NÜRNBERGER
UNTERNEHMEN
IN SOZIALER
VERANTWORTUNG

CSR Handlungsplan
für
Schmoll & Sohn GmbH

swell
frische energie für marken

"Nehmen wir an, dass ein Entrepreneur nicht einer einzigen Motivation gehorcht – das heißt dem Gewinnstreben – sondern dass es zwei Beweggründe für die unternehmerische Aktivität gibt, nämlich das Gewinnstreben und den Wunsch, Gutes für die Menschen und die Welt zu tun.“

Muhammad Yunus, Friedensnobelpreisträger und Gründer der Grameen-Bank

Einführende Gedanken

Soziale Verantwortung von kleinen und mittleren Unternehmen in Nürnberg. Unter diesem Projekttitel bietet die Stadt Nürnberg Unternehmen Beratung und Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung von unternehmerischer sozialer Verantwortung – kurz CSR.

Der Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen ist dabei strategisch gewählt, denn kleine und mittlere Unternehmen nehmen in Nürnbergs Wirtschaft und Arbeitsmarkt eine zentrale Bedeutung ein. In den vergangenen Jahren haben sie am Standort Nürnberg die Großbetriebe in ihrer früheren Rolle als wichtigster Arbeitgeber abgelöst und stellen über 40% der Arbeitsplätze.

Mit diesem Projekt verfolgt die Stadt Nürnberg nun zwei Ziele: Gerade kleine und mittlere Unternehmen am Standort Nürnberg zu erreichen und sie für das Thema CSR zu sensibilisieren. Denn insbesondere der Mittelstand ist dem Thema CSR – Stichwort Familienunternehmen mit generationsübergreifender Unternehmensführung, Einbindung in die direkte Nachbarschaft am Standort, usw. – oft näher auch in der Umsetzung, als manche Unternehmen es selber einschätzen würden.

Und zweitens wird den Unternehmen mit diesem Handlungsplan ein erstes Rüstzeug an die Hand gegeben, um in ihrem Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und diese zu leben.

Ziel ist es, keine akademische Diskussion zu führen, sondern vielmehr pragmatisch und umsetzungsorientiert in den Handlungsmöglichkeiten von kleinen und mittleren Unternehmen zu agieren. Daher wird in diesem Projekt CSR und Nachhaltigkeit gleichgesetzt im Sinne einer verantwortungsvollen, nachhaltigen Unternehmensführung.

Dass wir uns alle, Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft, zu mehr nachhaltigerem Handeln entwickeln müssen, liegt auf der Hand. Der Weg dorthin ist vieldiskutiert. Wir wollen in Nürnberg sinnvolle Schritte in diesem dynamischen Prozess vornehmen und die Unternehmen miteinbinden. Denn nur im Miteinander entwickeln wir uns weiter und schaffen eine lebenswerte, prosperierende Stadtgesellschaft.

Thorsten Bach, Projektkoordinator
Stadt Nürnberg

Einführende Gedanken

Definition & Hintergrund Seite 5

Integrierte Management-Perspektive Seite 11

CSR in KMU – Chancen und Herausforderungen Seite 16

Projektvorstellung Seite 20

Bausteine des CSR-Managements Seite 21

Die DNA von CSR und Handlungsableitungen Seite 29

Ausblick Seite 42

Anhang / Materialien / Unterlagen Seite 45

Definition

Womit soll man bei einem so komplexen Thema beginnen? Wir wählen die sichere Variante und starten mit der Grundlage, der Definition von CSR um eine gemeinsame Basis zu bilden. Denn Definitionen und Begrifflichkeiten gibt es mittlerweile zuhauf, Nachhaltigkeit ist ein Modewort, das der ein oder andere gar nicht mehr hören kann. Im Projekt „Nürnberger Unternehmen in sozialer Verantwortung“ haben wir uns bewusst auf diese beiden Definitionen konzentriert:

Nachhaltigkeit

Beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems auf eine Weise, dass diese in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung; der freiwillige Beitrag von Firmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.

"Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“
(Rat für nachhaltige Entwicklung)

Geschichtlicher Hintergrund

Während Nachhaltigkeit und CSR in ihrer Intention einhergehen, so ist ihr Ursprung doch unterschiedlich. CSR, oftmals als aufkommender Modebegriff eingeschätzt, wurde bereits in den 30er Jahren in den USA entwickelt. Im 20. Jahrhundert wurde die Frage gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen im Zuge der großen Depression von 1930 diskutiert. Die Basis der aktuellen CSR-Diskussion wurde Ende der 1950er-Jahre in den USA geschaffen, wo aufgrund einer geringen staatlichen Regulierung der Arbeitsbeziehungen versucht wurde, Unternehmen zu freiwilligen Regelungen zu bewegen. Auch England kann aus ähnlichen Gründen auf eine längere Tradition von CSR zurückblicken. 2001 begann die Europäische Union sich im Zuge der Herausgabe des Grünbuchs, verstärkt mit dem Thema zu befassen.

Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Von Carlowitz prägte den Begriff „Nachhaltigkeit“ in einem Europa des 17. Jahrhunderts, in dem das Gespenst des Holzmangels umging. Somit

wird auch klar, dass die Frage nach einer nachhaltigen Entwicklung immer ein Kind der Krise zu sein scheint - ob ungezügelte Spekulation und Wirtschaftskrise (The Great Depression) oder Ressourcenmangel. Kann man da Parallelen zu heute ziehen? Ja, auch heute droht der Ressourcenmangel wie ein Damoklesschwert über uns allen. Ressourcenmangel betrifft jeden und jedes Unternehmen, da die Krisenbereiche omnipräsent und umfassend sind. Denken Sie an die Schlagworte Bildung, Azubi-Notstand, Fachkräftemangel, Inklusion, Vereinbarkeit von Familie & Beruf, steigende Energiekosten, usw. Ressourcenmangel ist vielschichtig und komplex. Er ist nicht mehr nur zum Greifen nahe, sondern bittere Realität. Die Auswirkungen der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise sind allen noch präsent und der historische Vergleich wurde ja zuhauf bemüht.

Nachhaltigkeit scheint fast ein Weltkulturerbe zu sein. Zumindest war es lange Zeit die Richtschnur für den Umgang mit der Natur und des ökonomischen und sozialen Handelns. Auf dem Weltgipfel von Rio in 1992 wurde ein Bekenntnis zur nachhaltigen Entwicklung verabschiedet. Das kann man nun als naiv oder auch visionär bezeichnen, denn dieses Bekenntnis hat zur Folge, dass alle entwickelten Industriestaaten ihr Wesen umkrempeln und neue Strategien, ja ein neues Denken entwickeln müssen (oder müssten) – eigentlich eine Revolution im wahrsten Sinne des Wortes. Es beinhaltet aber auch eine Chance für unsere gesamte Weltgesellschaft, den Entwurf eines neuen zivilisatorischen Konzeptes.

Denn uns allen steht in unterschiedlichen Dimensionen und auf unterschiedlichen Feldern wieder das Wasser bis zum Hals . Manchen leider im wahrsten Sinne des Wortes. Im Großen Ganzen wie im Kleinen. Eine globale nachhaltige Strategie wurde 1992 gefordert. Über das Umsetzungstempo kann man unterschiedlicher Meinung sein, über die Notwendigkeit scheint jedoch Einigkeit zu herrschen.

Artikel 14 GG „Eigentum verpflichtet“

Wenn wir den Blick jetzt wieder nach Deutschland, in unseren unmittelbaren Wirkungsbereich werfen, dann können wir feststellen, dass schon die Mütter und Väter des Grundgesetzes Weitsicht bewiesen haben. Sie definierten einen Wertekanon, Demokratie und Rechtsstaat, aber auch den Sozialstaat, der eine Basis für eine nach Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaft darstellt. Im Art. 14 des Grundgesetzes steht bereits: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Nachhaltigkeit ist DER Megatrend

Gesellschaftspoltisch befinden wir uns also global mit dem Thema Nachhaltigkeit als Teil einer breiten Bewegung. Nachhaltigkeit wird von Trendforschern ebenfalls als DER Megatrend definiert. Denken Sie an die Begrifflichkeiten wie Nachhaltigkeit, Green Economy, Compliance, CSR – alle sind Ausdruck einer neuen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Haltung in Deutschland. Alle sind in unserem allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen oder stehen kurz davor.

Goodpurpose Studie 2012 – Executive Summary:

http://de.scribd.com/doc/90411623/Executive-Summary-2012-Edelman-goodpurpose%C2%AE-Study

Die Relevanz für Unternehmen ist damit nicht nur von außen über die Konsumwünsche der Gesellschaft sprich Verbraucher oder die in Brüssel und die Nationalstaaten sowie auf UN-Ebene diskutierten politischen Handlungsrahmen gegeben. Für Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit ein wichtiger Baustein im strategischen Management und in der Markenführung.

Zahlreiche Studien untermauern dies, hier seien nur auszugsweise einige genannt. Die Goodpurpose-Studie von 2012 untersucht die Nachhaltigkeit im Kaufentscheid. Ihr Fazit: Gute Unternehmen, also die, die ihre Mitarbeiter fair behandeln, ihren Konsumenten zuhören und umweltbewusst sowie sozial agieren, bauen nicht nur Vertrauen auf, sondern beeinflussen damit auch zukünftige Kaufentscheidungen. Neun von zehn Deutschen erwarten von Unternehmen, dass sie gesellschaftliche Belange mindestens genauso wichtig nehmen wie ihren Profit. In diesem Zusammenhang sei ein Sprung zu dem wichtigen Thema „Kommunikation“ gestattet. Die eben aufgeführte Erwartung steht nicht nur als Aussage in einer Studie. Mit dem Web 2.0 besitzen

Verbraucher erstmalig eine Stimme und Proteste nur noch ein Klick entfernt.

Zurück zur Goodpurpose-Studie, ein weiteres Ergebnis ist, dass Verbraucher von der Wirtschaft ein immer höheres Maß an Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung fordern. 2012 wollen 23% mehr Verbraucher gegenüber 2010 bewusste Kaufentscheidung treffen und nachhaltige Marken bevorzugen. Und sie fordern eins, was so leicht klingt, aber die Unternehmen vor große Herausforderungen stellt: Mehr Transparenz.

Von „nice to have“ to „must have“

Kurz - CSR ist von einem „nice-to-have“ zu einem „must-have“ geworden. Wenn jede fünfte Kaufentscheidung davon beeinflusst wird und bei qualitativ und preislich vergleichbaren Produktion das CSR-Produkt dem konventionellen vorgezogen wird, ist die Zeit der theoretischen Diskussion vorüber.

Von der Nische in die Mitte unserer Gesellschaft

Schärfen wir den Blick und nehmen die Perspektive der kleinen und mittleren Unternehmen ein. Die Goodpurpose-Studie bietet noch ein weiteres interessantes Ergebnis: Die Person, die die Lücke entscheidend schließen kann zwischen der Erwartung der Konsumenten und der Umsetzung ist der CEO oder der Geschäftsführer respektive die Geschäftsführerin. Der zugrundliegende Hintergedanke ist einleuchtend: Langfristiges unternehmerisches Engagement, eine strategische Unternehmensführung sowie die stärkste Wirkung nach innen – alles drei Kernelemente einer nachhaltigen Unternehmensführung – müssen Top-Down entschieden werden.

Unser erster Apell an Sie: Schenken Sie also Ihren CSR-Bemühungen mehr Aufmerksamkeit, vernachlässigen Sie die interne wie externe Kommunikation (in genau dieser Reihenfolge) nicht, gewähren Sie mehr Transparenz nach innen und außen.

Zum einen sind dies die Grundcharakteristika von CSR – Transparenz, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit. Zum anderen liegen hier Chancen für

die individuelle Umsetzung in den Unternehmen. Denn: Konsumenten finden menschliche Marken respektive Unternehmen sympathisch. Das heißt: Marken, die glaubwürdig sind, die ehrlich und authentisch sind. Die dazu stehen, nicht perfekt zu handeln und noch Lücken beispielsweise in ihrem CSR-Management zu haben.

CSR wird von Groß nach Klein zu den Suppliern durchgereicht

Konsumenten wollen zudem, dass Marken respektive Unternehmen es ihnen leicht machen, sich selbst zu engagieren und einzubringen. Also verzahnen Sie CSR und Markenführung bzw. Kommunikation miteinander. Und dies gilt nicht nur für B2C Marken. Bieten Sie als KMU und Supplier Ihrem Auftraggeber nach Nachhaltigkeitskriterien optimierte Produktion und Produkte. Sie erfüllen somit die zukünftigen Vorgaben Ihrer Auftraggeber und verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit. Denn in den Lastenheften der Daxunternehmen wie globalen Markenartikelunternehmen spielt der nachhaltige Einkauf eine zunehmend wichtigere Rolle. Und dies wird wie bisher von Groß nach Klein durchgereicht.

Vorteile für KMU: Involvement und Nähe

Ein ganz klares Muss für die Zukunft ist es ganzheitlich ökologische, gesellschaftlich und sozial gerechte Marken aufzubauen, also vom Produkt bzw. der Produktion über Mitarbeiterengagement bis hin zu Marketing und Kommunikation. Das Mindestmaß-Denken ist vorbei. Klein und mittlere Unternehmen sind hier wie die Großunternehmen gefordert. Und haben Vorteile – einer sei hier schon genannt: Involvement und Nähe gewährleisten eine bessere Wahrnehmung, Wahrnehmung fördert die Glaubwürdigkeit und Glaubwürdigkeit führt zur Anerkennung von Marken respektive Unternehmen.

CSR wird das bestimmende Thema in Deutschland auch in 2013 sein. Neben bereits genannten Indizien, die sich auf die Trendforschung stützen, ein weiteres deutsches Indiz: Rufen Sie sich die „Bewerbungsrede“ von Peer Steinbrück am 9.12.2012 nochmals in Erinnerung. Seine dort präsentierten Schwerpunkte waren soziale Gerechtigkeit mit den Ausprägungen in der Gender-Diskussion, zur Migration, hinsichtlich des demographischen Wandels, soziale Gerechtigkeit hinsichtlich Bildung, Familie & Beruf. Wirtschaftliche Gerechtigkeit, usw. Und 2013 ist ein Wahljahr, im September werden die Weichen nicht komplett neu gestellt, dennoch an der ein oder anderen Stelle neu justiert.

Auch der Bundespräsident Joachim Gauck wirbt in seiner Rede auf dem Führungstreffen der Süddeutschen Zeitung im November 2012 in Berlin für einen verantwortungsvollen Kapitalismus.

In seinen Ausführungen spricht er davon, dass die Freiheit der Wirtschaft mit ihrer Verantwortung verbunden werden muss. Also die Wirtschaft ihr Tun moralisch beurteilen und verbessern und zugleich ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern muss.

