

CSR-PRAXIS

Mit CSR „von oben“ starten und „alle“ mitnehmen

CSR ist gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen Chef*innen-Sache. Denn Unternehmensverantwortung sollte „von oben“ vorgelebt werden, damit sie sich als roter Faden durch das gesamte Unternehmen ziehen lässt. Erst dann wird CSR mehr als nur ein Projekt oder eine gelegentliche Aktion. Der Anspruch besteht darin, das Kerngeschäft und seine Prozesse nachhaltiger zu gestalten.

CSR fokussiert das Kerngeschäft und sollte strategisch geplant sowie auf Dauer angelegt sein. Mit Nachhaltigkeit und CSR am Markt erfolgreich tätige Unternehmer*innen machen es vor: Sie überzeugen ihr Umfeld anhand ihrer Persönlichkeit und ihres Verhaltens davon, dass CSR zum Selbstverständnis des Unternehmens gehört und es ihnen auch als Menschen am Herzen liegt. Ausgehend von der Geschäftsführung, werden CSR und Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und in alle Unternehmensbereiche getragen. Auf dieser Grundlage können Führungskräfte im mittleren Management und ihre Teams die vielfältigen CSR-Anforderungen in Bereichen wie Einkauf, Marketing oder Personalwesen als Maßstab für erfolgreiches Unternehmehandeln ansetzen.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR-PRAXIS

CSR in kleinen und mittleren Unternehmen organisieren

CSR-Ziele lassen sich erfolversprechend umsetzen, wenn die damit verbundenen Aufgaben im Unternehmen breit verankert sind. CSR erfordert die Mitwirkung aller Mitarbeiter*innen, Abteilungen und den Einsatz relevanter Kompetenzen. Es gilt, Entscheidungen in einen größeren und an Nachhaltigkeit orientierten Kontext zu bringen.

CSR ist „Teamsport“: Auch wenn die Geschäftsleitung den Ball führt, steht hinter dem Erfolg doch das gesamte Team. Denn CSR berührt als Querschnittsthema mit seinen Handlungsfeldern Beschäftigte, Umwelt, Markt und Gemeinwesen die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens. Deshalb müssen sich die Verantwortlichen stets ein klares Gesamtbild verschaffen, um die Umsetzung der CSR-Strategie in sämtlichen Bereichen sicherzustellen. Dafür eignet sich die Etablierung einer festen CSR-Arbeitsgruppe mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens. In großen Unternehmen werden solche CSR-Gremien oft von einer Stabstelle gesteuert. Einige Mittelständler haben eine eigene CSR-Abteilung etabliert. Andere bündeln die CSR-Koordination, die auch alle Hierarchieebenen übergreift, in der Funktion von Nachhaltigkeitsbeauftragten oder CSR-Manager*innen.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR 4.0 | CSR-Kompetenzzentrum OWL wird als Regio.NRW-Projekt der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold mit Mitteln des EFRE durch die Europäische Union und das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt.

© CSR 4.0 | CSR-Kompetenzzentrum OWL | 2020. Alle Rechte vorbehalten. Kontakt: www.csr-kompetenz.de

CSR-PRAXIS

Stakeholder-Analyse entlang der CSR-Handlungsfelder

Der Kern eines erfolgreichen CSR-Managements ist, die wichtigsten Stakeholder des Unternehmens zu kennen und mit ihnen über aktuelle und zukünftige Themen im Dialog zu stehen. Eine erprobte Systematik, wie relevante Stakeholder identifiziert werden können, bieten die CSR-Handlungsfelder Beschäftigte, Markt, Umwelt und Gemeinwesen.

Die vier CSR-Handlungsfelder sind ein sehr guter Ausgangspunkt, um die Stakeholder für das eigene Unternehmen individuell zu analysieren. Im Handlungsfeld Beschäftigte sind die wichtigsten Stakeholder die Mitarbeiter*innen. Dazu gehören auch deren Familienangehörige, z. B. mit Betreuungs- oder Pflegebedarf. Zudem sind Arbeitnehmer*innen-Vertretungen und Gewerkschaften wichtige Stakeholder. Im Handlungsfeld Markt sind entscheidende Stakeholder die Kund*innen, Geschäftspartner*innen, Zulieferbetriebe, Banken, Aktionär*innen sowie Verbraucherschutzorganisationen, NGOs und Medien. Im Handlungsfeld Umwelt treten beispielsweise Umweltverbände, Aktivist*innen und Umweltgesetzgeber auf. Im Gemeinwesen können Anwohner*innen, Vereine und Bildungseinrichtungen wichtige Stakeholder sein. Das CSR-Management steht demzufolge idealerweise im stetigen Austausch mit vielen über deren Ansprüche.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR-PRAXIS

