
CSR-Management für Kleinunternehmen – Handschlagzeiten sind vorbei: Gesellschaftliche Verantwortung in Kleinunternehmen braucht Professionalität

Dennis Lotter

1 Gesellschaftliche Verantwortung und die Besonderheit in Kleinunternehmen

Eigentümergeprägte Kleinunternehmen gelten als bescheiden, agieren leise im Hintergrund, sind meist nah am Kunden und gleichzeitig traditionellen Werten verbunden. Sie haben sich trotz der voranschreitenden Dynamik des wirtschaftlichen Strukturwandels weitestgehend behauptet und spielen nach wie vor eine bedeutende ökonomische und gesellschaftliche Rolle in den Volkswirtschaften der Europäischen Union. Es sind die enge Verflechtung und Verbundenheit des Unternehmers mit seinem Kleinbetrieb, die diesem Unternehmenstypus seinen spezifischen Charakter verleihen. Diese Symbiose speist sich aus fundamental unterschiedlichen Systemperspektiven: dem Unternehmer und seinem familiären Umfeld, wo familiäre Regeln und verantwortungsethische Aspekte eine besondere Rolle spielen, und dem Betrieb, wo nach wirtschaftswissenschaftlichen Standpunkten eher harte ökonomische Regeln und Entscheidungsmuster dominieren. Die Unternehmensperspektive reduziert grundsätzlich die Beziehung der Akteure auf eine Mittel-Zweck-Gemeinschaft zur Erfüllung des unternehmerischen Gewinnprinzips. Dazu ist es erforderlich, zweckrationale Entscheidungen zu treffen, marktorientierte Produkte und Leistungen zu entwickeln und kundenorientierte Prozesse zu gestalten. Aus der Perspektive der Eigentümer läuft dieser Interaktionsprozess nicht auf einer rein sachlichen Ebene ab. Der Umgang mit familiären Mitarbeitern ist häufig weniger durch Effizienz und Leistungskriterien geprägt als vielmehr durch Familienwerte, wie Fürsorge, Gleichheit und Gerechtigkeit. Wesentliche Strukturmerkmale des Unternehmenstypus zeichnen sich durch einen familiären Charakter aus, wie beispielsweise die Tendenz zur informellen mündlichen Kommunikation, die Vermeidung von formalisierten Strukturen oder die Art

D. Lotter (✉)

Studiendekan Sustainable Marketing & Leadership, Hochschule Fresenius Idstein
Limburger Str. 2, 65510 Idstein, Deutschland
E-Mail: dennis.lotter@hs-fresenius.de

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

W. Keck (Hrsg.), *CSR und Kleinunternehmen*,

Management-Reihe Corporate Social Responsibility, DOI 10.1007/978-3-662-53628-5_2

und Weise der Rekrutierung. Familiäre Argumentationspositionen ersetzen oft zweckrationale ökonomische Argumente im Unternehmen und vice versa im familiären Umfeld. Im Rahmen unserer empirischen Arbeiten zu familiengeprägten Unternehmern und gesellschaftlicher Verantwortung konnten wir herausfinden, dass familienbeeinflusste Unternehmen aus einem traditionellen Selbstverständnis heraus seit Generationen eine gelebte gesellschaftliche Verantwortung praktizieren, ohne jemals von dem Begriff Corporate Social Responsibility gehört zu haben. Redlichkeit, Integrität und die Handschlagqualität eines ehrbaren Kaufmanns waren schon immer bedeutende Themen. Insofern ist es kaum verwunderlich, dass sich gerade Kleinstunternehmer mit zahlreichen Aktivitäten für ihr Umfeld und ihre Mitarbeiter einsetzen. Das Engagement erfolgt dabei allerdings noch oft nach dem Gießkannenprinzip: spontan, sporadisch und unkoordiniert. Der Einsatz für die Gesellschaft wird darüber hinaus noch oft von der Geschäftstätigkeit losgelöst betrachtet. Die gesellschaftliche Verantwortung fußt überwiegend auf einer ethisch-moralischen Überzeugung. Ökonomische Vorteile, die sich durch die professionelle Verbindung von Geschäft und gesellschaftlicher Verantwortung für das Unternehmen selbst ergeben können, bleiben noch weitgehend unbeachtet. Hier werden momentan noch Chancen für die eigene Zukunft vertan. Wird das Engagement professionell geplant und langfristig in die Unternehmensstrategie integriert, so profitiert nicht nur die Gesellschaft davon, sondern auch das Unternehmen selbst. Viele internationale Konzerne haben dies bereits erkannt und ganze Stabsstellen oder sogenannte CSR-Manager implementiert. Und auch in der Betriebswirtschaftslehre haben sich in den letzten Jahren Ansätze entwickelt, die aufzeigen, wie soziale, gesellschaftliche und ökologische Aspekte in die strategische Unternehmensführung integriert werden können. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen: Was die großen Konzerne vollmundig als Corporate Social Responsibility oder kurz CSR bezeichnen, ist für den „ehrbaren Kaufmann“ aus dem Mittelstand nahezu Tagesgeschäft. Neu ist hingegen die Professionalisierung in der Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements. Die Zeiten, in denen gesellschaftliche Verantwortung durch Handschlag besiegelt und ad hoc realisiert wird, sind nicht mehr hinreichend: Gesellschaftliche Verantwortung in Kleinstunternehmen braucht endlich Professionalität, um ihr gewinnbringendes Nutzenpotenzial zu entfalten.