Gewinnstreben und Gier darf man allerdings nicht nur dem Finanzsektor zusprechen. Sicher, die „Gier der Banken“ oder die „Gier der Unternehmer nach mehr Profit“ ist die weit verbreitete Meinung in der breiten Bevölkerung. Gewinnstreben an sich ist nicht unanständig, aber der in den Augen der Bevölkerung verloren gegangene Anstand im Wirtschaftsleben ist wichtig denn je zu leben. Nachvollziehbar für Kunden, Lieferanten und Dritte. Gauck vertieft hier in seiner Rede auf den Aspekt der Maßlosigkeit. Maßlosigkeit, so seine Meinung, führte zur immer noch vorherrschenden Krise, die er so umschreibt: „Wo Ansprüche und Anstrengungen einander nicht mehr entsprachen, Freiräume überdehnt und missbraucht wurden.“ Zurecht sieht er den Glauben an das „Weiter so“ erschüttert.
Sein Appell:

1. Den äußeren Rahmen des Handelns korrigieren
2. Die innere Überzeugung überprüfen, unsere Motive und Handlungen.

Also Haltung lernen, Fehler eingestehen, kein abstraktes Verschieben von Verantwortlichkeiten, kein Entkoppeln des Preis unseres Handeln von Augenblick der Entscheidung. Alles Elemente eines verantwortungsbewussten Handelns.

Integrierte Management perspektive erforderlich

Die Macht des Wandels belegen nicht nur eindrucksvoll die oben aufgeführten Fakten. Sie werden auch wiedergespiegelt von den Pionieren der Nachhaltigkeitsbewegung wie Simon Zadek – 2003 vom World Economic Forum zum „Global Leader of Tomorrow“ ernannt. Auf der 5. Internationalen CSR-Konferenz 2012 sagte er: „Wir haben das Rennen gewonnen. Vor 20 Jahren war CSR ein sonderbarer kleiner Fleck mit sonderbaren Menschen und in bemerkenswert kurzer Zeit hat dieses Thema den Mainstream erreicht und Veränderungen bewirkt. Menschen begegnen dem Thema heute anders, und die Wirtschaft & Führungskräfte müssen dem Thema Aufmerksamkeit widmen.“

Die integrierte Management -Perspektive ist erforderlich

Denn um es vorweg auf den Punkt zu bringen: Es geht nicht darum, wie man den Gewinn verantwortlich investiert. CSR bedeutet, wie man unternehmerisch verantwortlich als KMU seinen Gewinn erwirtschaftet. CSR ist Teil der Unternehmensstrategie. Kein Add on, keine freiwillige Leistung, kein Spielfeld für Stabsabteilungen. Und ganz nebenbei – darin unterscheiden sensibilisierte Verbraucher und Stakeholder wie Nichtregierungsorganisationen, Medien und Dritte Greenwashing von nachhaltigen Unternehmensstrategien.

Kernelemente von CSR

In wenigen, aber dafür umso gewichtigeren und weitreichenden Worten: CSR muss

- in den Unternehmenszielen verankert werden
- sich rational wie emotional authentisch und logisch aus dem Unternehmens- und Markenkern (also dem Kerngeschäft) ableiten
- muss relevant sein und zu einer Veränderung beitragen
- muss partnerschaftlich und partizipatorisch angelegt sein, so dass Interessengruppen aktiv miteingebunden sind
- im 360° kommuniziert werden (also umfassend intern wie extern mit allen relevanten Zielgruppen)

- seine Ergebnisse transparent und messbar machen
- muss personell und organisatorisch auf Leadership–Ebene angesiedelt sein, um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden: eine Kombination aus Management & Strategie.

Gauck: 3fache Verantwortung der Unternehmer

Bundespräsident Gauck spricht in seiner bereits zitierten Rede von einer dreifachen Verantwortung für Unternehmer:
1. Der Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens am Markt (die originäre Aufgabe von Unternehmern).
2. Der Verantwortung für die Akzeptanz des Unternehmens in der Gesellschaft (also die Schaffung von Glaubwürdigkeit & Vertrauen, eine nachhaltige Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, nicht gleichzusetzen mit Presse- und Imagearbeit. Glaubwürdigkeit ist ein unverzichtbares Unternehmenskapital, ist moralisch wertvoll, ökonomisch klug – wenn man es so bezeichnen möchte - und damit ein monetärer Gewinn.
3. Der Verantwortung für jene Regeln, die gelten sollen im Miteinander. Also die großen, ethischen und sozialen Themen, die Bereitschaft zur Kooperation, eröffnet den Raum für Ausgleich und Kompromisse.

www.transparenz.net

Neueste Studien unterstreichen sowohl Gaucks also auch die Kernelemente von CSR, denn Transparenz beeinflusst Kaufverhalten. 42 Prozent der Befragten einer Marktforschungsuntersuchung verzichten gelegentlich bis oft auf den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung, weil ihnen der Hersteller nicht ausreichend transparent ist. Gibt es die Auswahl zwischen zwei gleichwertigen und gleich teuren Produkten, so entscheiden sich 69 Prozent der Verbraucher für das Angebot des transparenteren Anbieters. 44 Prozent sind laut Umfrage sogar bereit, für das Produkt eines transparenteren Anbieters mehr zu bezahlen.
In einer Faktorenanalyse wurden folgende Käufertypologien ermittelt. 22 Prozent der Deutschen - den Transparenz-Verfechtern - ist der Faktor höchst relevant und hat einen deutlichen Einfluss auf das Kaufverhalten. Bei mehr als der Hälfte (56 Prozent) beeinflusst der Aspekt gelegentlich Kaufentscheidungen. Hierbei handelt es sich um die Transparenz-Sensiblen. Die Transparenz-Ignoranten (22 Prozent) sehen Transparenz nicht als Entscheidungskriterium.

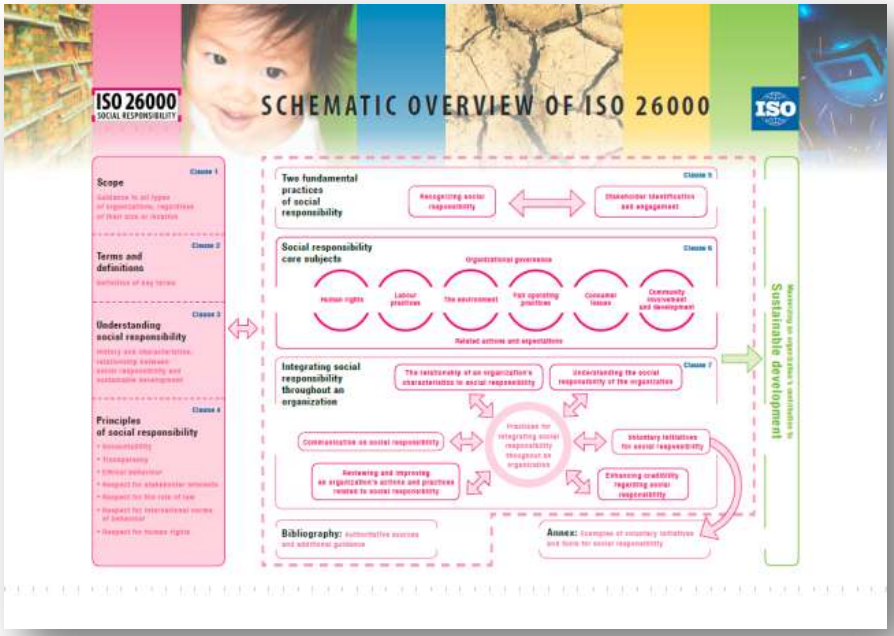
Worum geht es also? CSR muss strategisch bearbeitet werden. Es geht darum, unternehmerisch verantwortungsvolles Handeln planvoll anzustreben unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen.

Der ganzheitliche Ansatz wird auch in der Darstellung der ISO 26000 verdeutlicht. Kurz zum Hintergrund der DIN-Norm, um ihre Relevanz einschätzen zu können: Ende 2010 wurde die ISO 26000 von fast 100 Staaten verabschiedet. Die ISO 26000 ist die Corporate Responsibility Richtlinie mit Empfehlungscharakter. Darin ist die gesellschaftliche Verantwortung definiert als die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt“.

CSR umschreibt also den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen, den Compliances, hinausgeht.

Die 7 Kernfelder der DIN ISO 26000

Die ISO 26000 unterscheidet folgende Kernbereiche gesellschaftlicher Verantwortung: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Geschäftspraktiken, Verbraucherangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gesellschaft. Andere Themen wie zum Beispiel wirtschaftliche Faktoren, Gesundheits- und Sicherheitsaspekte, die Lieferantenkette oder die Gleichbehandlung der Geschlechter werden innerhalb der Kernbereiche angesprochen,



www.iso.org

wo es angebracht ist. Ein Unternehmen sollte sich allerdings mit allen Kernbereichen beschäftigen, auch wenn nicht alle Kernbereiche und Handlungsfelder für das KMU von gleicher Bedeutung sind.

Das zugrunde liegende strategisches Momentum lautet in einem Satz zusammengefasst: Verantwortung darf kein Geschäft zu Lasten Dritter sein. Dies steht doch immer wieder mit der vorherrschenden Realität im Widerspruch. Denn die Situation heute sieht für viele so aus: Geld und Ressourcen stehen vielmehr im Fokus unserer Bemühungen, unseres Managements. Zugleich aber sind auch soziale Werte für uns entscheidend. Hier geht es um Menschenwürde und Menschenrechte – denken Sie an die Ende 2012 in die mediale Öffentlichkeit gespülten Arbeitsbedingungen und Menschenrechtsverletzungen in der Textil-produktion und Spielzeugindustrie. Hier geht es aber auch um Respekt und Diversität, um Demokratie, die Fundamente unserer Freiheit. Diese Werte dürfen nicht an einen Zulieferer irgendwo in der Welt abgegeben werden.

Verzicht vs Innovation

Verzicht versus Innovation & Kräfte des Marktes

Wir aber erreicht man nun dieses Ziel – über den Weg des Verzichts oder die Kraft der Innovationen? Hier gibt es kontroverse Ansichten, beide interessant kurz zu betrachten:

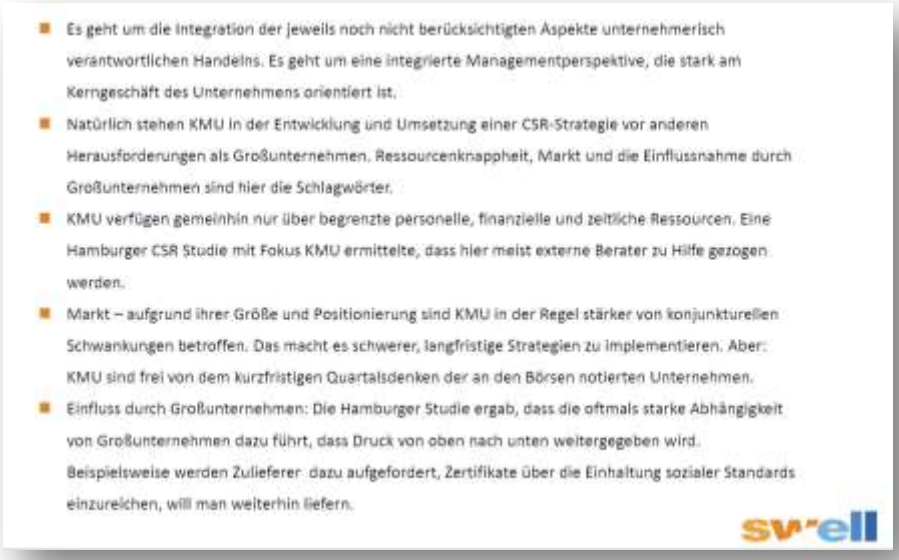
Thomas Robert Malthus (1766 – 1834)

Er vertritt die Tugend der Mäßigung: Eine bessere Welt ist nur durch Selbstbeschränkung und Verantwortungsbewusstsein erreichbar. Das heißt auch, Konsumenten und Unternehmen müssen aus den Ressourcen, die sie verbrauchen, mehr machen, müssen ihren Müll effizienter recyceln und verwerten und ihren Konsumhunger zügeln. Seine Gedanken sind eingeflossen in die Diskussion über die Grenzen des Wachstums Ende 60er und Anfang 70er Jahre unter anderem im Club of Rome.

Robert M. Solow (geboren 1924)

Sein Credo lautet „Wir müssen kreativ sein“. Kapital, dass sich neue Technologien zunutze macht, ist produktiver als altes Kapital. Dabei sind Innovationen bei Technik und Prozessen mächtige Triebkräfte der Produktivität. So hatte im 2. Weltkrieg Japan nach der Eroberung Malaysias die weltweite Kontrolle über Naturkautschuk. Für die Alliierten bestand somit die Gefahr, dass Kampfflugzeuge auf dem Boden bleiben mussten. Was passierte? Innerhalb kürzester Zeit kam es zur Entwicklung und Massenproduktion von Synthetikkautschuk. Eine Konsequenz aus solchen Innovationen sind die sogenannten Spill-Over-Effekte. Gemeint ist, dass neu gewonnenes Wissen in einer Branche Impulse für technischen Fortschritt in anderen Branche auslöst. Als ein Beispiel mit immensem Spill-Over-Effekt sei die Entwicklung des Mobiltelefons genannt, die Martin Cooper 1973 Motorola tätigte. Damit änderte er unser aller Leben.

CSR in KMU – Chancen & Herausforderungen



Studie: CSR auf dem Prüfstand

Ein paar nackte Zahlen und Statements aus aktuellen Studien vorab: 82% der Deutschen kennen laut GMK Markenberatung Köln kein nachhaltiges Unternehmen. Und 84% der Deutschen fordern mehr CSR-Engagement von den Unternehmen („CSR auf dem Prüfstand“ Icon Added Value). „Kapital ist ohne Moral“ ist ein weiteres Ergebnis der Studie von Icon Added Value.

Schuster bleib bei deinen Leisten!

Und darin stecken die Chancen für die kleinen und mittleren Unternehmen. Denn ihnen vertrauen Verbraucher per se mehr bzw. eher, weil hier weniger angenommen wird, dass Profitstreben im Vordergrund steht. Der Vertrauensvorschuss ist aber auch darin begründet, dass es im Mittelstand Vorreiter gibt, die sich verstärkt für Umweltaspekte, Sozialstandards bzw. CSR engagiert haben. Wichtig ist, um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der Verbraucher nicht zu verlieren, die Einhaltung dieses „Lehrsatzes“: Schuster bleib bei Deinen Leisten! Nachhaltigkeitsmanagement muss zum Unternehmen, zur eigenen Marke bzw. zum eigenen Produkt und zur eigenen Branche passen. Sonst werden alle Anstrengungen unglaubwürdig und wirken eher, als wollte das Unternehmen von etwas ablenken.

Menschen und damit Konsumenten sind in den letzten fünf Jahren in ihrer Wertschätzung von und in der Bindung an Marken zunehmend von CSR-Aspekten beeinflusst. Das wird auch weiterhin zunehmen. Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen CSR und emotionaler

Markenbindung. Wichtig dabei ist Uniqueness, also einzigartiges Handeln, dass das Unternehmen von anderen abgrenzt und ein wichtiger Einflussfaktor für die Bewertung und die emotionale Markenbindung ist. Wobei die Sichtbarkeit des Handelns vorausgesetzt ist.

Realistische Planung untermauert Glaubwürdigkeit

Natürlich stehen KMU in der Entwicklung und Umsetzung einer CSR-Strategie vor anderen Herausforderungen als Großunternehmen. Ressourcenknappheit, Markt und die Einflussnahme durch Großunternehmen sind hier die Schlagwörter. KMU verfügen gemeinhin nur über begrenzte personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen. Eine Hamburger CSR Studie mit Fokus KMU ermittelte, dass hier meist externe Berater zu Hilfe gezogen werden. Hier ist ein Augenmerk zu legen auf eine realistische zeitliche Planung aller Umsetzungsschritte. Lieber langfristiger planen, dafür aber konsequent umsetzen und „Wort halten".

Weitere Hürden sind die Kosten eines CSR – Prozesses sowie die verbreitete Annahme unter den KMU-Unternehmern, dass eine proaktive CSR – Strategie keinen wirtschaftlichen und strategischen Nutzen für das eigene Unternehmen hat. Hier sei nur daran erinnert, dass die eigene Wettbewerbsfähigkeit entscheidend verbessert werden kann, Veränderungsprozesse besser bewältigt werden können und die betriebliche Effizienz und Effektivität gesteigert werden können. Diese Aufzählung ließe sich noch lange fortführen.

www.unglobalcompact.org/news/274-11-08-2012

Eine Studie von Accenture und der Initiative Global Compact aus dem Jahr 2012 stützt diese weiter verbreitete Annahme, dass CSR nur Geld kosten würde. Denn – so ein Ergebnis – Nachhaltigkeit wird gleichgesetzt mit Geldverlust. Sicher ist der Return on Investment schwierig darzustellen. Geld wird eher mittelbar über Effizienzsteigerung, Imageverbesserung und Innovation verdient. Aber es geht nicht darum, ob man sich Nachhaltigkeit leisten kann. Allein der Blick auf die Ressourcen unterstreicht den Kostenvorteil, denn Ressourcen werden immer teurer. Moral, ethische Verantwortung auf das unternehmerische Handeln weltweit sei gar nicht berücksichtigt.

Eine weitere Einschränkung erfährt die strategische Implementierung von CSR zudem, dass das gesellschaftliche Engagement meist geprägt ist durch den Inhaber. Oft stehen hier mehr die persönlichen Interessen und die Werteorientierung als strategische oder marketingbezogene Überlegungen im Vordergrund.

Fokus Markt: Aufgrund ihrer Größe und Positionierung sind KMU in der Regel stärker von konjunkturellen Schwankungen betroffen. Das macht es schwerer, langfristige Strategien zu implementieren. Aber: KMU sind frei von dem kurzfristigen Quartalsdenken der an den Börsen notierten Unternehmen.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Einfluss durch Großunternehmen. Die Hamburger Studie ergab, dass die oftmals starke Abhängigkeit von Großunternehmen dazu führt, dass Druck von oben nach unten weitergegeben wird. Beispielsweise werden Zulieferer dazu aufgefordert, Zertifikate über die Einhaltung sozialer Standards einzureichen, will man weiterhin liefern.

www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/113404

Die aktuelle Diskussion auf EU-Ebene unterstreicht zu dem die Notwendigkeit auch für kleine und mittlere Unternehmen, sich mit der Einführung eines CSR-Managements zeitnah auseinanderzusetzen. Denn auf EU-Ebene wird diskutiert, dass ab einer definierten Unternehmensgröße eine verbindliche Nachhaltigkeitsberichterstattung eingeführt werden soll. Hier liegt für KMU die Chance - Reporten Sie von Beginn an! Nutzen Sie die Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach innen und außen, führen Sie eine neue, transparente Kommunikationskultur im Unternehmen ein bzw. bauen Sie die vorhandene weiter aus. Bauen Sie aktiv Glaubwürdigkeit und Reputation auf.

Und noch einen nicht zu unterschätzenden Vorteil haben KMU. Sind sie nicht inhabergeführt ist die Geschäftsleitung in der Regel länger in der Verantwortung als bei Großunternehmen. Verantwortung kann hier wirklich gelebt werden, langfristige Planungen werden von den Verantwortlichen begleitet und persönlich verantwortet. Inhaber oder Geschäftsführer müssen die moralische Instanz im Unternehmen sein, integre Führungskräfte und Mitarbeiter sind ebenso wichtig wie angemessene Organisationsstrukturen – so brachte es die St Gallener Studie 2012 zu Personalmanagement im Mittelstand auf den Punkt. Als Chefs tuen Sie also gut daran, in die moralische Kompetenz der Führungskräfte zu investieren. Erfolgsfaktoren sind hier Kundenzufriedenheit, Arbeitsklima, Entwicklung der Mitarbeiter. Unter anderem.

Bevor wir in die Grundlage des Nachhaltigkeitsmanagements einsteigen, hier zusammenfassend fünf gute Gründe, warum es sich kein Unternehmen leisten kann, auf Nachhaltigkeit zu verzichten:

www.green.de

1. Die Klimakrise ist allgegenwärtig. Blicken wir auf die Nordhalbkugel steigen die Nahrungsmittelpreise aufgrund von Unwetter, unbekannte Insekten breiten sich in unseren Breiten aus, ebenso neue Krankheiten.
2. Nachhaltiges Denken fördert Innovation. Steigende Preise verlangen ressourcenschonende Lösungen z.B. in der Logistik.
3. Die kritische Masse der Verbraucher ist bereit zum nachhaltigen Konsum. Sie braucht aber noch Tools, die ihr Handeln erleichtern und sich mehr wie neue Chancen und Ideen als Umdenken und Ändern anfühlen. Angeführt seien hier z.B. Nachhaltigkeitssuchmaschinen wie „WeGreen.de“ Hier informieren sich über 1.000 Kunden täglich, wie nachhaltig bestimmte Marken oder Unternehmen arbeiten. Oder die Steigerung der Lebensqualität durch Wohnungstauschplattformen wie airbnb.de oder 9flats.com.
4. Nachhaltigkeit zieht Mitarbeiter an. Die monetäre Entlohnung ist nicht mehr das wesentliche Entscheidungskriterium. High Potentials wollen sich vielmehr mit den Werten des Unternehmens identifizieren. Die Generation Maybe, die heute 20 – 30jährigen, ist hochqualifiziert und werteorientiert, hat aber keine Lust auf die sogenannte Rushtime also zwischen 25 und 45 Jahren alles im Leben zu erreichen: Karriere, Haus, Kind / Familie.
5. Ressourceneffizienz ist Kostenreduktion. Der Kostentreiber Nr. 1 sind Energiekosten sowie Treiber für Betriebs-, Transport- und Vertriebskosten.

„Nürnberger Unternehmen in sozialer Verantwortung“

Kleine und mittlere Unternehmen nehmen in Nürnbergs Wirtschaft und Arbeitsmarkt eine zentrale Bedeutung ein. In den vergangenen Jahren haben KMU in Nürnberg die Großbetriebe in ihrer früheren Rolle als wichtigster Arbeitsgeber abgelöst und stellen über 40% der Arbeitsplätze. Das Projekt möchte kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, ein geeignetes Konzept für soziales Handeln zu entwickeln, das sowohl zu dem Unternehmen und seinem Standort passt als auch die lokalen Bedarfe adressiert – beispielweise Umweltschutz, Langzeitarbeitslosigkeit, familienfreundliche Arbeitsbedingungen und lokalen gesellschaftlichen Mehrwert. Der betriebliche Mehrwert ist auch gegeben. Gute Arbeitsbedingungen und vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten, ressourcenschonender Umgang und gute Beziehungen zu Kundschaft und Umfeld stärken die Wettbewerbsposition der Unternehmen und ermöglichen es ihnen, künftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, beispielweise dem demografischen Wandel und Fachkräftemangel, steigende Energie- und Ressourcenkosten oder Standortattraktivität um globalen Wettbewerb.

Die Zielsetzung des Projektes lässt sich wie folgt umschreiben. Sensibilisierung der teilnehmenden Unternehmen für CSR bzw. für die strategische Ausrichtung von vorhandenem CSR. Unterstützt wird dies durch das CSR-Handlungskonzept, das alle Workshop-Teilnehmer erhalten und das – so der Wunsch – im Anschluss umgesetzt wird. Begleitend werden zu vier Schwerpunktthemen weitere Workshops angeboten. Die Themen sind Energie, Arbeitskräftesicherung, Gemeinwesen, Familie und Beruf. Auch nach Projektende ist eine Nachhaltigkeit angestrebt. Daher ist gedacht, ein Netzwerk der 30 beteiligten Unternehmen zu bilden. Schlusspunkt des Projektes wird die Auszeichnung und Würdigung durch den Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg in Form eines Siegels sein.

www.csr.nuernberg.de

CSR – Handlungsplan

Verantwortungsvolles Management - einige Fragen schießen einem direkt durch den Kopf, unstrukturiert, ganz spontan: Blick nach außen – was machen die Wettbewerber? Welche Anforderungen müssen überhaupt erfüllt werden? Blick nach innen - gewissenhafte Bestands-aufnahme: Was machen wir bereits? Wie nachhaltig verhalte ich mich Stand heute als Role Model – Einkauf, Logistik, Personalkonzept, etc.? Wo laufe ich Gefahr, Greenwashing zu betreiben? Was ist die Zielsetzung – wie kann eine nachhaltige Positionierung aussehen? Gibt es ein Unternehmensleitbild? Wie kann man die Nachhaltigkeits-strategie in die Unternehmensstrategie integrieren? Interne Wirkung - was bedeutet Nachhaltigkeit für die Unternehmenskultur? Für das Controlling? Für den Einkauf? Für F&E? Für das Marketing ? Für das Recruting / Personal? Für das Reporting? Und: für die strategische Planung?

Vier Handlungsfelder

Strukturierung in 4 Handlungsfelder

Komplexe Fragestellungen, weitreichende Strategien, unternehmens-weite Entscheidungen – in der Praxis hat sich eine Aufteilung in die vier Handlungsfelder Arbeitsplatz, Umwelt, Gemeinwesen und Markt bewährt.

Im Folgenden werden wir die einzelnen Handlungsfelder vorstellen und Umsetzungsbeispiele vorstellen.

Handlungsfeld 1 – Arbeitsplatz

Fokus: Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern

Hier wird die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern beleuchtet. Durch ein nachhaltiges Personalmanagement fördern Sie eine dauerhaft hohe Motivation und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter. Nachhaltiges Personalmanagement ist ganzheitlich angelegt, so dass Sie zu jedem Zeitpunkt die richtig qualifizierten Leute bei sich im Unternehmen wissen. Provokativ formuliert: Kennen Sie ihre Mitarbeiter? Wissen Sie um ihre familiäre Situation, die Familienplanung mit Kindern und eventuell pflegebedürftigen Angehörigen? Um ihre beruflichen Planungen?

Die Schnittstelle zur Gesellschaft sind die Beschäftigung und die Ausbildung. Stakeholder sind alle Mitarbeiter und deren Familien, Arbeitnehmervertreter, Gewerkschaften sowie die örtliche Gemeinde. Relevante Themen sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, Weiterbildung und Qualifizierung ganz allgemein, Antidiskriminierung, Chancengleichheit und Vielfalt, Arbeitnehmerrechte, Entscheidungsfindung und Vorschlagswesen, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, faire Bezahlung sowie die Mitarbeiterbeteiligung. Den Nutzen für Unternehmen kann man klar benennen, zum Teil auch beziffern: weniger unfall- und krankheitsbedingte Fehltage, höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, geringere Rekrutierungskosten und eine niedrige Fluktuation. Die Herausforderung im Handlungsfeld Arbeitsplatz sind ebenfalls Stand heute zu benennen: Umgang mit dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel, Integration sowie sozialer Zusammenhalt.

Wie haben andere Unternehmen in diesem Handlungsfeld bereits strategisch agiert?
Hier einige Beispiele: Einrichtung eines **Familienzimmers** für kranke Kinder, Einrichtung von **Heimarbeitsplätzen**, Angebot an **flexiblen Arbeitszeitmodellen** und **individuellen Teilzeitvereinbarungen** z.B. nach Erziehungsfreistellung. Die Erarbeitung und Etablierung eines Kontakthalteprogramms zu freigestellten Mitarbeiter/Innen in Elternzeit. Ein klares Statement von Unternehmensseite, dass **Familienpflichten** kein Hinderungsgrund bei Neueinstellungen sind. Und ein Leben desselbigen. Die **gemeinsame Kinderbetreuung** von benachbarten Unternehmen sowie folgende Aktionen im Gesundheitsschutz: **unternehmensinterne Arbeitsgruppen** aus allen Bereichen des Unternehmens, die die Auswirkungen der Arbeitsplätze auf die Gesundheit analysieren. Als ein Ergebnis wurden beispielweise Steharbeitsplätze eingeführt. Start einer **Ausbildungsinitiative mit**

anderen Unternehmen in der Region: In Lüneburg haben sich beispielsweise Unternehmen zusammengetan und bilden nun gemeinsam aus. Mittlerweile sind sie mit ihren 41 Auszubildenden der größter IT-Ausbilder in der Region. Fokus ältere Arbeitsnehmer beispielsweise mit der **Initiative Perspektive 50 Plus**: Hier geht es um die Einstellung von erfahrenen Mitarbeitern aber auch deren Fortbildung. Nicht zu vernachlässigen ist die positive, integrierende Wirkung **von Multi-Kulti-Firmenfesten**, die Unterstützung ausländischer Mitarbeiter zum Beispiel durch **Deutschkurse** oder die Hilfe von Unternehmensseite oder durch Kollegen bei **Behördengängen** und der **Wohnungssuche**.
Fokus Innovation: BauFritz, ein ökologischer Fertighaushersteller, hat die wöchentliche „**Denkerrunde**" für alle ins Leben gerufen. Jeder Mitarbeiter kann hier eigene Problematiken oder Ideen einbringen und dann die Lösungen mit Kollegen diskutieren. Fokus Chancengleichheit aber auch Fachkräftemangel: Seit 2002 wird in Deutschland alljährlich der **Girls Day** durchgeführt, ein Zukunftstag speziell für Mädchen, an dem sie mit eher untypischen Berufen vertraut gemacht werden sollen. Vereinzelt werden als Pendant bereits **Boys Days** durchgeführt. Hier ist nur darauf zu achten, dass diese Tage auch zielführend und altersspezifisch konzipiert werden. Oder auch die **Möglichkeit** einer Gewinnbeteiligung. Hinsichtlich dem Aspekt der Diversity, also der Vielfalt im Arbeitsumfeld, kann man nur eines Empfehlen - das klare Eintreten gegen Rechts, beispielsweise durch einen **Unternehmens-kodex** und eine Arbeitsordnung, die beide klar die Position des Unternehmens hinsichtlich Menschenrechte und Menschenwürde analog des Grundgesetztes erläutert. Nicht nur die Orientierung für alle Angestellten, sondern sicherlich auch für den ein oder anderen eine Formulierungshilfe bei Diskussionen. Als letzter Fokus sein hier die **Arbeitssicherheit** genannt: Ravensburger hat regelmäßige, halb-stündige Fortbildungsmaßnahmen eingeführt und dadurch Unfälle um 80% gesenkt.

Die Situation vor Ort: Nürnberg ist in punkto Familienpolitik top. Im Prognos Familienatlas von 2012belegt Nürnberg Platz 4 unter den 15 größten deutschen Städten. Hervorgehoben werden hier insbesondere die „Angebote und Organisation der regionalen Familienpolitik" und die Angebote „zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf". Das Netzwerk „Bündnis für Familien" wird hier besonders betont.

Umsetzungs-Tipp: Cafeteria-Ansatz

Tipp für die Umsetzung: Nutzen Sie den Cafeteria-Ansatz!

