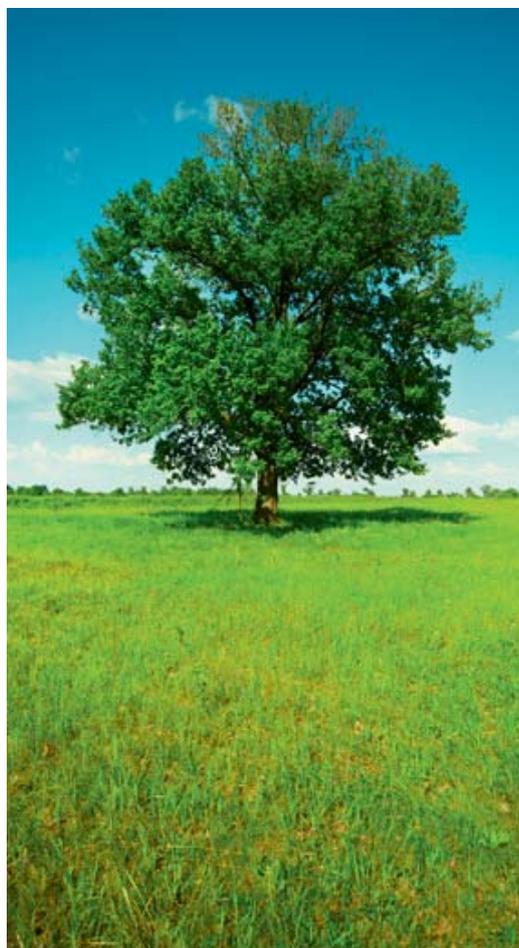


Der erfolgreiche Weg in die Zukunft  
**ökonomisch – ökologisch – sozial**  
mit Corporate Social Responsibility (CSR)



Leitfaden für kleine und  
mittelständische Unternehmen



## Inhalt

Vorwort	3
CSR-Mehrwert im Rhein-Kreis Neuss: Maßgeschneiderte Strategie für den Mittelstand	4
Das Angebot der CSR-Beratungsstelle	5
CSR: Eine Strategie – Viele Vorteile	6
Interessensgruppen im Blick	7
CSR für den Mittelstand: Weichenstellen für die Zukunft	8
Die drei Pfeiler von CSR: Ökologie, Soziales und Ökonomie	10
CSR-Strategie: Schritt für Schritt in die Balance	13
Informationen veröffentlichen	14
Das Team der CSR-Beratungsstelle	15

## Vorwort

Bei uns im Rhein-Kreis Neuss sind es nicht nur die „Global Player“, sondern gerade die kleinen und mittleren Betriebe, die der Wirtschaft ein starkes Rückgrat geben und den Arbeitsmarkt stabil halten. Dieser starke Mittelstand lässt unseren Standort in den Vergleichen führender Wirtschaftsinstitute immer wieder ganz weit oben rangieren.

Die Wirtschaft im Rhein-Kreis Neuss zu unterstützen, das bedeutet für uns daher in erster Linie, dass wir uns für den Mittelstand einsetzen. So kommt es nicht von ungefähr, dass wir als „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“ zertifiziert sind und unsere Leistungsstärke alle zwei Jahre messen und prüfen lassen. Wir wollen schließlich ein fortschrittlicher und innovativer Begleiter sein, wenn es darum geht, dem Wandel zu begegnen.

Mit diesem Ziel haben wir uns auch um das Förderprojekt „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ beworben und sind bei 320 Konkurrenten erfolgreich aus dem Auswahlprozess hervorgegangen. CSR steht für Corporate Social Responsibility und bedeutet frei übersetzt „Verantwortung übernehmen“. Unter dem Leitwort

„CSR“ bietet sich den Unternehmen ein breit gefächertes Baukasten für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften – sei es in der Verantwortung für die eigenen Beschäftigten, für die Umwelt oder durch soziales Engagement.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen Überblick über die vielfältigen Chancen von CSR vermitteln. Zugleich wollen wir kleine und mittlere Betriebe ermuntern, sich dem Fortschritt anzuschließen und mitzumachen. Schaffen Sie sich Ihren eigenen Mehrwert durch CSR! Profitieren Sie vom Know-how unserer Expertinnen. Unsere Wirtschaftsförderung mit der CSR-Beratungsstelle im „TZG Business Center“ an der Königstraße in Neuss steht Ihnen gerne hilfreich zur Seite.

Hans-Jürgen Petrauschke,  
Landrat



## CSR-Mehrwert im Rhein-Kreis Neuss: Maßgeschneiderte Strategie für den Mittelstand



Erfolgreiche KMU in der Region bauen schon lange auf verantwortungsvolle Unternehmensführung und werteorientiertes Handeln. Viele von ihnen sind auch bereits in einzelnen CSR-Handlungsfeldern aktiv – zum Beispiel durch mitarbeiterfreundliche Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, durch Engagement für den örtlichen Kultur- oder Sportverein und sehr oft auch durch Maßnahmen für den Umweltschutz.

Das alles sind solide Grundlagen, die mit Hilfe der CSR-Beratungsstelle zu einer maßgeschneiderten CSR-Unternehmensstrategie Schritt für Schritt weiter entwickelt werden können – mit Blick auf ein ausgewogenes Verhältnis ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Komponenten. Mit Blick auf Werterhalt und Ethik. Mit Blick auf Image- und Gewinnsteigerung. Und nicht zuletzt mit Weitblick für langfristige Existenzfestigung und Fachkräftesicherung.

Große Unternehmen haben nachhaltiges Wirtschaften bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) als Wettbewerbsvorteil bereits durchgehend in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Im Rahmen des CSR-Projekts sollen auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU\*) im Rhein-Kreis Neuss die Möglichkeiten und Chancen erhalten, CSR gewinnbringend für ihr Unternehmen, aber auch im Sinne der Gesellschaft, einzusetzen.

\*KMU Definition der EU: Umsatz kleiner 50 Mio. Euro, Bilanzsumme kleiner 43 Mio. Euro, weniger als 250 Mitarbeiter, Verbundunternehmen und Partnerunternehmen sind zu berücksichtigen.  
Quelle: „Die neue KMU-Definition, Benutzerhandbuch und Mustererklärung“ © Europäische Gemeinschaften, 2006, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm)

## Das Angebot der CSR-Beratungsstelle

- Information und ausführliche Erstberatung über das Thema CSR im Grundlagenworkshop für die Projektteilnehmer/innen
- Zwei Aufbauworkshops zur Umsetzung einer CSR-Strategie für Ihre Branche und Ihr Unternehmen
- Gemeinsame Entwicklung branchenspezifischer Masterpläne für vier bis fünf Unternehmen aus jeder Branche durch Analyse hinsichtlich der jeweiligen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Beschäftigte, Umwelt, Markt, Gemeinwesen
- Professionelle Unterstützung bei der Erstellung einer CSR-Strategie durch Individualisierung der erstellten Masterpläne und Begleitung bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen
- Ausbildung von CSR-Multiplikatorinnen und -Multiplikatoren
- Veröffentlichung der Ergebnisse durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit

### Wichtiger Hinweis:

Selbstverständlich sind alle an CSR interessierten Unternehmen eingeladen, sich auch außerhalb des Projektes von unseren Expertinnen beraten zu lassen. Wenden Sie sich an unsere CSR-Beratungsstelle.

Es ist unser Ziel, dass nach der zweijährigen Projektlaufzeit von Juli 2012 bis Juni 2014 CSR in allen teilnehmenden Unternehmen fest verankert ist und so Ihr Unternehmen, die jeweilige Branche sowie der Standort Rhein-Kreis Neuss langfristig gestärkt werden.



## CSR: Eine Strategie – Viele Vorteile



Bei dem Ziel kurzfristiger Gewinnmaximierung spielen Menschen und Umwelt nur eine untergeordnete Rolle. Das ist anders, wenn Ihr Unternehmen CSR systematisch und konsequent betreibt und damit auf langfristigen Erfolg setzt. Denn CSR bedeutet, dass umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften im Kerngeschäft im Einklang mit unternehmerischem Gewinnstreben steht. Das heißt: soziale, ökologische und ökonomische Komponenten sind gleichrangig und ergänzen sich idealerweise gegenseitig im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung.