2 Vom Aktionismus zum strategischen CSR-Management

Der Grund für die herausragende Bedeutung eines professionellen CSR-Managements für den nachhaltigen Erfolg eines Betriebs ist in der engen Verbindung zwischen Gesellschaft und Firma zu finden. Der altbekannte Standpunkt, Betriebe seien alleine für die Gewinnmaximierung zuständig und gesellschaftliche Anliegen sollten von anderen Instanzen bewältigt werden, lässt sich heute nicht mehr halten. Unternehmen und Gesellschaft sind nicht zwei voneinander losgelöste Bereiche. Im Gegenteil, zwischen ihnen besteht eine starke gegenseitige Abhängigkeit.

Möchte ein Kleinunternehmen erfolgreich sein, so benötigt es dazu eine funktionierende Gesellschaft, z. B. ausgebildete und produktive Mitarbeiter, geregelte Eigentumsverhältnisse oder Konsumenten, die Produkte und Dienstleistungen nachfragen. Umgekehrt ist eine, sich fortentwickelnde Gesellschaft nicht ohne den Erfolg von Kleinbetrieben möglich. Bleibt der Gewinn der Unternehmen aus, so sinken die Löhne, die Wettbewerbsfähigkeit schwindet und es werden Arbeitsplätze abgebaut. Unternehmen und Gesellschaft – beide können ohne einander nicht leben und beide beeinflussen sich gegenseitig fortwährend.

Gesellschaftliche Trends und Entwicklungen sind ausschlaggebend dafür, in welcher Form ein Betrieb überhaupt seine langfristige Strategie verfolgen kann – und die Entwicklungstendenzen der letzten Jahrzehnte schreien geradezu nach strukturierter Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Sei es die Globalisierung und die damit einhergehende ordnungspolitische Lücke, die eine Verantwortungsübernahme entlang der Zulieferkette verlangt, der demografische Wandel, der zu einem Fachkräftemangel führt, oder der Verbrauchertrend hin zu ethisch korrekten Produkten – gesellschaftliche Verantwortung ist nötiger und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgversprechender denn je. Wird Corporate Social Responsibility konsistent mit dem Kerngeschäft verknüpft, so ergeben sich einzigartige Chancen für Kleinbetriebe wie für Konzerne.

Nahezu jeder Prozess im Unternehmen hat Auswirkungen auf die umliegende Gesellschaft – sei es der Verbrauch von Ressourcen, der Umgang mit Mitarbeitern oder das fertige Endprodukt und seine Vermarktung. Jeder Berührungspunkt zwischen Unternehmen und Gesellschaft birgt Potenziale für ein professionelles CSR-Management. Ein Unternehmen kann getreu dem Motto „nach mir die Sintflut“ Ressourcen schonungslos verbrauchen, solange sie noch da sind, oder aber einen nachhaltigen Umgang mit knappen Ressourcen, wie beispielsweise Wasser, im Unternehmen implementieren. Ein Unternehmen kann seine Mitarbeiter als bloßen Produktionsfaktor betrachten und „verheizen“ oder aber in die Entwicklung und Zufriedenheit seiner wichtigsten Ressource investieren. Ein Unternehmen kann Produkte auf den Markt werfen, die die Welt nicht braucht, und diese durch hohle Versprechungen der Zielgruppe schmackhaft machen oder aber es kommuniziert ehrlich und transparent und entwickelt Lösungen für die Probleme seiner Kunden. CSR ist eben keine Nebensache, CSR ist Teil des Kerngeschäfts und muss professionell geplant, gesteuert und umgesetzt werden. Die gegenseitige Abhängigkeit von Gesellschaft und Unternehmen ist so essenziell, dass sie langfristig in der Unternehmensstrategie verankert werden muss. Mit unkoordinierten Spontanaktionen und Spenden nach dem Gießkannenprinzip kann dies nicht gelingen. CSR-Projekte sollen vielmehr zur Unternehmensstrategie in einem ehrlichen und stimmigen Verhältnis stehen. Mit anderen Worten: Die Verantwortung von Energiekonzernen definiert sich sicherlich nicht darüber, welche Kultur- oder Sportveranstaltungen gefördert werden, sondern vielmehr welchen Beitrag sie zur umweltverträglichen Stromversorgung in der Zukunft leisten. Vor der Kür muss zunächst einmal die Pflicht kommen. Natürlich ist es anerkennenswert und ein wichtiger gesellschaftlicher Beitrag, wenn sich Unternehmen in gesellschaftlichen Bereichen, wie Sport, Kultur und Bildung, engagieren, doch bevor solche Maßnahmen in Erwägung

gezogen werden, sollte das Unternehmen zuerst seine Kernaufgaben pflichtbewusst und verantwortungsvoll erfüllen.

2.1 Der 5-Stufen-Plan zum erfolgreichen CSR-Management

In unserem Fachbuch *Der CSR-Manager – Unternehmensverantwortung in der Praxis* (Lotter und Braun 2014) beschreiben wir die ersten konkreten Schritte zu einem professionellen CSR-Management und liefern eine praxisnahe Sicht auf Notwendigkeit und Potenziale von gelebter Unternehmensverantwortung. Das Vorgehen in fünf Stufen hat sich in der Praxis bewährt und kann auch als Blaupause für Kleinunternehmen herangezogen werden (siehe Abb. 1).

Ein Erfolg versprechendes CSR-Management beginnt zunächst mit einer ausführlichen Analyse. Kleinbetriebe sollten sich zunächst einen Überblick über ihre Ausgangslage verschaffen. Fragen, die in der Analysephase geklärt werden sollen, sind unter anderem:

- Wie sieht unser bestehendes Engagement aus? Was ist gut, was kann optimiert werden?
- Wer sind unsere Anspruchsgruppen?
- Passt das Engagement zu Leitbild und Kerngeschäft?

Nach der Analyse müssen strategische Grundsatzentscheidungen getroffen werden, die die essenzielle Verknüpfung zwischen Kerngeschäft und Engagement betreffen. Sie erhalten Antworten auf Fragen wie:

- Wie beeinflusst mein Betrieb die Gesellschaft?
- Wie kann dieser Einfluss optimiert werden?
- Wo liegen gesellschaftliche Chancen und Risiken für meinen Betrieb?
- Wie können die Chancen optimal genutzt und die Risiken minimiert werden?

Am Ende dieses Abschnitts liegen erste „strategische Leitthemen“ vor, deren systematische Bearbeitung in Zukunft sowohl für den Betrieb als auch die Gesellschaft von Vorteil sein wird.

Sind die strategischen Leitthemen identifiziert, so geht es im nächsten Schritt um deren Umsetzung mittels konkreter CSR-Projekte. Entlang folgender Fragestellungen wird die geplante CSR systematisch in die Praxis umgesetzt:

- Welche möglichen CSR-Maßnahmen in den Handlungsfeldern Markt, Umwelt, Mitarbeiter und Gemeinwesen können umgesetzt werden?
- Unter welchen Bedingungen ist eine Kooperation mit einer gesellschaftlichen Institution ratsam und wann nicht?

Die nächste Stufe stellt die Kommunikation des CSR-Engagements dar. Folgende Fragen werden dabei geklärt:



Abb. 1 Der 5-Stufen-Plan. (Quelle: Lotter und Braun 2014)

- Welche Möglichkeiten zur internen Kommunikation mit den Mitarbeitern liegen vor?
- Welche Möglichkeiten zur Kommunikation nach außen gibt es?

Auf der letzten Stufe erfolgt schließlich die Bewertung des bisher erreichten. Gleichzeitig werden Verbesserungspotenziale für das weitere Vorgehen erschlossen.

- Wie kann das Engagement effizient dokumentiert werden?
- Wie lässt sich der Erfolg der CSR-Strategie bewerten?
- Wie kann man angemessen über das Engagement und die Effekte berichten?

2.2 Stufe 1: Die Bestandsaufnahme

Die typische Vorgehensweise ist zunächst die Durchführung einer fundierten Bestandsanalyse, zu der sowohl die interne wie auch die externe Perspektive gehören. Intern besteht häufig die Herausforderung, dass viele vereinzelt Maßnahmen existieren und der Gesamtüberblick fehlt. Extern gilt es, die zentralen Anspruchsgruppen zu identifizieren und ihre Erwartungshaltung an das Unternehmen zu ermitteln. Aus der umfassenden Bestandsaufnahme können dann Risikofelder ebenso wie Profilierungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette abgeleitet werden.

Die Bestandsaufnahme sollte unter Mitarbeit und in ständigem Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen, allen voran den Mitarbeitern, entstehen. Die Anspruchsgruppen systematisch einzubinden, ist über den kompletten CSR-Prozess hinweg ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Zunächst sollte man sich einen groben Überblick verschaffen. Es sollten alle Anspruchsgruppen zusammengetragen werden, die den langfristigen Unternehmenserfolg beeinflussen, und auch diejenigen, die Unternehmensaktivitäten in irgendeiner Weise tangieren. Wichtig ist es, neben den externen auch interne Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Es sollte akribisch vermerkt werden, welcher Kontakt besteht und welche Meinungen und Erwartungen die jeweiligen Anspruchsgruppen gegenüber dem Betrieb haben. Hierfür bietet sich eine einfache Mindmap an. Unterschiedliche Farben, Formen oder Größen markieren eine erste Bewertung über die Relevanz der jeweiligen Stakeholder.

Für eine Anspruchsgruppenanalyse reichen Spekulationen über die Erwartungen nicht aus. Die jeweiligen Interessengruppen sollten ganz direkt befragt werden. Dafür bieten

sich gemeinsame Workshops oder Interviews an, in denen die relevanten Ansprüche gemeinsam herausgearbeitet werden. Dabei gilt es, Anliegen abzufragen und auch Kritik offen zu begegnen.

Neben Workshops und Interviews sind auch Web-2.0-Kanäle wirksam, um kostengünstig, schnell und effizient mit den Anspruchsgruppen in einen Dialog zu treten – etwa über ein Onlineportal oder ein Forum, auf dem die Anspruchsgruppen eigene Erfahrungen bezüglich des CSR-Engagements weitergeben.

2.3 Stufe 2: Die Strategiefindung

Auf der nächsten Stufe folgt die Strategiefindung. Durch eine systematische Priorisierung gilt es, diejenigen Themen herauszufiltern, die das Unternehmen mit seinem Kerngeschäft besonders gut adressieren kann und die bei Anspruchsgruppen von besonderer Relevanz sind. Auf diese strategischen Leitthemen sollte sich das Unternehmen in seinem CSR-Management konzentrieren.

Strategische Leitthemen sind CSR-Themen, die eine enge Verbindung zum Kerngeschäft aufweisen und die im Idealfall gleichzeitig Chancen und Risiken im gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens betreffen. Jedes Unternehmen hat eigene Leitthemen. Man identifiziert die strategischen Leitthemen anhand der Berührungspunkte von Unternehmen und Gesellschaft. Man unterscheidet zwischen dem Einfluss des Unternehmens auf Gesellschaft und Anspruchsgruppen (die sog. Von-innen-nach-außen-Verbindung) und dem Einfluss gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und des Wettbewerbsumfeldes auf das Unternehmen (sog. Von-außen-nach-innen-Verbindung).

Die „Von-innen-nach-außen-Verbindung“ kann anhand des Wertkettentools von Michael Porter untersucht werden (siehe Abb. 2). Grundsätzlich sollten auf dieser Stufe die elementaren Prozessschritte in einem Betrieb identifiziert werden und diese ähnlich der Wertkette in ihrem gegenseitigen Zusammenhang aufgezeichnet werden. Die Elemente der Wertschöpfungskette sollen daraufhin untersucht werden, welchen Einfluss sie auf Gesellschaft und Umwelt haben. Wird die Gesellschaft positiv oder negativ beeinflusst? Welche Möglichkeiten gibt es, positive Aktivitäten zu verstärken und negative Aktivitäten zu verringern oder zu ersetzen?

So können in der Eingangslogistik durch die Reduktion von Transporten Emissionen verringert werden. In der Produktion kann man den Wasser- und Energieverbrauch senken, Müll vermeiden, die Artenvielfalt erhalten oder die Arbeitssicherheit verbessern. In der Ausgangslogistik ist es möglich, auf umweltfreundliches Verpackungsmaterial zu achten und negative Folgen durch Transporte zu verringern.

Es sollte aber nicht Ziel sein, zu möglichst vielen Berührungspunkten Einzelprojekte zu starten. Es geht darum, sich der Schnittpunkte bewusst zu werden und daraus Leitthemen zu entwickeln, die für das eigene Unternehmen gelten und ihm somit im Idealfall Einzigartigkeit verschaffen können. Stellen Sie sich also die Frage: Gibt es entlang der Wertkette Potenziale, die Gesellschaft positiv zu beeinflussen, die Wettbewerber nicht haben?