Hier können Mitarbeiter analog einer Menüauswahl in der Cafeteria zwischen verschiedenen Sozialleistungen (beispielsweise zwischen

Freizeitausgleich, Versicherungen, Weiterbildung) zwischen inhaltlich und zeitlich verschiedenen Entgeltbestandteilen innerhalb eines bestimmten Budgets wählen. Die Prämisse ist allerdings Kostenneutralität.

Handlungsfeld 2 – Markt:

Handlungsfeld Markt

Hier wird die Beziehung des Unternehmen zu seinen Kunden beleuchtet. Die Schnittstelle zur Gesellschaft sind die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sowie die Beschaffung. Und damit ist die Leitfrage hier: Wie stellen wir nachhaltige Produkte auf nachhaltige Weise her? Nachhaltigkeit im Handlungsfeld Markt beschäftigt sich also damit, was man produziert / erbringt und wie.

Stakeholder sind Kunden, Verbraucherschutzverbände, Zulieferer und der Wettbewerb. Relevante Themen sind demzufolge Produktqualität, Produktsicherheit, der verantwortliche Umgang mit Produkten, eine faire Preisgestaltung sowie umfassende Produktinformationen, Verbraucherschutz, „ausgegrenzte" Kundensegmente, Zulieferer, die Beschaffung, das Supply Chain Management, eine faire Partnerschaft mit Geschäftspartnern, Compliance, Corporate Governance, Datenschutz und nicht zuletzt Arbeits- und Sozialstandards. Die Nutzen für das Unternehmen: Ressourceneffizienz in der Produktentwicklung, neue Kundengruppen, höhere Kundenzufriedenheit und –bindung sowie effiziente Produktionsabläufe. Die Herausforderung: liegen im Ressourcenverbrauch, im allgemeinen Vertrauen in die Wirtschaft und die Veränderung des Konsumverhaltens.

Wie haben andere Unternehmen in diesem Handlungsfeld bereits strategisch agiert?
Hier einige Beispiele: Analysieren Sie Ihre **Transportwege** und stärken Sie Zulieferer aus der Region. So werden die Transportwege auch kurz. Stellen Sie Kriterien der Nachhaltigkeit auf, die bei der **Auswahl der Lieferanten und Partner** zum Tragen kommt. Nachhaltigkeitskriterien könnten sein: Woher beziehen die Lieferanten ihre Produkte, auf welchen Wegen kommt es zu ihnen, wie sieht die Produktion aus, wie der Verbrauch der Ressourcen. Setzen Sie Zeichen – verpflichten Sie sich freiwillig zur **Einhalten von Codizes**. Heunec Plüschspielfabrik hat sich beispielsweise dazu verpflichtet, freiwillig den Kodex der Spielwarenindustrie entlang der Lieferantenkette einzuhalten. Und das in einem Markt, der von einer aggressiven Preispolitik bestimmt wird und als Folge eher durch sozial- und umweltunverträgliche Produktion in Asien in die Schlagzeilen gerät. Heunec setzte auf den

verantwortungsbewussten Verbraucher, der gesundes Spielzeug will, das von fair behandelten Angestellten produziert wurde. Transparenz, Kommunikation und eine klare Positionierung führten zum Erfolg. Auch das Bauunternehmen GESOBAU setzte auch Klarheit und Transparenz: Um gegen Korruption im Baugewerbe vorzugehen führte GESOBAU den **fairen Wettbewerb** ein. Das Unternehmen setzt einen Ombudsmann ein, an den sich Mitarbeiter, Kunden und Vertragspartner bei Verdacht der Korruption wenden können. Die Hofpfisterei entwickelte **Verbraucherinformation** für Kunden mit besonderen Bedürfnissen: die ökologische Produktinformation mit detaillierter Auflistung aller Inhaltsstoffe. Stichwort **ausgegrenzte Kundensegmente**: Das FWU Versicherungsunternehmen bietet Versicherungsprodukte für Kunden an, die sich mit dem islamischen Recht der Shariah vereinbaren lassen. Frosta schafft mehr **Transparenz** durch eine umfassende Produktkennzeichnung. Alle Rohwaren und Zutaten werden lückenlos auf der Produktverpackung aufgelistet, auf den Einsatz von Zusatzstoffen wie Geschmacksverstärker, Aromen, Farbstoffe wird verzichtet. Dies ist auch ihr Alleinstellungsmerkmal im heißumkämpften deutschen Lebensmittelmarkt. Eine weitere Umsetzungsmaßnahmen ist die **Eingrenzung der Zulieferung** nur nach FCS Gütesiegel und die Durchsetzung der **Arbeits- und Sozialstandards weltweit** mit einer Zertifizierung nach SA8000.

Tipp für die Umsetzung:

Erwägen Sie, welcher dieser Ansätze am besten für Ihr Produkt geeignet ist und folgen Sie dann diesem Ansatz:

1. Veränderung einzelner Produkteigenschaften eines bereits hergestellten Referenzproduktes, das Eigenschaftsprofil und die Funktionsprinzipien bleiben jedoch erhalten.
2. Ein Vergleichsprodukt in seinem Merkmalsprofil wird auf der Produkt- und Produktionsebene verbessert. Die Verbesserungspotenziale können systematisch durch die Analyse der lebenszyklusweiten Umweltwirkungen erfolgen.
3. Bei der Ökoinnovation sollen neue Produkte für die Anwendung neu entwickelter Technologien entworfen werden. Das gesamte Eigenschaftsprofil des Produktes kommt auf den Prüfstand.
4. Bei der Systeminnovation wird nach einer grundsätzlich neuen Lösung für das Nutzerbedürfnis und einer neuen Geschäftslösung gesucht. Dies kann durch die Kombination von Dienstleistungen und umweltoptimierten Produkten geschehen.

Selbst-Check nachhaltige Beschaffung

Eine gute Website zum Überprüfen, wo man aktuell in Sachen nachhaltige Beschaffung steht, bietet dieser Link mit einem

praktischen, einfachen Selbstcheck: http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/selfcheck.html

Handlungsfeld 3 – Gemeinwesen:

Handlungsfeld Gemeinwesen

Hier werden die Kooperationsbeziehungen des Unternehmens zu seinem direkten Umfeld beleuchtet. Die Schnittstelle zur Gesellschaft sind das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement. Stakeholder sind gemeinnützige Organisationen, öffentliche Einrichtungen wie Schulen, Kitas, potentiell alle Bürger im Umfeld, Politik und die Gemeinde. Die relevanten Themen sind Unternehmensspenden, Sponsoring, Cause related Marketing (also Marketingmaßnahmen, die die kooperativen Bemühungen eines Unternehmens und einer Non-Profit-Organisation zum gegenseitigen Nutzen in den Mittelpunkt stellen), das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern, Unternehmensstiftungen, Auftragsvergabe an soziale Organisationen, Lobbying für soziale Anliegen sowie die Integration behinderter Mitarbeiter. Der Nutzen für Unternehmen: verbesserte Chancen auf dem Personalmarkt, eine höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, höhere Bekanntheit und Reputation sowie adäquate „weiche“ Standortfaktoren. Die Herausforderung sind ein intaktes Gemeinwesen, sozialer Zusammenhalt und Integration im Allgemeinen.

www.unternehmen-ehrensache.nuernberg.de

Wie haben andere Unternehmen in diesem Handlungsfeld bereits strategisch agiert?
Hier einige Beispiele: In Nürnberg haben wir seit 2009 ein recht erfolgreiches Netzwerk für **Corporate Volunteering** – das Unternehmen Ehrensache. Hier kann man sich schlau machen und von den weitgefächerten Erfahrungen anderer aus der Praxis profitieren. Ein weiteres Beispiel ist die Unterstützung der **nachhaltigen Entwicklung einer Region**, wie es beispielsweise die Volksbank Helmstadt eG mit ihrer Bürgerstiftung macht. Stifter und Zustifter sind hier Unternehmen und Privatpersonen. Die Volksbank Helmstadt leistet dabei einen Beitrag zur Verbesserung der sozialen Infrastruktur und des Kulturangebotes in der Region, erhöht gleichzeitig seinen Bekanntheitsgrad und das Ansehen. **Spenden** Sie Kompetenz, Know-how und das Wissen Ihrer Mitarbeitern, wie es die Werbeagentur designbüro3 macht: Sie unterstützt das Kurzfilmfestivals vor Ort durch pro-bono-Leistungen. **Zeichnen** Sie das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter **aus**. Die WGZ Bank tut dies alljährlich. Zudem können die Mitarbeiter Preise für die Organisation gewinnen, in der sie sich engagieren. Unterstützen Sie **ehrenamtliches Engagement** in der Arbeitszeit (GAG Immobilien oder Icon Added Value, Nürnberg):

Schließen Sie für einen Tag die Firma und engagieren Sie sich gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ehrenamtlich. Die Wirkung nach innen ist mit keinem Seminar der Welt zu vergleichen, die Wirkung nach außen in den jeweiligen Einsatzorten ist eine Win-Win-Situation und schweißt alle zusammen. Einzige Voraussetzung: Es muss ehrlich gelebt werden. Oder **sponsern** Sie Projekte, die zu Ihrem Kerngeschäft passen, wie der Sicherheitsdienstleister GSE Protect, der die Initiative „Cool ans Ziel“ sponsert. Das sind erschwingliche und speziell auf Bedürfnisse junger Fahrer zugeschnittene Fahrsicherheitstrainings. Ein Beispiel für **Cause Related Marketing** ist die Kooperation einer Bäckerei mit dem Jugendclub vor Ort: ein festgelegter Anteil des Kaufpreises eines bestimmten Produktes geht an Jugendklub. Oder die **Stiftung** der Großbäckerei „Der Beck“. Ihr Ziel – Not vor Ort zu lindern. Unter anderem wird jedes Jahr für 50 Kindern aus einkommensschwachen Familien ein Sommerurlaub organisiert. Weitere Beispiele sind die **Auftragsvergabe an soziale Organisationen** oder das **Lobbying für soziale Anliegen**.

Umsetzungspartner Zentrum für Aktive Bürger (ZAB)

Tipp für die Umsetzung:

Gerade in Nürnberg können Sie Ihre Standortvorteile nutzen. Hier ist eines der größten Netzwerke für Corporate Volunteering und das Zentrum für Aktive Bürger (ZAB). Erstes ist ein Netzwerk und Plattform zur Förderung von Corporate Volunteering, zweites eine Anlaufstelle ebenfalls in Nürnberg, die eben jenes bürgerschaftliches Engagement fördert, indem sie Interessierte und mögliche Einsatzstellen bzw. –orte zusammenbringt.

Handlungsfeld Umwelt

Handlungsfeld 4 – Umwelt:

Hier werden die ökologisch relevanten Aspekte der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens beleuchtet. Die Schnittstelle zur Gesellschaft sind der Verbrauch und die Umwandlung von Ressourcen in der gesamten Wertschöpfungskette. Stakeholder sind beispielsweise Umweltschutzverbände, lokale Behörden, Mitarbeiter, Verbraucher, Bürger und Geschäftspartner. Relevante Themen sind Energiesparen und Klimaschutz, Ressourcenverbrauch, alle Umweltauswirkungen am Standort, erneuerbare Energien, das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter, ein Umweltmanagement-System sowie Lebenszyklus-Analysen, CO2 Bilanz, Recycling und die Bio-Diversity. Der Nutzen für das Unternehmen sind ein geringerer Ressourcen- und Energieverbrauch, ökologische Verfahrens- und Produktionsinnovationen, ein Imagegewinn und die erfüllte Erwartungshaltung intern und extern (Kunden). Die Herausforderung

sind der Klimawandel, der Schutz der Artenvielfalt und die Wasserknappheit.

Wie haben andere Unternehmen in diesem Handlungsfeld bereits strategisch agiert?
Hier einige Beispiele: Nutzung von **Ökostrom** und die komplette Umstellung auf **Energiesparlampen**, Verwendung von **natürlichen Dämmstoffen**, **Zusammenarbeit mit Energieberatern** vor Ort, die **nachhaltige Beschaffung und Einkauf**. Die Druckerei Lokay aus Reinheim bietet ihren Angestellten ein **Dienstfahrrad** oder eine Mobicard statt eines Dienstwagen. Dies ist gesund, umweltschonend weil fossile Energien eingespart werden, und reduziert den CO2 Ausstoß. Zudem spart das Unternehmen Parkraum ein und kann seit neuestem die Dienstfahrräder auch steuerlich absetzen. Seit 2009 überlässt die Druckerei ihren Mitarbeitern die Dienstfahrräder mit der Verpflichtung, diese mindestens 50 mal p.a. für den Weg zur Arbeit zu nutzen. Überprüft wird dies via Buchführung. Bei Einhaltung geht nach drei Jahren das Fahrrad in Privatbesitz über. Diese Aktion erfährt große Resonanz bei den Mitarbeitern, Kunden und Partner. Das Unternehmen nutzt dies auch für die Kommunikation und informiert regelmäßig über die eingesparte Menge an CO2. Mittlerweile hat die Druckerei ihre komplette Produktion klimaneutralisiert. Weiterer Pluspunkt dieser Aktion: Die Mitarbeiter werden in das unternehmenseigene Nachhaltigkeitsmanagement integriert. Weitere Beispiele sind die Einführung eines **Umweltazubis**, um die Bereiche Mitarbeiterqualifikation & Umweltbewusstsein zusammenzuführen. Mit **atmosfair** können Sie Ihre Geschäftsreisen klimaneutralisieren. Der Ökoversender Waschbär geht noch einen Schritt weiter und verringert seinen Carbon Footprint, indem der durch den Transport der Bestellungen angefallene CO2-Ausstoß durch ein unternehmenseigenes Wiederaufforstungsarbeiten in Buthan kompensiert wird.

Tipp für die Umsetzung:

1. Optimieren Sie ihre Emissionen und bringen Sie Emissionsrechner im Unternehmen sichtbar an (Transparenz + Motivation)
2. Optimieren Sie ihre Verpackungen (leichter, recyelbar)
3. Erfassen Sie den Rohstoff-, Ressourcen- und Materialverbrauch mit dem Ziel der Reduzierung. Setzen Sie sich dabei Ziele und kommunizieren Sie diese
4. Bilden Sie ein Umwelt-Team, das bei der Erarbeitung aller Ziele integriert ist und sich hier engagiert
5. Zertifizieren Sie Mitarbeiter zu Umweltbeauftragten

You can make a lot of speeches, but the real thing is when you dig a hole, plant a tree, give it water, and make it survive. That's what makes the difference.
Wangari Maathai, erste weibliche Nobelpreisträgerin Afrikas (Friedensnobelpreis)

CSR ist eine präventive, auf die langfristige Sicherung der globalen ökologischen Bestandsbedingungen gerichtete, am Prinzip internationaler Solidarität und Gerechtigkeit orientierte, kooperativ und partizipativ angelegte Unternehmensführung. Dabei strebt CSR eine integrative Form der Problembearbeitung an. Und damit wird klar – CSR ist ein Leadership-Thema.