Selbstverständlich kann dieses Ideal bzw. diese Vision nur Schritt für Schritt erreicht werden. Wichtig ist, dass Sie

Aktivitäten entfalten und einen Anfang finden, CSR in Ihr Unternehmen zu integrieren. Die Vorteile liegen auf der Hand, denn Ihr Unternehmen wird sich dadurch mittel- und langfristig auszeichnen durch:

- große Attraktivität für gesuchte Fachkräfte
- hochmotivierte Beschäftigte
- optimale Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen
- zufriedene Kundschaft
- stabile Lieferantenbeziehungen
- hohes gesellschaftliches Ansehen
- positive Umweltauswirkungen
- Wachstum und Gewinn
- regionale Wahrnehmung und Wertschätzung

Nicht zuletzt wird sich Ihr Unternehmen aufgrund einer Summe an Vorzügen den Fortbestand langfristig sichern.

Die Bundesregierung hat 2010 die Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) verabschiedet.

*CSR steht danach „für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft“ und bezeichnet laut Definition der Bundesregierung „ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern (= verschiedene Interessensgruppen) einbeziehen.“*

Quelle: Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR – Aktionsplan CSR der Bundesregierung, 06.10.2010, Seite 2)



## Interessensgruppen im Blick

Jede wirtschaftliche Tätigkeit eines Unternehmens berührt Interessensgruppen (Stakeholder):

### Menschen

- Beschäftigte
- Eigentümer/innen
- Kundinnen/Kunden
- Lieferanten/Lieferantinnen
- Kreditgeber/innen
- Staat/Kommunen
- Wissenschaft
- Nichtstaatliche Organisationen
- Öffentlichkeit/Medien

### Natur

- Tiere
- Pflanzen
- Wasser
- Luft
- Boden
- Rohstoffe



## CSR für den Mittelstand: Weichenstellen für die Zukunft



Ob Konzern oder KMU – CSR als gesellschaftliche Verantwortung können zukunftsorientierte Unternehmen in einer von Globalisierung und Kommunikation geprägten Welt nicht länger ignorieren. Immer intensiver fordern KonsumentInnen/Konsumenten, Politik und Konzerne von Unternehmen wirtschaftliches Handeln im Sinne der CSR, und nicht zuletzt braucht die Natur umweltverträgliche Lösungen.



**Verbraucher/innen** verlangen zunehmend umwelt- und sozialverträgliche Waren sowie Dienstleistungen und Informationen darüber. Der Druck

auf Herstellungsbetriebe von Lebensmitteln, Textilien, Möbel etc. steigt und erreicht immer mehr Branchen.

Die Kundschaft hinterfragt immer häufiger den wahren Preis von Konsumgütern, sozusagen das zweite Preisschild. Ihnen wird bewusst, dass der wahre Preis oft sehr viel höher liegt, wenn die Produktion des Konsumgutes zum Beispiel bei

Menschen gesundheitliche Schäden/ soziale Beeinträchtigungen verursacht und in der Natur Schäden an Boden, Wasser, Luft etc. entstehen.

### Die Politik

will die drei Pfeiler von CSR im unternehmerischen Handeln verankern. Die Verabschiedung der nationalen CSR-Strategie ist ein erster Meilenstein in diese Richtung. Das im Vorwort dargestellte Förderprogramm „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ ist eine der zentralen Maßnahmen des nationalen „Aktionsplan CSR“.

### Die Konzerne

lösen durch ihre Umwelt- und Klimaschutzstrategien einen Domino-Effekt innerhalb der Lieferketten (Supply Chain) aus. Zulieferbetriebe müssen damit rechnen, nur noch beauftragt zu werden, wenn sie der Strategie des Konzerns entsprechen.

Vgl. Studie von A.T. Kearney, Supply Chain Report 2011  
[http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/51299/name/pdf\\_cdpsupplychainreport\\_2011\\_12960366534e5e.pdf](http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/51299/name/pdf_cdpsupplychainreport_2011_12960366534e5e.pdf) | Stand 20.12.2012

### Die Natur

mit Klimaveränderung und Abnahme der Artenvielfalt sowie das Bewusstsein, dass nicht erneuerbare Rohstoffe der Erde in absehbarer Zeit verbraucht sein werden, lösen weltweit ein Umdenken aus. Die ökologischen Auswirkungen des Wirtschaftens werden zunehmend analysiert und messbar gemacht, zum Beispiel über den Ökologischen Fußabdruck oder auch Umweltbilanzen.