SWOT-Analyse der CSR-Handlungsfelder

Für die CSR-Bestandsaufnahme im Unternehmen eignet sich die SWOT-Analyse, um individuelle Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zu bestimmen. Systematisch auf jedes CSR-Handlungsfeld (Beschäftigte, Markt, Umwelt und Gemeinwesen) angewandt, eignet sich das ganzheitliche Bild der SWOT-Analyse optimal zur weiteren Strategieentwicklung.

Mithilfe der SWOT-Analyse (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) lässt sich die CSR-IST-Situation im Unternehmen analysieren und ein darauf aufbauendes CSR-Zukunftsszenario entwickeln. Zur IST-Situation werden zunächst einmal die vorhandenen Stärken und Schwächen in Bezug auf CSR ermittelt. Das Zukunftsszenario besteht dann darin, die Chancen und Risiken aus der IST-Situation heraus zu beurteilen und auf die Zukunft zu übertragen. Indem ein Unternehmen eine SWOT-Analyse für jedes der vier CSR-Handlungsfelder erarbeitet, entsteht entlang der gesamten Wertschöpfungskette ein vollständiges Bild über den IST-Zustand und die Zukunftsperspektiven. Auf dieser Basis lässt sich eine CSR-Strategie entwickeln, die bspw. eigene Stärken ausbaut oder drohenden Risiken entgegenwirkt. Hilfreich für SWOT-Analysen können die Beteiligung von externen Stakeholdern sowie eine externe Moderation sein.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

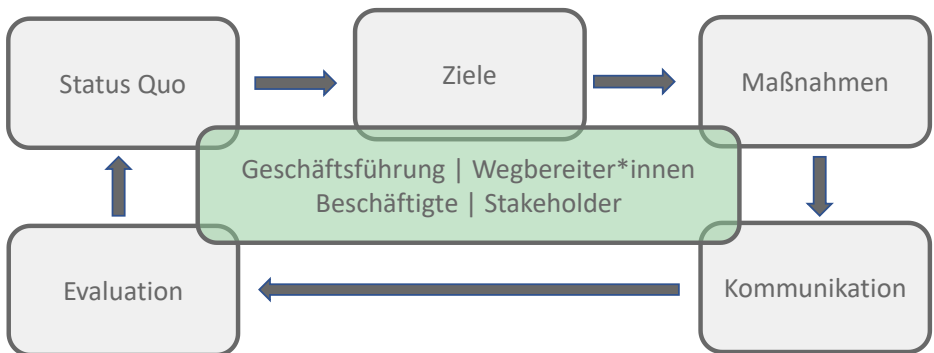
Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR-PRAXIS

5-Schritte-Kreislauf-Modell für das CSR-Management in kleinen und mittleren Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen können CSR mittels eines einfachen Kreislaufmodells managen: Sie definieren (1.) die Ausgangslage, legen darauf basierend (2.) CSR-Ziele fest, für die sie (3.) Maßnahmen entwickeln, (4.) den Umsetzungsprozess kommunikativ begleiten und (5.) dann bewerten. Im Anschluss beginnt der CSR-Kreislauf von Neuem.



© CSR-Kompetenzzentrum OWL



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR 4.0 | CSR-Kompetenzzentrum OWL wird als Regio.NRW-Projekt der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold mit Mitteln des EFRE durch die Europäische Union und das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt.

© CSR 4.0 | CSR-Kompetenzzentrum OWL | 2020. Alle Rechte vorbehalten. Kontakt: www.csr-kompetenz.de

CSR-PRAXIS

Strategie ist alles: Eine CSR-Strategie entwickeln

Viele kleine und mittlere Unternehmen setzen CSR-Maßnahmen bereits höchst erfolgreich um. Oftmals fehlt ihnen jedoch eine zielorientierte CSR-Strategie. Das CSR-Kreislaufmodell zeigt: Vor der Maßnahmen-Umsetzung sollte strategische Vorarbeit geleistet werden, wie z.B. mithilfe der Stakeholder- und SWOT-Analyse.