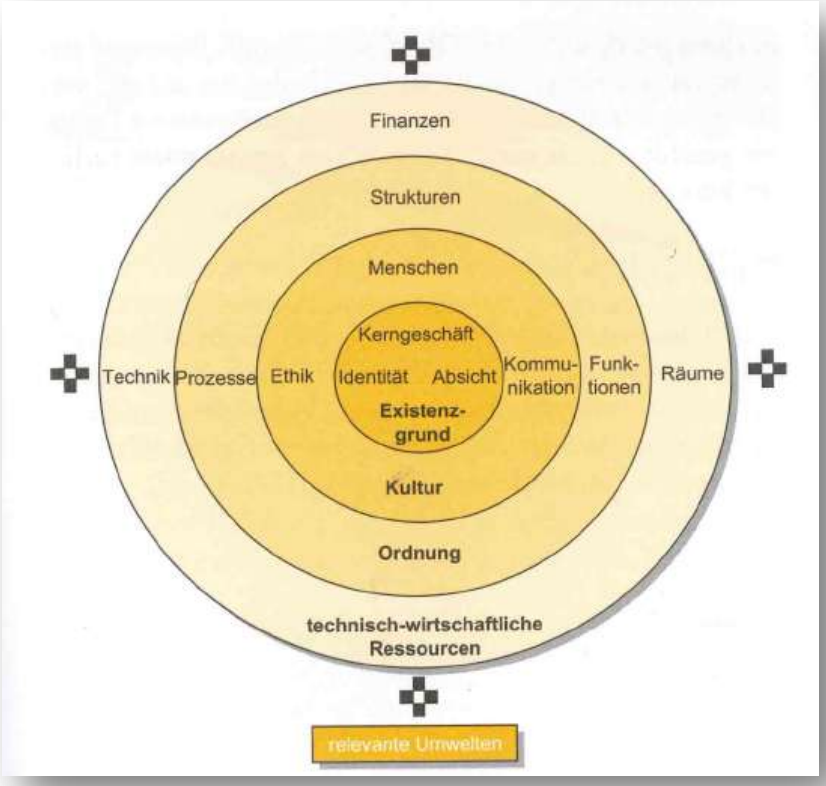
Klarheit

CSR liegt einzig in der Verantwortung des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung / Inhaber: Denn das CSR-Management muss hier verankert werden, d.h. es muss eine personalisierte Verantwortung auf Leitungsebene festgelegt und kommuniziert sein. CSR umfasst Situations- und Stakeholder-Analyse, Nachhaltigkeitsstrategie, Umsetzung und Maßnahmenkatalog, nachhaltige Kommunikation und Fortschrittskontrolle. CSR betrifft das Kerngeschäft des Unternehmen. Diese strategische Verantwortung kann nicht delegiert werden, die Umsetzung sicherlich.

Sorgen Sie für die nötige Unterstützung im Unternehmen, kommunizieren Sie diese, um die Relevanz zu unterstreichen und alle miteinzubeziehen. Manche schaffen Steuerungsrunden, die regelmäßig tagen und reporten. Das kann man kurz & knapp halten, abhängig von der Unternehmensgrößte. Binden Sie auf alle Fälle die relevante Geschäftsbereich und ihre leitenden Mitarbeiter mit ein – CSR ist ein kooperativer und partizipativer Prozess.

Von innen nach außen entlang des Wertschöpfungsprozesses

Und nun sind wir bei der Unternehmenskultur. Klarheit als ein Kernprinzip von CSR bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung Ihres Unternehmens. CSR wird in die verschiedenen Bereiche integriert, beginnend entlang des Wertschöpfungsprozesses beim Kerngeschäft, der Unternehmensidentität, über die Mitarbeiter. Aber auch angewandte Technologien und Prozesse, Unternehmensstrukturen bis hin zu Finanzen und der Unternehmenskommunikation werden tangiert.



Mit der Unternehmenskultur schaffen Sie die Voraussetzungen in den Köpfen der Menschen, Mitarbeiter und Beteiligten, ohne die Sie nicht vorankommen. Sie schaffen sich Rückendeckung, Motivation und

Bottum up Prinzip

Schubkraft. Und: CSR bedarf einer offenen Diskussionskultur und fördert Bottum-Up Prozesse. Sehen Sie dies als Chance.

Denn Vieles, was bisher aus dem Bauch heraus gemacht wurde, kann nun im positiven Sinne auf den Prüfstand und strategisch eingeordnet werden. Dadurch schaffen Sie mehr Kraft, mehr Kultur, mehr Orientierung, mehr gelebte Werte im Unternehmen. Denn eine gute Unternehmenskultur ist der beste Ausdruck für Nachhaltigkeit: Ein menschliches, gesundes und produktives Miteinander. Wie gehen Sie dabei vor? Fragen Sie sich, welche soften Rahmenbedingungen wie Umwelt / Umfeld, Atmosphäre, Stimmung, Annahmen, Beziehungen und Wesen der Menschen Ihnen wichtig im Unternehmen sind, welche Sie verbessern können. Softe Faktoren machen 90% der Unternehmenskultur aus. Die restlichen 10% werden bestimmt von harten Fakten wie Sprache, Etikette, Rituale und Kleidung. Drei Strömungen müssen Sie dabei im Einklang bringen: Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung. Ideal ist es, wenn alle an einem Strang ziehen.

Mit dem Web 2.0 haben wir das Internet als erstes Massenmedium, dass der Masse eine Stimme gibt. Denken Sie an Facebook, Twitter etc. CSR bedingt Klarheit und Transparenz, aber bleiben Sie vorsichtig bei der internen wie externen Kommunikation. Hier gilt die Faustregel:

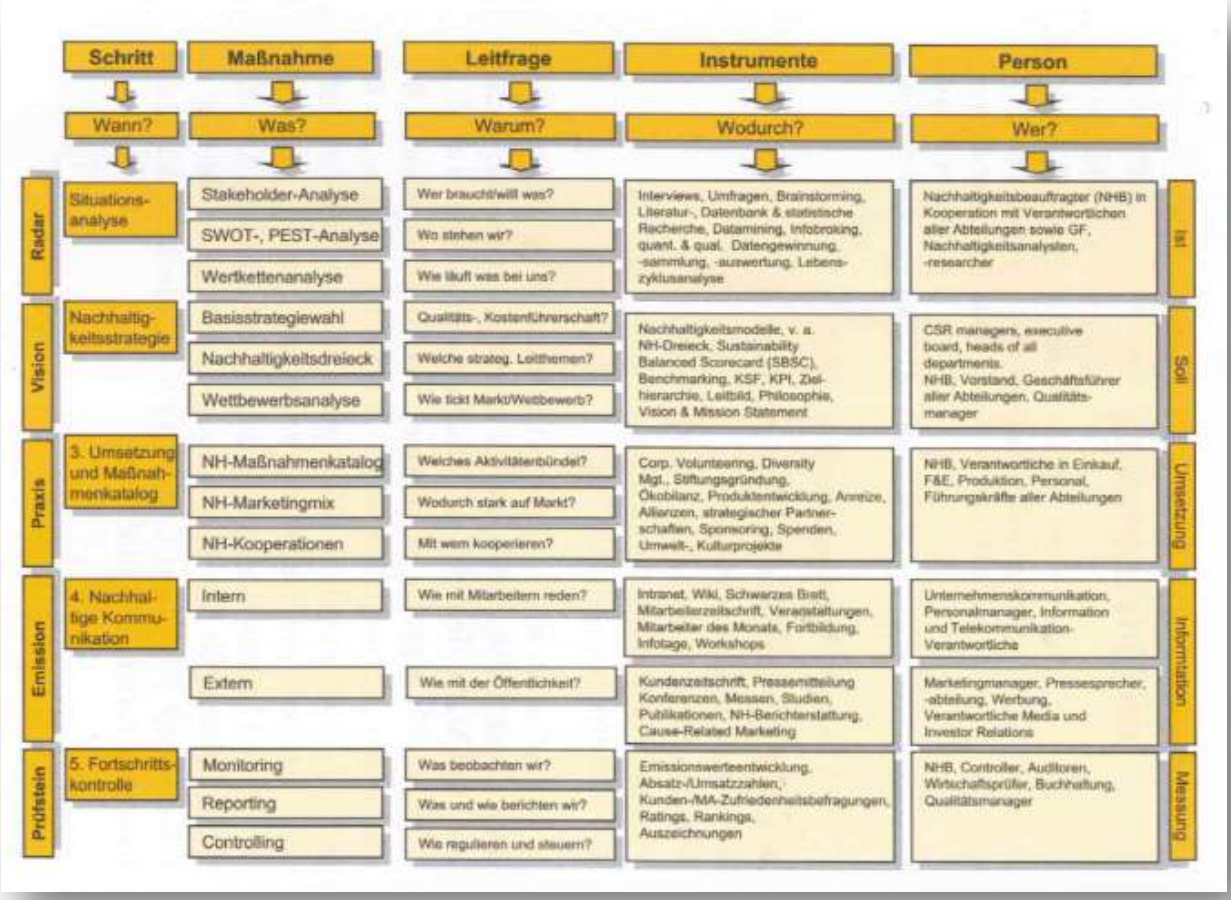
strategisch, bedacht und durchdacht und lieber weniger als mehr, vor allen Dingen aber ehrlich und vor allen Dingen nicht werblich. Die Kunden und Verbraucher sind kritisch, CSR bleibt aber Trend und wird sich auch im Konsum behaupten, und zwar vor allem gestützt von Bio-Normalos. Pragmatischen und preisbewussten Ökokonsumenten. Also den Konsumenten, die konsumkritisch aber durchaus auch preissensibel agieren.

5-Schritte-Plan

Konzeption

Um es gleich vorweg zu sagen: Es gibt nicht die eine, standardisierte Herangehensweise. Man kann auf Erfahrungen zurückgreifen, doch jedes Unternehmen muss seinen Weg finden. Folgender Fünf-Schritte-Plan bietet eine gutes Basis:

1. Situationsanalyse
2. Nachhaltigkeitsstrategie
3. Umsetzung und Maßnahmenkatalog
4. Nachhaltige Kommunikation
5. Fortschrittskontrolle



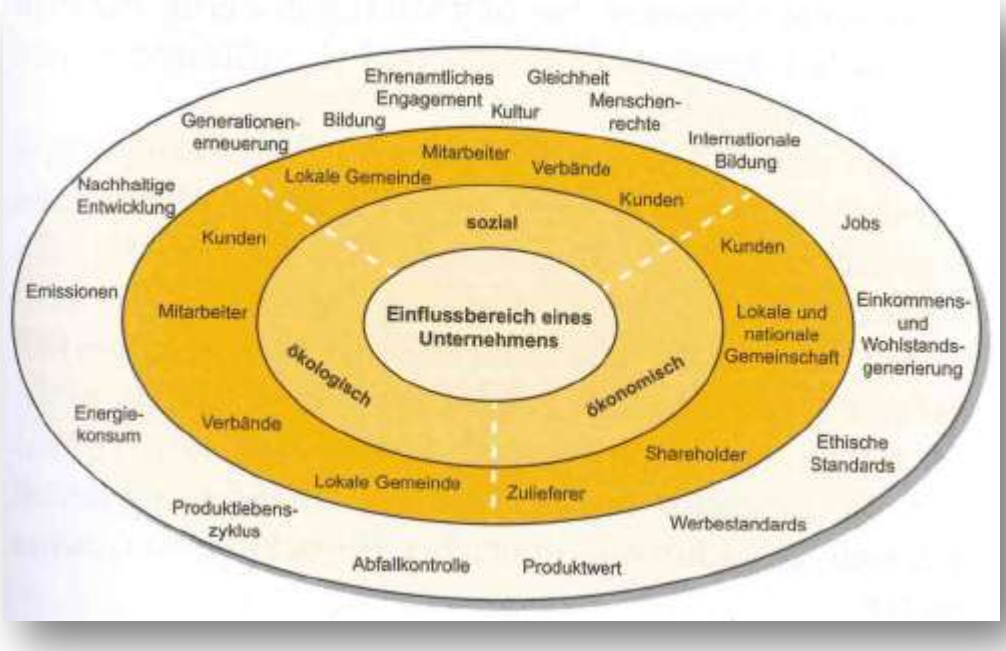
Grundsätzlich gilt: CSR wird von innen nach außen gestartet. Sorgen Sie intern für Verbesserungen entlang der Wertschöpfungskette , bevor Sie dann nach außen gehen und sich z.B. extern engagieren oder kommunizieren. Da CSR in den meisten Fällen einen Veränderungsprozess einleitet, ist Glaubwürdigkeit und Transparenz von großer Bedeutung. Sie müssen Vertrauen aufbauen. Und dies wächst zuerst im Unternehmen, damit Sie alle Mitarbeiter an Ihrer Seite wissen und sie selber Botschafter werden. Informationen, Aktionen und Entscheidungen, die von außenstehenden Dritten an die Mitarbeiter herangetragen werden, ist aus Kommunikationssicht und für die Unternehmenskultur hinderlich bis schädlich.

Hier sei noch kurz auf die einzelnen Schritte in der Entwicklung der unternehmensindividuellen Konzeption von CSR eingegangen.

1. Situationsanalyse

Tragen Sie alle erdenklichen Akteure und Interessensgruppen zusammen, mit denen Sie in irgendeiner Weise in Kontakt stehen, direkt wie indirekt. Warum? Setzen Sie sich mit allen Anspruchs- oder Interessensgruppen auseinander, übernehmen Sie zum einen Verantwortung – auch sichtbar nach innen und außen – und Sie sind so in der Lage umschauend mit Risiken, Entwicklungen umzugehen. Zudem können die Anspruchsgruppen eine Art Radarfunktion für Sie übernehmen.

Spektrum der Stakeholder



KMU sind flexibler und schneller

Spielen Sie die Stärke eines KMU aus. Sie sind flexibler und scheller aus Großunternehmen, allgemein und in der Stakeholder-Interaktion. Zudem pflegen Sie einen engeren und direkten Zugang zu allen Stakeholdern. Da bei kleinen und mittleren Unternehmen Geschäftsführung und Inhaber zumeist zusammenfallen, verfügen Sie über einen großen Handlungsspielraum und Einfluss auf eine rasche und unkomplizierte Implementierung von CSR.

2. Nachhaltigkeitsstrategie

Mit der Definition Ihrer Leitthemen legen Sie die langfristige, inhaltliche Ausrichtung Ihres Unternehmens fest. Das heißt, Sie bestimmen, auf welche ausgewählten Themen, die idealerweise ineinandergreifen und sich dadurch wechselseitig verstärken, Sie sich künftig in Bezug auf Produktangebot, Kundenausrichtung und Herstellungsprozesse konzentrieren wollen. Dabei unterscheidet sich die nachhaltige Themensetzung darin von der konventionellen, dass sie gezielt die drei Dimensionen „Ökonomie, Ökologie und Soziales“ einbezieht. Sie erstellen Ihre Roadmap für einen langen Zeitraum, die Ihnen dauerhaft als solide Argumentations-, Entscheidungs- und Handlungsgrundlage dient. Darin enthalten sind Selbsterneuerung, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Differenzierung, Modernisierung und Innovationsfähigkeit. Aufgrund des stetigen Fortschrittskontrolle sind Nachbesserungen und Justierungen ja gewährleistet.

3. Umsetzung und Maßnahmenkatalog

Aus der Vielzahl der Möglichkeiten geht es hier darum, einige zentrale und geeignete Maßnahmen herauszugreifen. Diese setzen die von Ihnen vorab definierten Leitthemen durch gezielte Aktionen um und erwecken sie so zum Leben. Aber dadurch erkennen Sie auch mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen und Veränderungen in der Praxis. Eine Empfehlung – konzentrieren Sie sich auf die zwei bis drei wichtigsten Maßnahmen in jeder der drei Dimensionen. Stecken Sie sich realistische Ziele und erreichen Sie diese im definierten Zeitraum. Das stärkt den Prozess nach innen und außen und macht ihn und Sie glaubhaft. Wägen Sie ab, welche Maßnahmen die höchste Relevanz für Sie und die Stakeholder haben.