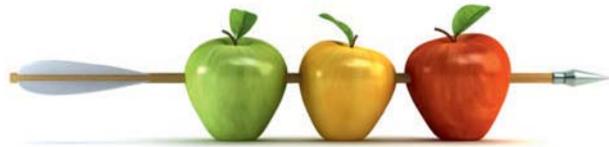
Der ökologische Fußabdruck der meisten Länder der westlichen Welt ist deutlich höher als die Erde an Kapazitäten für alle Menschen bereithält. Der Pro-Kopf-Ressourcenverbrauch in Deutschland liegt derzeit bei 4,6 globalen Hektar – die weltweit verfügbare Biokapazität pro Kopf jedoch nur bei 1,8 globalen Hektar. Wir in Deutschland brauchen für unsere Art zu leben aktuell bereits das 2,5-fache der Ressourcen unserer Erde.

Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kologischer\\_Fu%C3%9Fabdruck](http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kologischer_Fu%C3%9Fabdruck) | Stand: 21.12.2012

*„Unter dem Ökologischen Fußabdruck wird die Fläche auf der Erde verstanden, die notwendig ist, um den Lebensstil und Lebensstandard eines Menschen (unter Fortführung heutiger Produktionsbedingungen) dauerhaft zu ermöglichen. Das schließt Flächen ein, die zur Produktion seiner Kleidung und Nahrung oder zur Bereitstellung von Energie, aber z. B. auch zur Entsorgung oder Recycling des von ihm erzeugten Mülls oder zum Binden des durch seine Aktivitäten freigesetzten Kohlendioxids benötigt werden. Die Werte werden in Hektar pro Person und Jahr angegeben.“*

[http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kologischer\\_Fu%C3%9Fabdruck](http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kologischer_Fu%C3%9Fabdruck) | Stand: 21.12.2012





## Die drei Pfeiler von CSR: Ökologie, Soziales und Ökonomie

### Dimension Ökologie

Interessensgruppe: Umwelt/Natur

Ziel ist es, negative Umweltauswirkungen bei Prozessen, Produkten und Dienstleistungen deutlich zu verringern und Umweltverträglichkeit in den Fokus zu rücken.

Mit Umweltmanagementsystemen werden die Umweltauswirkungen, die durch Unternehmen entstehen, methodisch erfasst und die wesentlichen umweltrelevanten Informationen im Bereich Boden, Luft, Wasser, Energie, Abfall und Sicherheit dokumentiert. Durch Ökobilanzen (Life Cycle Assessment – LCA) ist eine systematische Analyse der Umweltauswirkungen von Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen für die gesamte Lebensdauer und Laufzeit möglich.

Alle Umweltauswirkungen, die während der Produktion, der Nutzungsphase und der Entsorgung sowie bei vor- und nachgelagerten Prozessen (zum Beispiel Herstellung der Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe oder auch bei der Entsorgung) entstehen, werden quantifiziert.

Messbarer Mehrwert von CSR  
in der Dimension Ökologie:

- Effizienterer Einsatz von Material, Wasser, Papier, Strom, Gas, Öl etc. für Heizung, Kühlung, Beleuchtung, Mobilität etc.
- Emissionsreduktion/-vermeidung
- Abfallreduktion/-vermeidung

„Eine Studie des Beratungsunternehmens Arthur D. Little und der Universität Osnabrück zum Thema Materialeinsparung kam zu dem Ergebnis, dass in Deutschland etwa 20 Prozent der verbrauchten Rohstoffe durch eine effizientere Wirtschafts- und Produktionsweise eingespart werden könnten. Bei einem gesamten Materialeinsatz von rund 500 Milliarden Euro im Jahr ergibt das ein Einsparpotenzial von bis zu 100 Milliarden Euro.“

<http://www.efanrw.de/index.php?id=19&L=0>  
Stand: 21.12.2012

**Ihr Vorteil:** Ihr Unternehmen wird Kosten reduzieren können. Zahlreiche Beispiele von erfolgreich umgesetzten Projekten zur Verbesserung der Ressourceneffizienz liefert die EFA-Praxisbeispiel-Datenbank der Effizienz-Agentur NRW (s. [www.efanrw.de](http://www.efanrw.de)).