CSR-Maßnahmen sollten nicht nur aus unternehmerischem Selbstverständnis heraus umgesetzt, sondern auch mit den strategischen Unternehmenszielen verbunden werden. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung basiert auf einer CSR-Strategie. Eine gute CSR-Strategie sollten Geschäftsführung, Mitarbeiter*innen und Stakeholder gemeinsam entwickeln, indem sie die für CSR und Nachhaltigkeit relevanten Themen und Akteure entlang der CSR-Handlungsfelder im Unternehmen analysieren. Darauf aufbauend, lassen sich die im Unternehmen bereits vorhandenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken feststellen. Mithilfe von Stakeholder- und SWOT-Analysen wird der Status Quo im Unternehmen deutlich. Danach stellt sich die Frage: Welche CSR-Ziele wollen wir uns vor diesem Hintergrund setzen? Konkrete Maßnahmen lassen sich daraufhin strategisch ableiten und kommunizieren. Und CSR-Erfolge sind messbar.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR-PRAXIS

CSR-Maßnahmen entwickeln

Erfolgreiche CSR-Maßnahmen beruhen auf der konsequenten Umsetzung der strategischen CSR-Ziele im Unternehmen. Um sicherzustellen, dass die Maßnahmen auch zum CSR- und damit Unternehmenserfolg beitragen, sollten ihnen konkrete Stakeholder und relevante Nachhaltigkeitsthemen übergeordnet sein.

Um erfolgreiche CSR-Maßnahmen zu entwickeln, sollten zwei zentrale Fragen am Ausgangspunkt stehen: 1. WARUM und FÜR WEN entwickeln wir unsere CSR-Maßnahmen? 2. Sind die Maßnahmen aufeinander und auf unsere CSR-Ziele abgestimmt? CSR-Maßnahmen haben dort Priorität, wo die Stakeholder des Unternehmens mit ihren Themen und Ansprüchen von besonderem Interesse für den Unternehmenserfolg sind. Eine gute Basis zur Entwicklung von CSR-Maßnahmen ist der Dialog mit diesen Anspruchsgruppen. In KMU sind vielfach bereits passende Instrumente wie eine Mitarbeiter- oder Kundenbefragung vorhanden. Nützlich sind auch Workshops mit den Stakeholdern entlang der CSR-Handlungsfelder. CSR-Maßnahmen sind dann besonders wirkungsvoll, wenn sie mehrere CSR-Handlungsfelder berühren und dabei die übergeordneten CSR-Ziele und die CSR-Strategie verfolgen.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



CSR-PRAXIS

CSR-Erfolge lassen sich messen und bewerten

CSR trägt vor allem dann zum Erfolg des Unternehmens bei, wenn klare CSR-Ziele festgelegt, dahingehende Maßnahmen entwickelt und diese dann konsequent umgesetzt werden. Je spezifischer die Ziele & Maßnahmen formuliert sind, desto besser lassen sich Erfolge nachweisen und quantifizieren. Wichtig ist neben der Messbarkeit von Kennzahlen vor allem die qualitative Wirkung - also konkrete Ergebnisse - von CSR.

Anhand welcher quantitativen Kennzahlen und qualitativen Wirkungen lassen sich CSR-Maßnahmen messen und damit auch bewerten? Diese Frage sollte in der Entwicklung jeder einzelnen CSR-Maßnahme gestellt werden. Für die Messbarkeit anhand Kennzahlen (Key Performance Indicators / KPI) sprechen oft gute Argumente: Maßnahmen im CSR-Handlungsfeld Umwelt lassen sich gut in Zahlenwerten nachweisen, wie z.B. Zielsetzungen zur Senkung im Energie- und Ressourcenbedarf. Doch könnte es hingegen unverhältnismäßig aufwendig und teuer sein, die Verbesserung des Unternehmensimages im CSR-Handlungsfeld Gemeinwesen zu messen. Hier ist ein guter Mix empfehlenswert: Mit konkreten Kennzahlen und der Beurteilung von qualitativen Erfolgen, die nicht mit Zahlen belegt werden können, jedoch zur authentischen Unternehmenskultur beitragen, werden CSR-Erfolge optimal abgebildet.



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum
und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen