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, mit einem Verhaltenskodex zu beginnen. Also der schriftlichen Festlegung, nach welchen Regeln Sie künftig handeln wollen, wo Sie ihre freiwillige Selbstkontrolle ausüben wollen. Definieren Sie hier die für Ihr Unternehmen wichtigsten und potenziell kritischen Themenfelder. Ziehen Sie sich die Ergebnisse der Situationsanalyse zu Rate, gleichen Sie es miteinander ab und definieren Sie die (zum Beispiel sieben) wichtigsten freiwilligen Selbstbegrenzungen. Diese zeichnen Sie ab und kommunizieren sie intern und extern.

Fokussierung ist unabdingbar

Aktuelle Beispiele von Verhaltenskodexe: H&M 2011 hinsichtlich Einkauf von Textilien, Unilever 2012: Halbierung der Umweltbelastung durch die eigene Produktion bis 2020, Puma und Nike: Giftfreie Produktion ab 2020.

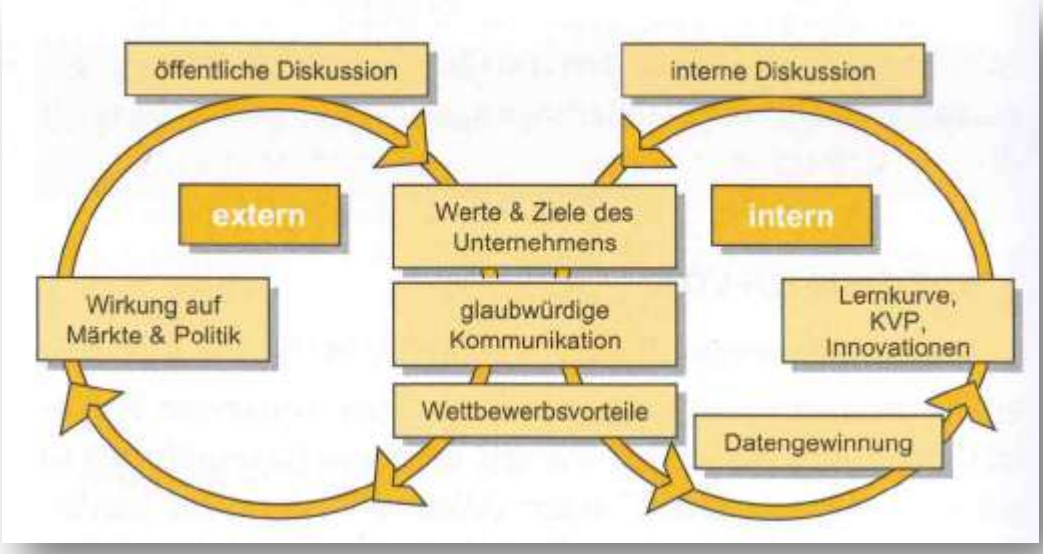
4. Nachhaltige Kommunikation

Kommunikation ist dann nachhaltig, wenn sie Nachhaltigkeit zum Inhalt hat und wenn die Art und Weise – also die Kanäle, die Auswahl der Zielgruppen und Adressaten, die Dauer und Regelmäßigkeit, die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit – nachhaltig ist. Ein hoher Anspruch. Halten Sie sich dabei an folgende Grundprinzipien: Ganzheitlichkeit, Partizipation, Gerechtigkeit und Dauerhaftigkeit. Das ist ein langer Weg, der Fingerspitzengefühl und Rückgrat benötigt, sich aber immer bezahlt macht.

Ein erstes Projekt, das nach innen und außen wirkt und zugleich auf Langfristigkeit zielt, ist der Nachhaltigkeitsbericht. Reporting ist dabei ein Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Unternehmensführung. Denn sie schafft Klarheit und Struktur durch finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen und erleichtert damit Entscheidungen.

Reporting ist so wichtig wie der CSR-Plan selbst

Ein weiterer Pluspunkt: Ein Nachhaltigkeitsbericht erleichtert die Kommunikation mit den Stakeholdern, nicht zuletzt, weil es Kennzahlen und Indikatoren definiert und offenlegt. Damit ist der Grundsatz der Klarheit eingehalten und dem gestiegenen Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit Genüge geleistet. Sicher, die wenigsten lesen in Gänze einen Nachhaltigkeitsbericht. Manchen reicht schon die Tatsache, dass ein Unternehmen die Zeit investiert, einen solchen Bericht zu erstellen und veröffentlichen, um ihr Vertrauen in das Unternehmen bestätigt zu sehen und ein solches aufzubauen. Daher ist es wichtig, Zeit in die Kommunikation – also Verbreitung – des Nachhaltigkeitsberichtes zu investieren. Aus welchen Kanälen, mit welchem Stil, Fokus und Informationsdichte erreicht man seine Anspruchsgruppen?



Die Leitfrage dabei ist: Wie packe ich das betriebliche Nachhaltigkeitsengagement - Investitionen, Aktivitäten, Initiativen, Maßnahmen, Programme – in Zahlen, mit denen man arbeiten kann?

Arbeiten Sie mit klaren Kategorien wie Emissionsausstoß, Mitarbeiterengagement und entsprechenden Indikatoren wie Kohlendioxid in Tonnen, Anzahl der Ideen im betrieblichen Vorschlagswesen. So erhalten Sie einen Status quo und sehen, wo Sie weiterarbeiten müssen, um Ihr kommuniziertes Ziel zu erreichen.

Wichtig dabei ist Folgendes: Vergegenwärtigen Sie sich die Wertschöpfungskette, definieren Sie Kategorien für die wichtigsten Stellen in der Wertschöpfungsketten, definieren Sie dann die

Indikatoren. Legen Sie Zeitabstände, Form und Adressaten für das Reporting fest. Und schließlich – erstellen Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht und machen Sie ihn frei zugänglich.

5. Fortschrittskontrolle

Mithilfe der definierten Kennzahlen und Ziele können Sie nur dann lenken und leiten, wenn Sie auch Controlling durchführen. Ziel der Fortschrittskontrolle ist es, die Entscheidungsfindung auf Basis der Nachhaltigkeitsstrategie zu überwachen und zu lenken sowie praktisch anzupassen. Ohne die Definition von Zielen ist Erfolg nicht messbar. Beispiele für solche Ziele können sein: höhere Absatzzahlen, die Erweiterung des Kundenstammes, neue Allianzen, besseres Nachhaltigkeitsranking / rating, weniger Emissionen, geringere Fluktuation, weniger Reklamation.

Nur was messbar ist, kann man auch managen.

PDAC-Zyklus als Tool

Ein mögliches Instrument zur Erfolgskontrolle kann der PDAC-Zyklus sein. Folgende Voraussetzungen müssen dabei aber erfüllt sein: Es muss eine transparente und nachvollziehbare Zielplanung vorliegen, die spezifisch konkret, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert ist. Kurz nach den SMART-Kriterien angelegt ist. Zudem

müssen die Planungsstrukturen mit den späteren Abfragestrukturen übereinstimmen. Die Kennzahlen müssen zeitnah erfasst werden, damit sie aktuell sind. Ehrlichkeit und ein gewisses Maß an Offenheit sollten Sie hier pflegen. Und es muss eine Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen gelebt werden, die erlaubt, Fehler zu machen und diese als Lernchance begreift.

Stufen des Veränderungsprozesses

1. Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen

- Markt und Wettbewerbssituation untersuchen und bewerten
- Chancen und Risiken erkennen
- Potenzielle Krisen antizipieren
- Konsequenzen frühzeitig ableiten

2. Visionär führen und messbare Strategie entwickeln

- Gruppe zusammenstellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten
- Vision schaffen, die für die Veränderungsbestrebung richtungsweisend ist
- Strategie entwickeln, die zur Realisierung der Vision beiträgt
- Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Aktionsprogramme ableiten

3. Vision und Strategie kommunizieren

- Jede Möglichkeit nutzen, die Vision und Strategie zu kommunizieren
- Die Führungskoalition lebt vor, was sie von den Mitarbeitern erwartet (Vorbildwirkung)

4. Kurzfristig sichtbare Erfolge planen

- Große Projekte in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegen, dadurch können sichtbare Leistungsverbesserungen geplant werden
- Erfolge kommunizieren und Mitarbeiter dafür belohnen

5. Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter

- Strukturen auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten
- Mitarbeiter an der Neugestaltung beteiligen und Hindernisse beseitigen
- Zu Risikobereitschaft, Eigeninitiative und konkreten Handlungen ermutigen

6. Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren

- Wachsende Glaubwürdigkeit nutzen, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung der Vision beitragen, zu verändern
- Mitarbeiter entwickeln, befördern und neue einstellen, die den Wandel realisieren können
- Den Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang halten und beleben

7. Neue Verhaltensweisen kultivieren

- Neues Verhalten ist verwurzelt in den sozialen Normen und Werten
- Beziehung zwischen verändertem Verhalten und Unternehmenserfolg herausstellen
- Maßnahmen entwickeln, die die Führungsentwicklung und -nachfolge sicherstellen

Kommunikation:

CSR ist ein Querschnittsthema, die Relevanz von Kommunikation ist bereits im oben vorgestellten 5-Schritte-Plan deutlich geworden. Daher wollen wir an dieser Stelle die Regeln einer erfolgreichen nachhaltigen Kommunikation vorstellen und anhand von Beispiele verdeutlichen.

Regeln der Kommunikation

1. Glaubwürdigkeit

Ja, Sie begeben sich selbst auf den Prüfstand und ziehen damit die Blicke vieler auf sich. Versprechen Sie daher nur das, was Sie auch halten können. Gerade in Ihr Unternehmen hinein.

2. Authentizität

Widerstehen Sie der Gefahr des Greenwashings! Also keine Werbesprüche und generische Aussagen. Verstecken Sie sich nicht, sondern definieren Sie ihre eigenen Aussagen, finden Sie ihren Wortlaut. Und stehen Sie auch kommunikativ dafür ein. Geben Sie Ihr Gesicht für die Kommunikation. Zum einen tragen Sie ja sowieso die Verantwortung und managen den Prozess. Zum anderen haben Sie als Geschäftsführer oder Inhaber eines KMU einen Vertrauensvorschuss in der Öffentlichkeit. Nutzen Sie diesen!

3. Dialogbereitschaft

Mehr denn je haben wir alle unser Kommunikationsverhalten geändert, sind es gewohnt vermeintlich umfassend Informationen zur Verfügung gestellt zu bekommen und fordern den Dialog. Die digitale Gesellschaft und die Technologien im Web 2.0. machen dies möglich. Stellen Sie sich dem Dialog. Mal aktiv, mal auf Anfrage. Nicht immer werden Sie den Prozess kontrollieren können. Die Zeiten sind vorbei. Reagieren Sie besonnen und authentisch. Pflegen Sie eine wertvolle, respektvolle Kommunikationskultur.

4. Transparenz

Stehen Sie zu Schwächen und Problemen. Thematisieren Sie und kommunizieren Sie aber auch, wann Sie diese angehen wollen, damit Sie Herr der Terminierung bleiben. Aber nutzen Sie das Web 2.0 und direkte, persönliche Gespräche, um Verbesserungsvorschläge der Stakeholder aufnehmen zu können. Hier können sich wahre Innovationstreiber „verstecken“.

5. Langer Atem

Erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation braucht Kontinuität. Das heißt auch, dass Sie beim ersten Gegenwind nicht wieder verschwinden dürfen.

6. Reporting / kontinuierliche Kommunikation nach innen & außen
Nutzen Sie die gängigen Instrumente der Nachhaltigkeits-kommunikation wie den Nachhaltigkeitsbericht. Er transportiert Ihre Strategie nach innen und außen.

Was man aus Negativ-Beispielen lernen kann

Ein Beispiel, wie man Kommunikation nicht betreiben sollte, ist der Fall der kontaminierten Erdbeeren in Schulkantinen im Spätsommer / Herbst 2012. Sodexo fühlt sich, laut eigener Aussage, der "aktiven Förderung von Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden" verpflichtet. Bei diesem Selbstbild hätte man sich eine etwas sensiblere Vorgehenswiese in der Öffentlichkeit gewünscht. Immerhin belieferte der Konzern zu diesem Zeitpunkt 871 deutsche Schulen und Betriebe. Die Kommunikations-Realität sah aber so aus: Das Unternehmen dementierte jegliche Verantwortung. Dies mag rechtlich stimmen, doch es wird aber als Wegducken wahrgenommen.

Denn Irritation beim Verbraucher braucht keine Marke und ist auch nicht vertrauenswürdig. Das ist erstens teuer, denn die eigene Reputation geht sanft den Bach runter. Mit ihr schwindet auch die Basis der Kundenbeziehung. Zweitens ist es ärgerlich, denn jedes Wegducken befestigt das gern genommene Vorurteil, die Industrie habe eben doch etwas zu verbergen. Drittens ist es fahrlässig, da Unternehmen sich der Möglichkeit berauben, Richtung und Färbung der Debatte selbst zu bestimmen. Nachhaltig kommunizieren bedeutet vor allem: Vertrauen aufbauen. Und dieser Vorgang folgt den Regeln des menschlichen Gespräches: Wenn zwei sich vertrauen wollen, müssen sie „Trust" herstellen. Wer ausweicht oder lügt, dem wird solches nicht gewährt. Wer schweigt, hat etwas zu verbergen. Wer öfters Thema und Aussage wechselt, der hat keine Meinung.

Unternehmen brauchen eine Haltung. Daraus folgt: Nachhaltig kommunizieren heißt für Unternehmen, eine Haltung nicht nur zu entwickeln, sondern diese auch durchzuhalten. Firmen haben in der Regel gut durchdachte Gründe für ihr Tun. Warum diese nicht vortragen? Die Öffentlichkeit ist ohnehin gegeben, die Anspruchsgruppen, im Falle Sodexo die Verbraucher, stehen vor dem Werkstor. Das Gespräch mit ihnen darf nicht abgeblockt, es will gestaltet sein.

Haltung meint aber auch, sich nicht jeder laut vorgetragenen Kritik zu beugen. Nicht alles, was da im Namen einer besseren Welt vorgetragen wird, ist sinnvoll. Unternehmen sollen ihren Standpunkt selbstbewusst vertreten, auch wenn die Medien mal nicht Beifall klatschen. Denn die

Konsumenten machen sich ihr eigenes Bild.

Viele Reputationsmessungen zeigen, dass Verbraucher vor allem konsequente Unternehmen schätzen: Solche, die zu dem stehen, was sie tun. Die Kunden stehen Positionen der Hersteller häufig verständnisvoller gegenüber, als die Unternehmen es vermuten. Zwar lässt sich das Management gerne von einer rasch aufgeheizten Medienlage und heftigen Schlagzeilen beeindrucken. Doch das Presseclipping gibt nicht immer – und zunehmend seltener – die wahre Stimmung in der Öffentlichkeit wieder.