### Dimension Soziales

Interessensgruppen: Beschäftigte, Kundinnen/Kunden, Lieferantinnen/Lieferanten etc.

Ziel ist es, durch das Wirtschaften positive soziale Wirkungen für die Menschen zu erzeugen, die direkt mit dem Unternehmen zusammenarbeiten und indirekt vom unternehmerischen Handeln beeinflusst werden.

Die Beziehung eines Unternehmens zum Beispiel zu seinen Beschäftigten wird von folgenden Faktoren wesentlich geprägt:

- Zufriedenheit der Beschäftigten
- Einbindung der Beschäftigten
- Führungskultur
- Gesundheitsförderung
- Beschäftigungssicherung
- Qualifikation der Beschäftigten
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Work-Life-Balance
- Förderung der Vielfalt und der Chancengleichheit/Diversity
- Vergütungssystem
- Transparenz der Geschäftsprozesse

Diese sogenannten weichen Erfolgsfaktoren tragen erheblich dazu bei, wie stark sich Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Emotional an ihr Unternehmen gebundene Arbeitskräfte haben weniger Ausfallzeiten, wechseln nicht den Arbeitgeber und empfehlen das eigene Unternehmen gerne weiter.

Aber auch Maßnahmen, die die Beziehungen des Unternehmens zur Kundschaft und zu den Lieferbetrieben verbessern, kommen allen Beteiligten – auch dem Unternehmen – zugute.

Messbarer Mehrwert von CSR  
in der sozialen Dimension:

- Reduktion von Fehlzeiten der Beschäftigten durch Krankheit
- geringere Personalfuktuation
- sinkende Reklamationsraten
- mehr Innovationen
- wachsende Kundenzufriedenheit

**Ihr Vorteil:** Ihr Unternehmen wird auch hier Kosten reduzieren und zusätzlich die Rentabilität verbessern können.



## CSR-Strategie: Schritt für Schritt in die Balance

*Der Zusammenhang zwischen CSR und messbarem Mehrwert in der sozialen Dimension wird in verschiedenen Studien nachgewiesen; u.a. im jährlichen „Engagement Index Deutschland“ der Gallup GmbH*

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/158186/grafik-zeitverlauf-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx> | Stand: 21.12.2012

*und der Studie „Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität“*

<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2008/200801/TPGWSGermany.pdf> | Stand: 21.12.2012

Zur sozialen Dimension gehört auch gesellschaftliches Engagement. Das Unternehmen tritt als „guter Bürger“ (corporate citizen) auf und engagiert sich idealerweise dauerhaft für gemeinnützige Projekte mit ökologischen, sozialen oder kulturellen Belangen, insbesondere im lokalen Umfeld.

*Beispiele:*

- Spenden des Unternehmens
- Sponsoring von gemeinnützigen Organisationen
- Gemeinnütziges Engagement der Beschäftigten

### Dimension Ökonomie

Ein Unternehmen, das nach dem CSR-Prinzip wirtschaftet, muss selbstverständlich auch nach Profit streben. Die betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren sind von großer Bedeutung für das betriebswirtschaftliche Ergebnis, das sich in der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens zeigt. Dazu zählen zum Beispiel:

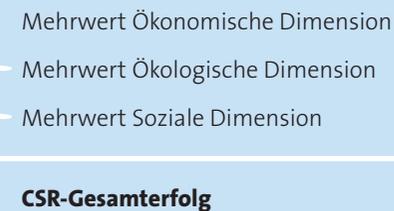
- Geschäftsidee
- Managementqualität
- Zielgruppenauswahl
- Markt und Markttrends
- Standortwahl
- Wettbewerbsanalyse
- Marketingstrategie
- Organisation
- Unternehmensplanung
- Rechnungswesen
- Controlling/Steuerung

*Messbarer Mehrwert in der Dimension Ökonomie:*

Beim konventionellen Wirtschaften dominieren die ökonomischen Ziele. Umsatz, Gewinn und Eigenkapitalrendite sind die wesentlichen Messgrößen.

