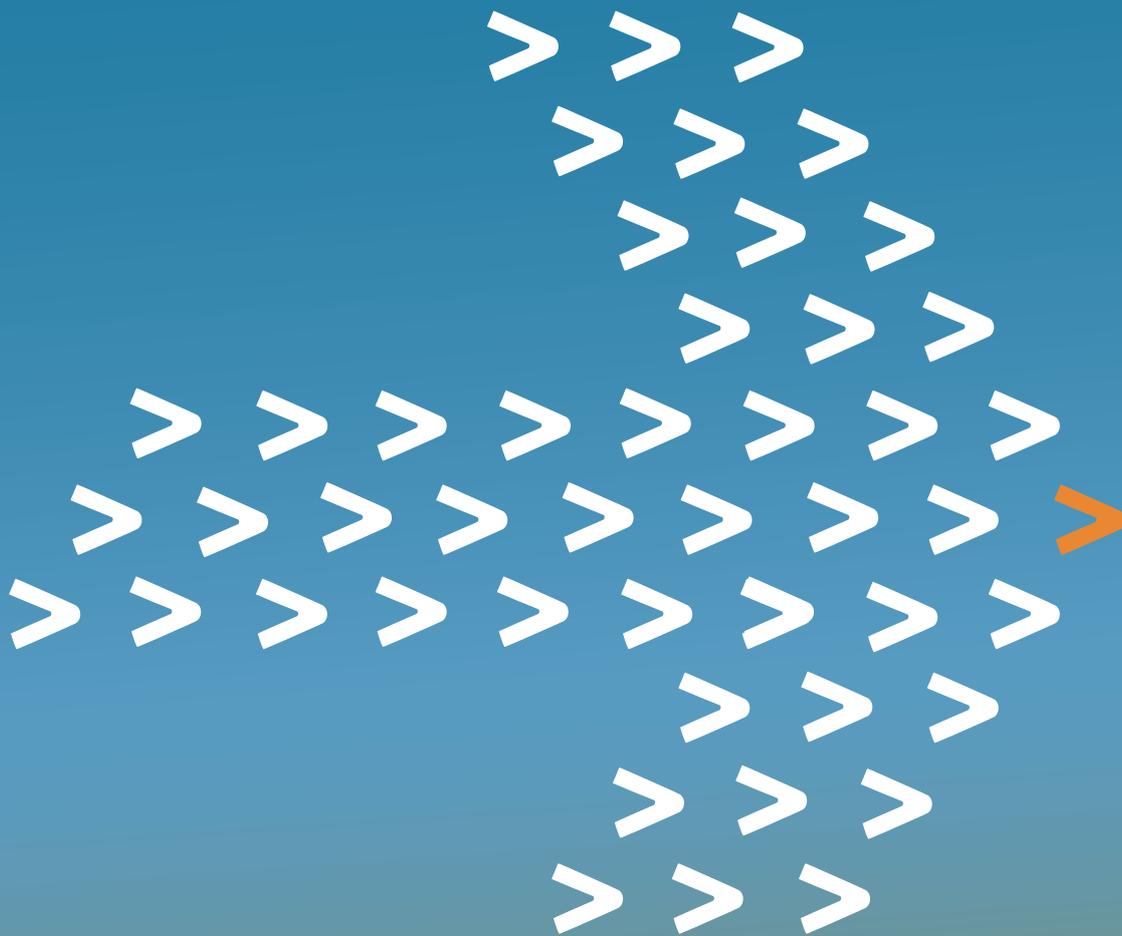


NACHHALTIGES HANDELN IN UNTERNEHMEN UND REGIONEN



Ein Wegweiser für den Ausbau und die Kommunikation von
sozialen und ökologischen Aktivitäten insbesondere von kleinen
und mittleren Unternehmen (KMU) in ländlichen Regionen

Autor*innen
Chantal Ruppert-Winkel
Madeleine Böhm
Christoph Brunn
Simon Funcke
Michael Kress-Ludwig
Katharina Papke
Cara-Sophie Scherf