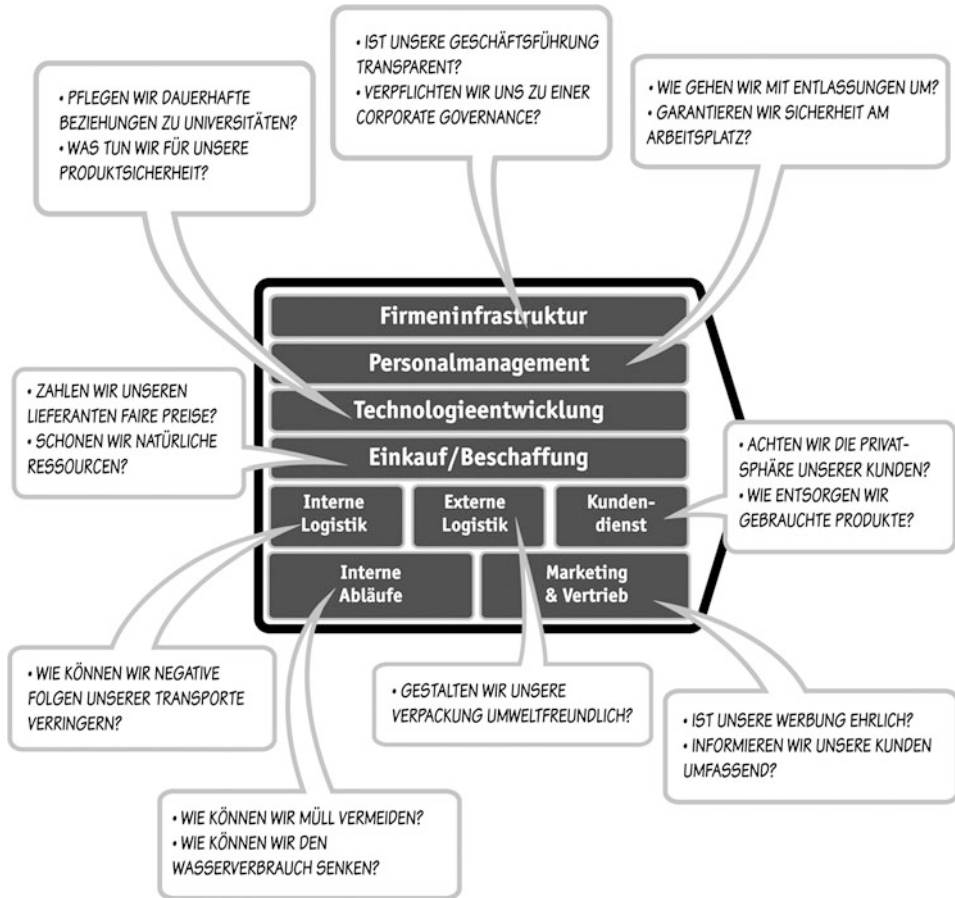


Abb. 2 Das Wertkettentool. (Quelle: Lotter und Braun 2014)

Im nächsten Schritt geht es darum, externe Herausforderungen abzusehen, welche die Zukunft eines Unternehmens beeinflussen. Die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Entwicklung eines Unternehmens sind enorm. Sie können darüber entscheiden, ob ein Unternehmen seine Strategie überhaupt langfristig verfolgen kann. Die Schnittpunkte stellen die „Von-außen-nach-innen-Verbindung“ dar. Stellen Sie folgende Fragen: Welche gesellschaftlichen Trends können unser Unternehmen jetzt und in Zukunft beeinflussen? Wie können wir diese und die damit verbundenen Chancen besser nutzen? Wie können wir den gesellschaftlichen Veränderungen entgegenreten, die Risiken für unser Unternehmen sind? Für einen Hersteller von Fast Food wäre das sicherlich die zunehmende Fettleibigkeit von Kindern. Führen Sie ein Fitnessstudio, so ist diese Entwicklung auch für Sie von Bedeutung.

Im Idealfall minimieren die Leitthemen nicht nur negative Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft, sondern sie fördern Themen, die sowohl einen Bezug

zur Wertschöpfungskette wie auch zum gesellschaftlichen Umfeld aufweisen. So könnten geschickte Lernprogramme in Schulen und interne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Durch die Bearbeitung „beidseitiger“ Leitthemen wird aus reaktivem Krisenmanagement zukunftsgerichtetes Handeln.

Eine erfolgreiche CSR-Strategie, die sowohl der Gesellschaft wie auch dem Unternehmen Nutzen bringt, fokussiert auf unternehmensindividuelle Leitthemen. Pflicht ist hierbei die Verknüpfung zwischen Engagement und Kerngeschäft. Zudem müssen die CSR-Aktivitäten die Unternehmenskultur glaubwürdig widerspiegeln.

2.4 Stufe 3: Die Umsetzung

Nachdem die zentralen Leitthemen definiert sind und die grundlegende CSR-Strategie feststeht, geht es im nächsten Schritt darum, die strategische Konzeption in die Tat umzusetzen. Notwendige Prozesse müssen definiert, Verantwortlichkeiten festgelegt und Einzelmaßnahmen geplant werden. Professionelle CSR verlangt auch ein Projektmanagement wie jedes andere Projekt auch. Ganzheitliche und nachhaltig wirksame CSR-Maßnahmen werden also meist über Jahre hinweg durchgeführt und verlangen eine kontinuierliche Betreuung. Der Zeitaufwand für das CSR-Team kann dabei unterschiedlich sein. Gerade in der Anfangsphase, in der noch viel geplant und konzeptioniert werden muss, sind regelmäßige, häufig sogar wöchentliche Treffen des CSR-Teams notwendig. Die CSR-Themen müssen gewählt, Kooperationspartner gefunden, die eigenen Mitarbeiter informiert und motiviert werden. Wenn das Projekt dann „rund“ läuft, genügt ein Treffen pro Quartal, bei dem weitere strategische Entscheidungen gefällt und bestehende Projekte einer Erfolgskontrolle unterzogen und ggf. angepasst werden.

Neben der Wahl der CSR-Maßnahmen muss noch eine grundsätzliche Frage geklärt werden: Sollen die CSR-Projekte eigenständig oder in Kooperation mit einem oder mehreren Unternehmen (z. B. aus derselben Branche), gemeinnützigen Organisationen (z. B. Vereinen oder Stiftungen) oder der Politik realisiert werden?

Kooperationspartner sollten vor allem anerkannt und seriös sein und am besten möglichst viel eigene Erfahrung und Ressourcen in die Kooperation einbringen können. Wenn die Kooperation darüber hinaus durch die Bekanntheit und die Netzwerke des Partners profitiert, ist das von großem Vorteil.

Gerade Kleinstbetriebe, die noch wenig Erfahrung in der professionellen und ganzheitlichen Umsetzung von CSR haben, brauchen Kooperationspartner. Im Betrieb fehlen häufig die Zeit, das Personal oder das umfassende Wissen; Projektpartner können hierbei sehr hilfreich sein. Kooperationspartner bringen die nötige Erfahrung bei der Organisation von gesellschaftlichen Projekten mit, sie besitzen Spezialistenwissen und haben den direkten Kontakt zu Zielgruppen und Ansprechpartnern, die den Betrieben bisher verschlossen blieben. Bei vielen, gerade kleineren Projekten, die häufig im regionalen Umfeld und aus eigener Kraft (oft ohne große finanzielle Ressourcen) auf die Beine gestellt werden, müssen die „Wertesysteme“ der Kooperationspartner übereinstimmen. Auf

einer gemeinsamen Wertebasis können beide Partner enorm von dem jeweiligen Know-how des anderen profitieren.

CSR bedeutet aber nicht zwingend Kooperation. Viele Projekte lassen sich auch auf dem „kurzen Dienstweg“ realisieren. Der Gedanke, sich gegenseitig zu helfen, steht im Vordergrund und nicht eine vertraglich vereinbarte und aufgeblähte Kooperation. Dennoch sollten die Partner zueinander passen, um nicht im Nachhinein als „Mittel-zum-Zweck-Kooperation“ und damit als unglaubwürdig entlarvt zu werden.

2.5 Stufe 4: Die Kommunikation

Viele Kleinstunternehmen behalten ihre „guten Taten“ lieber für sich, da sie befürchten, ihr gesellschaftliches Engagement könnte ansonsten nur als Marketinggag oder Imagepolitik bewertet werden. Damit werden große Chancen vertan, denn Ziele, die mit einer professionellen Kommunikation erreicht werden können, sind gleichzeitig wichtige Erfolgstreiber von CSR.

Glaubwürdigkeit in der Kommunikation ist das A und O. Ist das Engagement nicht glaubwürdig, so schadet es dem Unternehmen mehr, als es ihm nützt. Neben Transparenz, Dialogorientierung und Kompetenz (die durch die Verknüpfung der Leitthemen mit dem Kerngeschäft gewährleistet wird) ist das Übereinstimmen von Reden und Handeln eine wesentliche Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit. Hierfür ist eine angemessene Kommunikation notwendig.

Die interne Kommunikation spielt in der CSR-Strategie ebenso eine besonders wichtige Rolle und ist der externen Kommunikation vorangestellt. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sollten im Mittelpunkt der CSR-Kommunikation stehen. Sie sind wichtige Botschafter und übernehmen eine tragende Funktion bei der Meinungsbildung über ein Unternehmen. Sie haben im Alltag wie auch im Privatleben zahlreiche Möglichkeiten, über das Unternehmen zu berichten, und fungieren somit als Multiplikatoren – im positiven wie im negativen Sinne.

Einige Unternehmen verfahren nach dem Motto: „tue Gutes und rede darüber“, andere wollen eher im Stillen aktiv sein. Manche Unternehmen begründen ihre „Stille“ damit, dass es sich nicht schickt, über sein Engagement zu sprechen. Grundsätzlich liegt dieser Haltung eine ehrenwerte Philosophie zugrunde, allerdings sollte man den Aspekt des „guten Vorbildes“ nicht vernachlässigen. Wenn Unternehmen ihr CSR-Engagement kommunizieren, zeigen sie dadurch anderen, wie es funktioniert und vor allem, dass sich Engagement für alle Beteiligten lohnt.

