler MINT-Initiativen und -Projekte, außerschulischer Lernorte sowie Unternehmen und setzt sich für eine gute und praxisnahe MINT-Bildung ein, um bei Kindern und Jugendlichen Interesse an Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) zu wecken.

 www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4912124 in das Suchfeld eingeben)

Netzwerk Automatisierungsregion

Die Region Rhein-Main-Neckar weist durch die hohe Anzahl an Unternehmen und Forschungseinrichtungen ein außergewöhnlich großes Produktionsspektrum und hohe Kompetenzen im Bereich der Automation und Digitalisierung auf. Diese Kompetenz wird im Netzwerk der Automatisierungsregion gebündelt und macht es zum idealen Partner, um neue Kontakte zu knüpfen und den Erfahrungsaustausch zu erweitern.

 www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4904896 in das Suchfeld eingeben)

Netzwerk Ausbildung

Dieses Netzwerk ist eine Austausch- und Informationsplattform für Ausbilder und an der Ausbildung beteiligte Personen. Die Teilnehmer können hier ihre Erfahrungen austauschen und erhalten durch die Ausbildungsberater der IHK Darmstadt immer die neusten Infos rund um das Thema Ausbildung.

 www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4445928 in das Suchfeld eingeben)

Wer sich speziell für die Integration von Geflüchteten über Ausbildungs- und Praktikumsplätze einsetzen möchte, erhält bei der IHK Darmstadt Hilfestellung und Kontakte:

 www.ihk.de/darmstadt (Nr. 4445928 in das Suchfeld eingeben)

Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge

Das Netzwerk des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) unterstützt Betriebe aller Größen, Branchen und Regionen, die geflüchtete Menschen beschäftigen oder sich ehrenamtlich engagieren wollen.

 www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de

Tourismus- und Freizeitnetzwerk Rhein Main Neckar

Miteinander und voneinander lernen, Kontakte knüpfen, sich kennenlernen und Partner für gemeinsame Kooperationen finden stehen im Fokus der Treffen dieses Netzwerkes. Das Angebot richtet sich an Hoteliers, Gastronomen, Freizeitbetriebe oder Vertreter aus Kommunen und touristischen Organisationen der Region.

 www.ihk.de/darmstadt (Nr. 3939774 in das Suchfeld eingeben)

Weiterbildungsangebote und Veranstaltungen

Es lohnt sich, regelmäßig ins Weiterbildungsangebot der IHK Darmstadt reinzuschnuppern. Weiterbildungen beispielsweise zur Fachkraft für Betriebliches Gesundheitsmanagement, zum Qualitätsmanagementbeauftragten, zum Datenschutzbeauftragten, zum Betrieblichen Mobilitätsmanager, Lieferkettenmanager oder zum CSR-Manager werden von der IHK Darmstadt, teilweise in Kooperation mit weiteren Industrie- und Handelskammern ebenso angeboten wie Informationsveranstaltungen mit Expertentipps beispielsweise zur psychischen Gefährdungsbeurteilung oder zu Diversity im Unternehmen.

Weitere Infos zum Weiterbildungsangebot:

 www.ihk.de/darmstadt/weiterbildung

Alle Veranstaltungen im Überblick:

 www.ihk.de/darmstadt/veranstaltungen

Literaturverzeichnis

Agenda für Nachhaltige Entwicklung, o. D. abgerufen 4.November 2020, von www.bmz.de/de/themen/2030_agenda

Europäische Kommission, 2012. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – A renewed EU strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility. Brüssel.

Polonsky, M. J., 1996. Stakeholder Management and the Stakeholder Matrix: Potential Strategic Marketing Tools. Boston: Journal of Market FocusedManagement,1.209–229.

Schneider, A., 2012. Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Hauff, V., 1987: Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. 1. Auflage. Eggenkamp, Greven 1987, ISBN 3-923166-16-1

Impressum

Herausgeber
Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt
 06151 871-0
 06151 871-1101
 info@darmstadt.ihk.de
 www.ihk.de/darmstadt

Texte:
e-hoch-3 – eco impact experts
IHK Darmstadt

Gestaltung:
AD MISSION, Ober-Ramstadt

Bildnachweise:
Adobe Stock:
Titelbild ©BGStock72
Seite 8 ©peopleimages.com
Seite 31 ©makibestphoto

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Strategieprojekts „Unternehmen Verantwortung“ der IHK Darmstadt. Hintergründe und Kontakt unter:

 www.ihk.de/darmstadt/verantwortung

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



Darmstadt
Rhein Main Neckar