INHALTSVERZEICHNIS

1. DER WEGWEISER	4
2. NACHHALTIGES HANDELN VON UNTERNEHMEN: WAS BEDEUTET DAS?	5
3. HANDLUNGSFELDER	8
3.1 Das Unternehmen und seine Möglichkeiten	9
3.2 Messen und in Wert setzen von sozialen und ökologischen Maßnahmen	17
3.2.1 Themenfeld: Wertschöpfungseffekte ökologischer Nachhaltigkeitsaktivitäten	19
3.2.2 Themenfeld: Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber durch soziale und ökologische Maßnahmen	21
3.2.3 Themenfeld: Chancen in der Kund*innengewinnung und –bindung durch soziale und ökologische Maßnahmen	22
3.3 Nachhaltigkeitskommunikation	25
3.3.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung	28
3.3.2 Nachhaltigkeits-Marke	29
3.4 Regionale Vernetzung der relevanten Akteure	34
4. LITERATUR UND VERWEISE	38

VORWORT LANDRAT STEINFURT

Die Teilnahme am Forschungsprojekt „Regio Trans^{KMU} – regionale Transformation durch sozial-ökologisch handelnde Unternehmen“ hat der Kreis Steinfurt als Chance verstanden, sich im Wettbewerb der Regionen besser zu positionieren. Daher haben wir gerne an dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt teilgenommen, das untersucht, inwieweit sozial-ökologische Maßnahmen einen Mehrwert für kleine und mittlere Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darstellen und den wirtschaftlichen Wohlstand der Region fördern. Der Wettbewerb der Regionen wird durch den demografischen Wandel, mit all seinen besonderen Herausforderungen speziell für den ländlichen Raum, forciert. Dies spüren wir auch im Kreis Steinfurt — die Pluralisierung der Lebensstile nimmt zu und trotz steigender Geburtenrate und steigender Lebenserwartung ist von einer leichten Abnahme der Bevölkerungszahlen auszugehen.

Diese Entwicklung stellt uns vor große Herausforderungen, die sich praktisch auf alle Lebensbereiche auswirken. „Ärztliche Versorgung und Pflege“, „Arbeitsmarkt und Arbeitswelt“, „Betreuung, Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen“ sowie „Siedlungsentwicklung und Wohnen“ sind daraus abgeleitete Handlungsfelder, denen wir uns aktiv stellen müssen, um das Wirtschafts- und Lebensumfeld für alle Bevölkerungsgruppen im Kreis Steinfurt auch zukünftig attraktiv zu gestalten.

Daher haben wir bereits einige wegweisende Projekte ins Leben gerufen, um unseren Kreis nachhaltig lebenswert zu machen. Dazu zählen unser Vorhaben bis 2050 energieautark zu werden, verbunden mit eigenen konkreten Klimaschutzzielen, die Teilnahme am LEADER-Förderprogramm der Europäischen Union zur Entwicklung des ländlichen Raumes, ÖKOPROFIT – ein Zertifizierungsverfahren für betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz, die Initiative „Betriebsplus Familie“ zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie unser Regionalzentrum Bildung für nachhaltige Entwicklung, mittels dem Menschen befähigt werden sollen, nachhaltige Entwicklung zu verstehen und umzusetzen, am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess teilzuhaben und Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.

Die Untersuchungsergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Regio Trans^{KMU}“ geben uns neue Impulse für unsere Arbeit und fließen in die weitere Kreisentwicklung ein. Der vorliegende Wegweiser bündelt die wichtigsten Ergebnisse des Projektes und bietet gute Beispiele für die Praxis, die sich auch in anderen Regionen und dortigen kleinen und mittleren Unternehmen umsetzen lassen.

Mein besonderer Dank gilt allen beteiligten Projektpartnern: den Mitarbeitern des Zentrums für Erneuerbare Energien der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg unter der Leitung von Dr. Chantal Ruppert-Winkel, dem Öko-Institut e.V. als weiteren Projektpartner, den teilnehmenden Unternehmen und allen Bürgerinnen und Bürgern des Kreises Steinfurt, die an den Befragungen teilgenommen haben sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die finanzielle Förderung des Projektes.

Ich wünsche Ihnen, dass die Lektüre dieses Wegweisers Ihnen viele neue Einblicke und Ideen für Ihre eigene Arbeit gibt.