Transparente Kommunikation schafft Glaubwürdigkeit

Folgende Fragen stellen sich, wenn man einen Blick auf seine bisherige Kommunikationspolitik wirft. Wie gestalte ich bisher die interne Kommunikation – mündlich oder schriftlich? Wie die externe Kommunikation – strategisch oder ad hoc? Mit welchen Zielgruppen kommuniziere ich? Wie schaffe ich die Gratwanderung, glaubwürdig meine CSR-Strategie intern wie extern zu kommunizieren? Soll es einen Nachhaltigkeitsbericht geben? In welchen Netzwerken engagiere ich mich? Steht die Geschäftsführung geschlossen hinter einer CSR-Strategie? Wer könnte im Unternehmen auf den unterschiedlichsten Ebenen die CSR-Strategie mittragen? Wer ist oder wer sind die Schlüsselpersonen im Haus, die sogenannten Change Agents?

Ihre Mitarbeiter sind Ihre wichtigste Anspruchsgruppe

Empfehlungen:

Schaffen oder bauen Sie die natürliche Nähe zu den Sie umgebenden Menschen aus. Das sind Ihre Mitarbeiter wie Kunden, Lieferanten oder Partner. Im Gegensatz zu Großunternehmen sind Ihre Mitarbeiter die wichtigste Anspruchsgruppe.

Gestalten Sie den Kommunikationsprozess immer nachvollziehbar, indem Sie transparent kommunizieren, intern wie extern.

Nutzen Sie die Dynamik, die im partizipativen Miteinander im eigenen Unternehmen und mit Dritten entsteht. Aber schätzen Sie auch die Expertise von Externen und holen Sie diese aktiv mit ins Boot, nicht zuletzt, um Lücken zu identifizieren und Feedback einzuholen.

Eine transparente Kommunikation nach innen und außen schafft Glaubwürdigkeit, bindet alle im Unternehmen ein und wirkt nahezu magnetisch.

Ausblick –
„The best way to learn is to do it“

Nachhaltigkeit ist der Schlüssel für unsere Zukunft

CSR steckt nicht mehr in den Kinderschuhen. Mittlerweile existieren eine Vielzahl an Instrumentarien und Best Practice, auf die Sie zurückgreifen können, von denen man lernen kann. Doch CSR ist kein statisches Managementkonzept. Vieles ist auch erst im Entstehen, Rahmenbedingungen werden gerade definiert, manches, wie eine verbindliche Berichterstattung für Unternehmen, wird gerade in Brüssel diskutiert. Sie sind also keine Pioniere mehr und profitieren von anderen. Aber Sie gehören nicht zu den letzten, so dass immer noch trial & error im Sinne einer stetigen Verbesserung möglich ist. Zudem befinden sich die Unternehmen immer im dynamischen Austausch mit der Zivilgesellschaft.

Aber – CSR ist keine Modeerscheinung oder ein kurzfristiger Trend, auf den man nicht setzen muss. CSR entwickelt sich zu einem festen Bestandteil in der Unternehmensführung, ihrer Compliance und Kommunikation. Die Gründe hierfür sind vielfältig, aber allesamt geprägt durch einen Paradigmenwechsel in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Es ist ein globaler Wertewandel.

Einmal begonnen und implementiert ist der Prozess nicht mehr umkehrbar. Und das im positiven Sinne. Denn CSR ist ansteckend, CSR ist ein Treiber. Ein Treiber für eine Wertekultur in Ihrem Unternehmen, für Innovation, für Effizienz und vieles mehr. CSR wird zur DNA jedes Unternehmens werden.

Für jedes Unternehmen ist es elementar, seine Situation zu analysieren, Handlungsfelder zu definieren und darauf aufbauend seine individuelle Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und ins eigene Management zu implementieren. Verantwortliches Wirtschaften soll zu einem selbstverständlichen und zugleich integralen Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Die Stadt Nürnberg verfolgt mit dem Projekt „Nürnberg Unternehmen in sozialer Verantwortung“ das Ziel, dies den teilnehmen Unternehmen in Nürnberg zu vermitteln und sie bei der Umsetzung mit diesem Handlungsplan zu unterstützen.

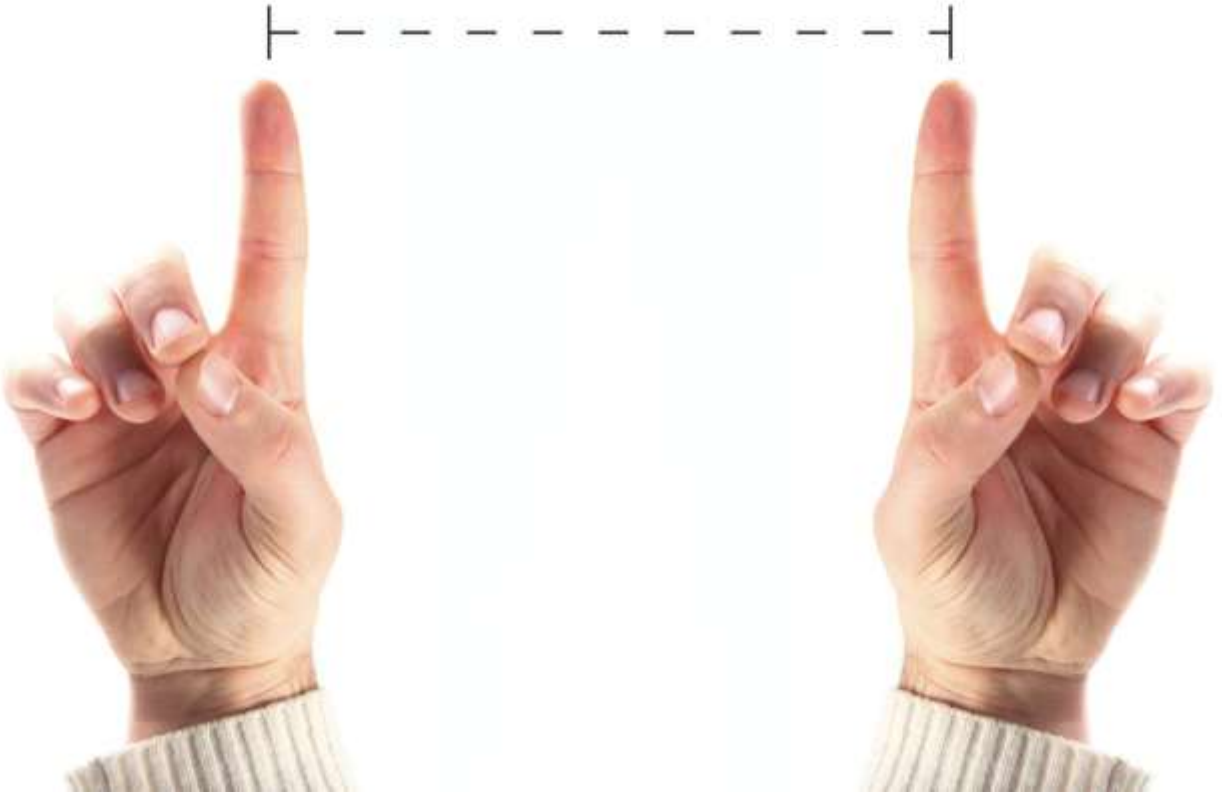
Wir hoffen, unseren und Ihren Ansprüchen gerecht geworden zu sein. Auf der Projektwebsite www.csr.nuernberg.de werden wir eine Linksammlung aufbauen – es lohnt sich, immer mal wieder vorbei zu schauen.

Oder lassen Sie sich in unseren Newsletterverteiler aufnehmen.

Wir hoffen, Ihnen für Ihre weiteren Bemühungen grundlegende Informationen, Fakten und Instrumente mit auf den Weg gegeben zu haben. Ebenso wollten wir Ihnen Gedankenanstöße und Anregungen aus unterschiedlichsten Quellen mit Ihnen teilen.

Wir würden uns freuen, wenn wir diesen Prozess auf über das eigentliche Projekt hinaus weiter fortführen können und ein Netzwerk nachhaltiger Unternehmen in Nürnberg aufbauen können. Seien Sie mit dabei .

Nachhaltigkeit ist mehr als ein Konzept der Umweltpolitik, als eine Strategie der Entwicklungspolitik oder einer technischen Innovationspolitik. Nachhaltigkeit ist die Gestaltung einer neuen Balance zwischen Menschen und Natur, zwischen den Kulturen der Welt und in den zwischenmenschlichen Beziehungen – also ein neuer zivilisatorischer Entwurf (U. Grober)



Anhang / Materialien / Unterlagen

Checkliste Arbeitsplatz

Handlungsfeld / Thema	Leitlinie	Programm	Auswertung und Messung	Dialog mit Stakeholdern	Das machen wir konkret	Relevanz
Arbeitsplatz						
Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life-Balance	☐	☐	☐	☐		hoch/neutral/ niedrig
Weiterbildung und Qualifizierung	☐	☐	☐	☐		
Antidiskriminierung, Chancengleichheit und Vielfalt	☐	☐	☐	☐		
Arbeitnehmerrechte, Entscheidungsfindung und Vorschlagswesen	☐	☐	☐	☐		
Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz	☐	☐	☐	☐		
Faire Bezahlung, Mitarbeiterbeteiligung	☐	☐	☐	☐		
Weitere Themen	☐	☐	☐	☐		

Checkliste Markt

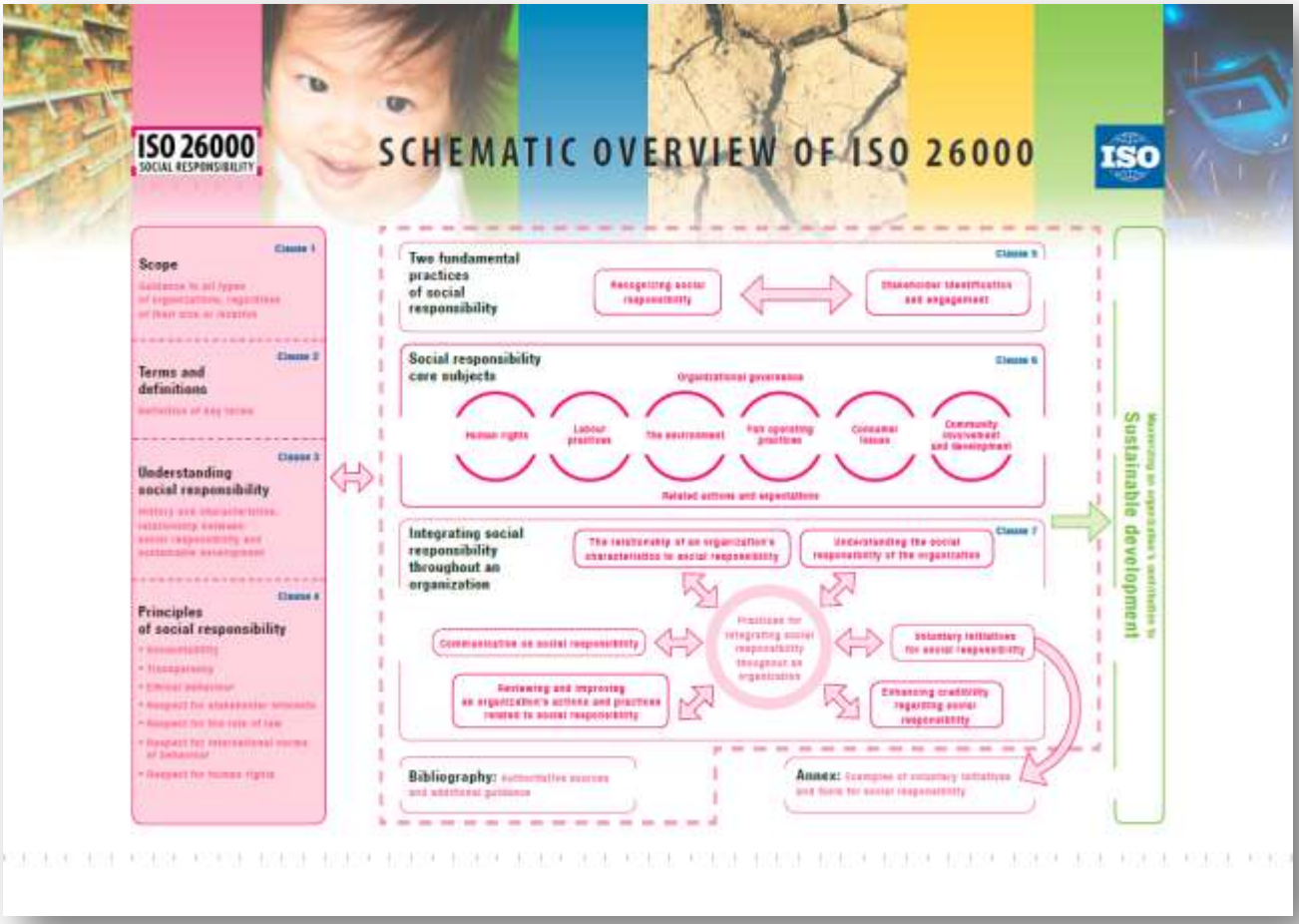
Handlungsfeld / Thema	Leitlinie	Programm	Auswertung und Messung	Dialog mit Stakeholdern	Das machen wir konkret	Relevanz
Markt						
Produktqualität, Produktsicherheit	☐	☐	☐	☐		hoch/neutral/ niedrig
Verantwortlichen Umgang mit Produkten fördern	☐	☐	☐	☐		
Antikorruption, Wirtschaftskriminalität	☐	☐	☐	☐		
Umfassende Produktinformationen, Verbraucherschutz	☐	☐	☐	☐		
„Ausgegrenzte" Kundensegmente ansprechen	☐	☐	☐	☐		
Zulieferer, Beschaffung	☐	☐	☐	☐		
Weitere Themen	☐	☐	☐	☐		