Soziale und ökologische Verantwortung spielen eine untergeordnete Rolle. Mehrwert wird dann nur in der ökonomischen Dimension geschaffen.

**Ihr Vorteil:** Wirtschaftet ein Unternehmen aber nach dem CSR-Prinzip, wird ein Mehrwert in allen drei Dimensionen geschaffen:



Eine CSR-Strategie verfolgt gleichgewichtig ökonomische, soziale und ökologische Ziele im Kerngeschäft. Durch die strategische Verankerung von CSR im möglicherweise noch zu definierenden Unternehmensleitbild sollen nicht nur einzelne gute Taten vollbracht werden. Vielmehr geht es darum, dass das Unternehmen lernt, planvoll und methodisch gleichermaßen ökonomischen Mehrwert sowie ökologischen und sozialen Nutzen zu schaffen. Aus den strategischen Zielen werden operative Ziele und Maßnahmen für die drei Pfeiler Ökologie, Soziales und Ökonomie entwickelt; den jeweiligen Bereichen werden verantwortliche Beschäftigte zugeordnet. Die Umsetzung erfolgt Schritt für Schritt, passend zum Budget und zur Manpower Ihres Unternehmens.

Beispiele aus dem Mittelstand belegen, dass eine CSR-Strategie wirtschaftlich erfolgreich ist.



Foto: Rhein-Kreis Neuss

v. l.: Nina Ahrens, Martina Meeuvissen, Elke Vohrmann

## Informationen veröffentlichen

Die ökonomischen, sozialen und ökologischen Aktivitäten des Unternehmens müssen intern und auch extern kommuniziert werden, zum Beispiel auf der firmeneigenen Internetseite, über Newsletter, Broschüren, gezielte Pressearbeit etc.

Transparenz und Glaubwürdigkeit steigen durch die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts. Einen weltweit akzeptierten Standard hat die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt. Die GRI Leitlinien (GRI Sustainability Reporting Guidelines) wurden seit 1999 kontinuierlich erweitert. Der Leitfaden bietet eine methodische und weltweit einheitliche Vorgehensweise zur Dokumentation aller CSR-Aktivitäten eines Unternehmens.

**Ihr Vorteil:** Ihr Unternehmen wird an öffentlichem Ansehen gewinnen und potentielle Kunden sowie Fachkräfte gleichermaßen auf sich aufmerksam machen.



## Das Team der CSR-Beratungsstelle

Projektleiterin  
**Martina Meeuvissen**  
Diplom-Ingenieurin Chemie

Tel.: +49 (0) 2131 928-7505  
Fax: +49 (0) 2131 929-87505  
martina.meeuvissen@  
rhein-kreis-neuss.de

Projektassistentin  
**Nina Ahrens**

Tel.: +49 (0) 2131 928-7506  
Fax: +49 (0) 2131 928-87506  
nina.ahrens@rhein-kreis-neuss.de

Projektbegleitung  
**Elke Vohrmann**  
Diplom-Ökonomin  
Unternehmensberaterin  
mit Schwerpunkt  
Nachhaltiges Wirtschaften/CSR

Elke Vohrmann Consulting  
Brabantstraße 16  
40235 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 9839 3527  
office@vohrmann-consulting.de  
www.vohrmann-consulting.de

**Besuchen Sie uns im Internet:**  
<http://wfggrkn.de/de/service/csr-beratung/>

### Impressum

Text: Elke Vohrmann unter Mitwirkung von  
Martina Meeuvissen und Petra Müller

Gestaltung und Layout: PR Kompakt, Neuss

Fotos: istockphoto, Fotolia, Clipdealer

Stand der Informationen: Januar 2013

Herausgeber:  
Rhein-Kreis Neuss  
Wirtschaftsförderung  
CSR-Beratungsstelle  
Königstraße 32–34  
41464 Neuss

Das Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR-Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds ESF gefördert