2.6 Stufe 5: Die Erfolgskontrolle

Zu jedem Managementprozess gehört eine Erfolgskontrolle: eine objektive Beurteilung und Bewertung des bereits Erreichten und gleichzeitig eine Offenlegung von Schwierig-

keiten und Verbesserungspotenzialen. Beim CSR-Management ist das nicht anders. Die interne Erfolgskontrolle wird in der Praxis häufig mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes/CSR-Reports verknüpft, der die Nachhaltigkeitsperformance des Betriebs gegenüber internen wie externen Stakeholdern dokumentiert. Denn der CSR-Report ist nicht nur ein Kommunikationsinstrument. Der veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht ist lediglich die Spitze des Eisbergs. Die Erstellung eines professionellen Nachhaltigkeitsberichts verlangt einen umfassenden Bewertungsprozess, der das komplette CSR-Engagement kritisch überprüft. Aufwand und Nutzen eines CSR-Reports sollten allerdings kritisch überlegt werden. Kleinunternehmen können sich schnell an der Komplexität eines umfangreichen Nachhaltigkeitsberichts verheben. In einigen Fällen genügt zunächst eine kleine Berichtsbroschüre.

Auch die Balanced Scorecard (BSC) stellt ein hilfreiches Werkzeug zur Strategieumsetzung sowie zur Steuerung und Erfolgskontrolle von CSR dar. Sie wurde in den 1990er-Jahren entwickelt. Mit der BSC können systematisch die Vision und Strategie eines Unternehmens in konkrete Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen übersetzt werden (siehe Abb. 3).

Die Ausgewogenheit (Balance) bezieht sich auf die gleichzeitige Berücksichtigung der externen Interessen von Anteilseignern und Kunden wie auch unternehmensinterner Erfolgsfaktoren. Dabei werden sowohl vergangenheitsorientierte Messgrößen wie zukunftsgerichtete Leistungstreiber formuliert. Die BSC umfasst vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, „Lernen & Entwicklung“ und die Perspektive „interne Prozesse“. Sie ermöglicht eine detaillierte Darstellung der Strategie sowie eine Operationalisierung der Ziele und eine dadurch mögliche Erfolgskontrolle. Die BSC trägt auch dazu bei, die Ziele in den unterschiedlichen Bereichen klar zu kommunizieren, und motiviert zur Unterstützung auf allen Ebenen. Dem einzelnen Mitarbeiter wird nun klar, welchen Einfluss seine Arbeit auf andere und auf das Unternehmen als Ganzes hat. Darüber hinaus ist mit der BSC ein ständiger Lernprozess mit dem Ziel der Strategieverbesserung im Unternehmen gegeben. Die BSC fokussiert sich nicht allein auf die finanziellen Ziele des Unternehmens, sondern bezieht andere Anspruchsgruppen wie Kunden und Mitarbeiter mit in den Strategieprozess ein. All diese Eigenschaften tragen dazu bei, dass die BSC zur Steuerung, Umsetzung und Erfolgskontrolle der CSR-Strategie besonders geeignet erscheint. Die vier Perspektiven der BSC werden dabei auf die unternehmerische Verantwortung angewandt.

Die Anspruchsgruppenperspektive verdeutlicht, dass in der CSR-Scorecard eine umfassendere Orientierung vorgenommen wird, als es die reine Kundenorientierung der klassischen BSC ermöglicht. Ziel ist es, die Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen zu erfüllen. Zur besseren Übersichtlichkeit kann diese Perspektive in vier Handlungsfelder (Mitarbeiter, Gemeinwesen, Umwelt, Markt) aufgeteilt werden.

Die Prozessperspektive zeigt auf, welche internen Vorgänge verbessert oder geschaffen werden müssen, damit die Umsetzung der CSR-Strategie möglich ist.

In der Lern- und Entwicklungsperspektive werden diejenigen internen Lernprozesse und Innovationen analysiert, mit denen die Geschäftsprozesse im Hinblick auf die Anspruchsgruppenerwartungen optimiert werden können.



<http://www.springer.com/978-3-662-53627-8>

CSR und Kleinstunternehmen

Die Basis bewegt sich!

Keck, W. (Hrsg.)

2017, XXII, 302 S. 44 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-53627-8