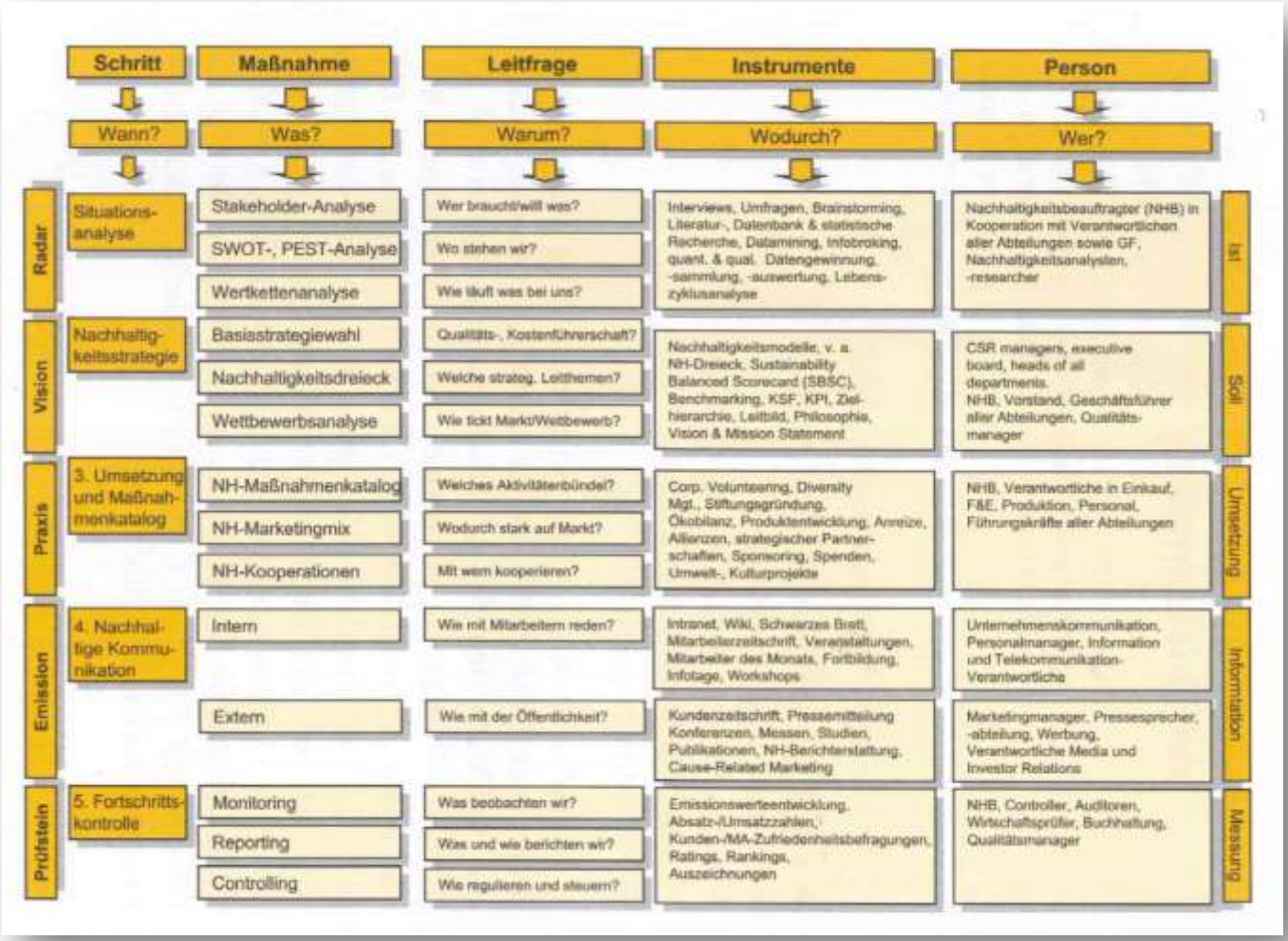
Checkliste Gemeinwesen

Handlungsfeld / Thema	Leitlinie	Programm	Auswertung und Messung	Dialog mit Stakeholdern	Das machen wir konkret	Relevanz
Gemeinwesen						
Unternehmensspenden	☐	☐	☐	☐		hoch/neutral/ niedrig
Cause Related Marketing, Sponsoring	☐	☐	☐	☐		
Unternehmensstiftungen	☐	☐	☐	☐		
Ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐		
Gemeinwesen Joint-Venture	☐	☐	☐	☐		
Lobbying für soziale Anliegen	☐	☐	☐	☐		
Weitere Themen	☐	☐	☐	☐		

Checkliste Umwelt

Handlungsfeld / Thema	Leitlinie	Programm	Auswertung und Messung	Dialog mit Stakeholdern	Das machen wir konkret	Relevanz
Umwelt						
Energiesparen und Klimaschutz	☐	☐	☐	☐		hoch/neutral/ niedrig
Erneuerbare Energien	☐	☐	☐	☐		
Ressourcenverbrauch	☐	☐	☐	☐		
Umweltauswirkungen am Standort	☐	☐	☐	☐		
Umweltbewusstsein der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐		
Umweltmanagement-system	☐	☐	☐	☐		
Weitere Themen	☐	☐	☐	☐		


ISO 26000
SOCIAL RESPONSIBILITY
SCHEMATIC OVERVIEW OF ISO 26000
ISO
Scope
Terms and definitions
Understanding social responsibility
Principles of social responsibility
Two fundamental practices of social responsibility
Social responsibility core subjects
Organizational governance
Human rights
Labour practices
The environment
Fair operating practices
Consumer issues
Community involvement and development
Related actions and expectations
Integrating social responsibility throughout an organization
Bibliography:
Annex:
Sustainable development


Schritt
Maßnahme
Leitfrage
Instrumente
Person
Wann?
Was?
Warum?
Wodurch?
Wer?
Radar
Situations-analyse
Stakeholder-Analyse
Wer braucht/will was?
SWOT-, PEST-Analyse
Wo stehen wir?
Wertkettenanalyse
Wie läuft was bei uns?
Interviews, Umfragen, Brainstorming, Literatur-, Datenbank & statistische Recherche, Datamining, Infobroking, quant. & qual. Datengewinnung, -sammlung, -auswertung, Lebens-zyklusanalyse
Nachhaltigkeitsbeauftragter (NHB) in Kooperation mit Verantwortlichen aller Abteilungen sowie GF, Nachhaltigkeitsanalysten, -researcher
Ist
Vision
Nachhaltig-keitsstrategie
Basisstrategiewahl
Qualitäts-, Kostenführerschaft?
Nachhaltigkeitsdreieck
Welche strateg. Leitthemen?
Wettbewerbsanalyse
Wie tickt Markt/Wettbewerb?
Nachhaltigkeitsmodelle, v. a. NH-Dreieck, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), Benchmarking, KSF, KPI, Zielhierarchie, Leitbild, Philosophie, Vision & Mission Statement
CSR managers, executive board, heads of all departments, NHB, Vorstand, Geschäftsführer aller Abteilungen, Qualitäts-manager
Soll
Praxis
3. Umsetzung und Maßnahmenkatalog
NH-Maßnahmenkatalog
Welches Aktivitätenbündel?
NH-Marketingmix
Wodurch stark auf Markt?
NH-Kooperationen
Mit wem kooperieren?
Corp. Volunteering, Diversity Mgt., Stiftungsgründung, Ökobilanz, Produktentwicklung, Anreize, Allianzen, strategischer Partnerschaften, Sponsoring, Spenden, Umwelt-, Kulturprojekte
NHB, Verantwortliche in Einkauf, F&E, Produktion, Personal, Führungskräfte aller Abteilungen
Umsetzung
Emission
4. Nachhaltige Kommunikation
Intern
Wie mit Mitarbeitern reden?
Intranet, Wiki, Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitschrift, Veranstaltungen, Mitarbeiter des Monats, Fortbildung, Infotage, Workshops
Unternehmenskommunikation, Personalmanager, Information und Telekommunikation-Verantwortliche
Extern
Wie mit der Öffentlichkeit?
Kundenzeitschrift, Pressemitteilung Konferenzen, Messen, Studien, Publikationen, NH-Berichterstattung, Cause-Related Marketing
Marketingmanager, Pressesprecher, -abteilung, Werbung, Verantwortliche Media und Investor Relations
Information
Prüfstein
5. Fortschritts-kontrolle
Monitoring
Was beobachten wir?
Reporting
Was und wie berichten wir?
Controlling
Wie regulieren und steuern?
Emissionswerteentwicklung, Absatz-/Umsatzzahlen, Kunden-/MA-Zufriedenheitsbefragungen, Ratings, Rankings, Auszeichnungen
NHB, Controller, Auditoren, Wirtschaftsprüfer, Buchhaltung, Qualitätsmanager
Messung

Unterstützungsangebote im Projekt „Nürnberger Unternehmen in sozialer Verantwortung“

Themenbereich „Corporate Citizenship“
(Engagement im Gemeinwesen)

□ **Allgemeine Informationen zum Thema:**
Stabsstelle „Bürgerschaftliches Engagement und ‚Corporate Citizenship‘“ im Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg, Dr. Uli Glaser, Hauptmarkt 18, 90403 Nürnberg, 0911 – 231 3326, uli.glaser@stadt.nuernberg.de

□ **Engagementprojekte in Unternehmen (Corporate Volunteering):**
Austausch und Beratung zu allen Aspekten der Motivation von Unternehmensmitarbeiter/-innen für ehrenamtliches Engagement: „Unternehmen Ehrensache – Corporate Volunteering Netzwerk Nürnberg“, www.unternehmen-ehrensache.nuernberg.de. Kontakt: Dr. Uli Glaser (s.o.)

□ **Konkrete Vermittlungstätigkeit für Unternehmen, die mit ihren Mitarbeiter/-innen ehrenamtlich tätig werden wollen**:
Angebote u.a. durch das „Zentrum Aktiver Bürger“ (Kontakt: ZAB, Birgit Kretz, Projekt „Türen öffnen“, 0911-272998 86, kretz@iska-nuernberg.de) und verschiedene Wohlfahrtsverbände.

□ **“ Austauschplattform „Marktplatz Unternehmen – Gemeinnützige:**
Jährliche Veranstaltung zum „Leistungsaustausch“ verschiedener Partner. Kontakt: „Zentrum Aktiver Bürger“ (ZAB, Birgit Kretz, s.o.)

Unterstützungsangebote im Projekt „Nürnberger Unternehmen in sozialer Verantwortung“

□ **Geldspenden, Sachspenden und Sponsoring („Corporate Giving“):**
Es existiert keine zusammenfassende Übersicht über alle gemeinnützigen Organisationen, Vereine und Initiativen, die spendenbedürftig sind. Beratung und Kontakt im Sozialbereich: Dr. Uli Glaser (s.o.).
Sponsoringbörse der IHK: www.ihk-sponsoringboerse.de.

□ **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**:
Informationen und Kontakt: Doris Reinecke, Bündnis für Familie, Spitalgasse 22, 90403 Nürnberg, 0911 – 231 7360, doris.reinecke@stadt.nuernberg.de, www.familienbewusste-personalpolitik.de.

□ **Stadtteilpatenschaft für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf:**
Kontinuierliche Zusammenarbeit von Unternehmen oder Stiftungen zugunsten eines Stadtteils. Beratung und Kontakt: Dr. Uli Glaser (s.o.).

□ **Stiftungen und Zustiftungen („Corporate Foundations“):**
Zahlreiche Informations- und Austauschveranstaltungen zum Stiftungsthema bietet die „Stifter-Initiative Nürnberg“, www.stifterinitiative.nuernberg.de. Verschiedene Anbieter unterstützen potentielle Stiftungsgründer. Beratung und Kontakt: Dr. Uli Glaser (s.o.).

□ **Informationen per elektronischem Newsletter:**
Ungefähr 1-mal monatlich. Kontakt: Dr. Uli Glaser (s.o.)
□ Newsletter „Unternehmen Ehrensache“
□ Newsletter „Bürgerschaftliches Engagement in Nürnberg“
□ Newsletter „Stifter-Initiative Nürnberg“
□ Newsletter „Initiative Familienbewusste Personalpolitik“

CSR-Manager (IHK)

Jochen Raschke
Leiter Fachbereich Weiterbildung und IHK Akademie Mittelfranken
Walter-Braun-Straße 15
90425 Nürnberg
0911/1335-282
jochen.raschke@nuernberg.ihk.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe

Zentrale QuB-Stelle: Handwerkskammer für Mittelfranken
Daniela Gmelch

Sulzbacher Straße 11-15
90489 Nürnberg

Telefon: 0911 5309-308

daniela_gmelch@hwk-mittelfranken.de
oder info@qub-info.de

NÜRNBERGER
UNTERNEHMEN
IN SOZIALER
VERANTWORTUNG

Stadt Nürnberg
Referat für Jugend, Familie und Soziales
Nürnberger Unternehmen in sozialer Verantwortung
Lina-Ammon-Str. 28
90471 Nürnberg
Tel. 0911 231 10 461/463
Fax 0911 231 14 891

Ansprechpartner
Projektkoordination und -leitung:
Thorsten Bach
Tel. 0911 231 10 461
E-Mail: thorsten.bach@stadt.nuernberg.de

Dr. Manfred Klier
Tel. 0911 231 39 89
E-Mail: manfred.klier@stadt.nuernberg.de

Projektsekretariat:
Petra Gugg
Tel. 0911 231 10 463
E-Mail: petra.gugg@stadt.nuernberg.de

NÜRNBERGER
UNTERNEHMEN
IN SOZIALER
VERANTWORTUNG

CSR Grundlagen-Workshop und Handlungsplan

SWELL GmbH - Agentur für Markenentwicklung
Ulmenstraße 52F
90443 Nürnberg
Tel: 0911/891120-0
hi@swell.de www.swell.de

Konzeption, Redaktion & Umsetzung:
Anne-Kathrin Kirchhof
Tel. 0911/891120-12 anne-kathrin.kirchhof@swell.de

Individueller Anhang – Flipcharts aus dem Workshop am 07.02.2013

Interaktiver Teil - Speedboat

Dieser erste interaktive Teil im Rahmen der Workshops hat ein inhaltliches Ziel: Eine erste Einschätzung aus den Unternehmen zu den folgenden Punkten zu erhalten:

- Was beschleunigt das CSR-Speedboat?
- Was ist die Basis?
- Was bremst das CSR-Speedboat?

Ergebnisse Speedboat

Alle Teilnehmer sammelten ihre Aspekte und verschriftlichten sie auf Post-its. Im zweiten Schritt wurden alle Teilnehmer gebeten, drei Punkte auf alle - nicht nur die eigenen Post-its - zu verteilen und so eine Gewichtung hinsichtlich der Relevanz der einzelnen Aspekte vorzunehmen. Daraus ergab sich folgendes Bild, die Wertungen sind in Zahlen hinter den Aspekten abgetragen:

Beschleuniger: Bewusstsein (4) / verteuerte Energie / Mitglieder / Kerngeschäft / Inhaber / Ich (neues Unternehmen)

Basis: Inhaber / 100 Jahres Erfahrungen in neuen Techniken / Holz 100 Bau / ganzheitlich / Gutes Netzwerk (BioInnung) / Vorsatz + persönliche Motivation (4)

Bremser: Ressourcen (2) / Geld / Zeit / Finanzierung durch Banken / Führungsebene / Planer, Hersteller, Mitarbeiter Ingenieure

Abfrage bisherige CSR-Aktivitäten

Gemeinwesen -
Gemeinde unterstützen (Gostenhof, Altstadtfreunde, CVJM)
Sponsoring Panini gGmbH
Sponsoring SVL (Fussball)
Aktion RIO (Malerarbeiten / Streichen)
Teilnahme am 4. Nürnberger Marktplatz
Kostenlose Bereitstellung öffentlicher Raum für Gruppen / Vorträgen
Fussballsponsoring
Teddybären
Malküche
Helfen helfen

Markt
Regionale Anbieter für Catering
Bio-Catering
Ganzheitliches ökologisch – ökonomisches Seminarzentrum (strahlungsfrei)

Umwelt
Mobicard
Photovoltaik-Anlage (2)
Pelletsanlage
Beidseitiger Druck (Büro)
Automatische Lichtschalter
Energiespare
Wärmepumpe
Nahversorgung
Wäremrückgewinnung
Nahversorgung
Baumpflanzaktion
Plant –for-the-Planet
Einkauf bei memo (2)
Bezug von Ökostrom
Transfair-Produkte
Eigener Strom / Heizung

Arbeitsplatz
Geburtstags-Gutschein (2)
Steharbeitsplatz
Zielsetzung „der glückliche Mitarbeiter“
Arbeitsplätze für Menschen mit Handicap
Einbinden der Mitarbeiter
Offene Kommunikation
Obst / Freigetränke
Gut- und Minusstunden
Mitarbeiterschulungen
Fortbildung
Mobicard
Homeoffice
Fleixble Arbeitszeiten (3)
Gemeinsames Aufräumen dafür 2 Tage nach Allendorf
Massage
Kind in der Firma (2)
CSR Weiterbildung
Diverse Feiern
Boni-Cards