VORWORT PROJEKTTEAM REGIO TRANS^{KMU}

Soziales und ökologisches Unternehmenshandeln in ländlichen Regionen kann einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen regionalen Entwicklung leisten und damit auch zur Steigerung der Attraktivität der Region als Arbeits- und Wohnort beitragen. Zudem besitzt ein soziales und ökologisches Engagement von Unternehmen auch für ein nachhaltigeres Wirtschaftssystem insgesamt eine sehr hohe Relevanz. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind entsprechende Aktivitäten nicht immer einfach umzusetzen. Eine Unterstützung durch die regionale Verwaltung, durch Netzwerke oder andere Institutionen kann daher wesentlich dazu beitragen, nachhaltiges Unternehmerhandeln auszubauen und besser sichtbar zu machen. Die zielgerichtete Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten wiederum kann für Unternehmen auf unterschiedliche Weise förderlich sein: Etwa in der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter*innen, der Information von Bürger*innen und der Positionierung gegenüber potenziellen Kund*innen und Marktpartnern. Nachhaltigkeitskommunikation bietet auch für die Region Möglichkeiten, z.B. durch eine Regionalmarke, positive Effekte zu erzielen. Wir haben in den letzten drei Jahren durch unsere Arbeit im Projekt Regio Trans^{KMU} einen tieferen Einblick in diese Thematik erhalten und viele neue Erkenntnisse im transdisziplinären Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis gewinnen können. Diese Erkenntnisse bilden die Basis des vorliegenden Wegweisers, der es auch anderen interessierten regionalen Akteuren und Unternehmen, aber auch Wissenschaftler*innen ermöglichen soll, in die Thematik einzutauchen und Ansatzpunkte für einen Ausbau und die Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten von KMU zu identifizieren. In diesen Wegweiser sind die Erkenntnisse aus den Analysen im Kreis Steinfurt und weiteren Vergleichsregionen sowie Literaturanalysen und Expertengespräche eingeflossen.

Wir danken dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) dafür, uns durch die Förderung die Möglichkeit gegeben zu haben, das Projekt Regio Trans^{KMU} durchführen zu können. Weiterhin danken wir den Unternehmen und Akteuren des Kreises Steinfurt ganz herzlich für die Unterstützung unserer Arbeit und das Ermöglichen eines gemeinsamen Lernens. Gleiches gilt für die Akteure, die uns auch außerhalb der Region Steinfurt als Expert*innen zur Verfügung standen.¹

Die vorliegende Broschüre ist als Wegweiser für Unternehmen und Regionen konzipiert, die ihre sozialen und ökologischen Aktivitäten ausbauen und verstärkt kommunizieren wollen. Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Das Regio Trans^{KMU} Team

Dr. Chantal Ruppert-Winkel (Universität Freiburg), Madeleine Böhm (Universität Freiburg), Christoph Brunn (Öko-Institut), Simon Funcke (Universität Freiburg), Michael Kress-Ludwig (Universität Freiburg), Kristin Neumann (Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit), Katharina Papke (Universität Freiburg), Cara-Sophie Scherf (Öko-Institut), Ursula Wermelt (Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit)



¹ Wir danken auch ganz herzlich unseren wissenschaftlichen Hilfskräften für die Unterstützung bei unserer Arbeit. Für inhaltliche Arbeit sei besonders gedankt: Sarah Breitmaier, Lennart Frenschkowski, Christian Hauenstein, Nadja Noll und Jeremias Stein.

1 DER WEGWEISER

Warum?

Die Motivation für nachhaltiges Handeln in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist sehr vielschichtig. Es gibt viele KMU, die das Thema Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen verstärkt in Angriff nehmen oder nehmen wollen. Nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Verrechtlichung des Themengebiets und der wachsenden Anforderungen am Markt (siehe Kapitel 2) kann eine vorausschauende Positionierung der Unternehmen Vorteile bringen. Darüber hinaus kann die Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten (zu dem, was hier darunter verstanden wird siehe Kapitel 2) ins Unternehmen an die Mitarbeiter*innen und nach außen an potenzielle Fachkräfte, Kund*innen, Bürger*innen und Marktpartner auch über die regionale Grenze hinaus dazu beitragen ein positives Image der Unternehmen und der Region aufzubauen. Gleichzeitig sind mit dem Ausbau von Nachhaltigkeitsaktivitäten gerade für KMU viele Herausforderungen zu meistern. Nicht zuletzt aufgrund knapper zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen sowie fehlendem Wissen bei der Planung und Umsetzung. Es braucht Unterstützer*innen und Kümmerer, die im regionalen Kontext entsprechende Aktivitäten voranbringen können. Eine Kooperation zwischen Unternehmen und Region birgt noch weitere Vorteile. Viele ländliche Regionen in Deutschland müssen sich mit den Themen Landflucht und demografischer Wandel auseinandersetzen. Diese Phänomene haben negative Folgen für die Regionen als Lebensorte, aber auch für die dort angesiedelten Unternehmen, die als Arbeitgeber Fachkräfte benötigen. Infolgedessen sind Strategien gefragt, die aufzeigen, wie man junge Menschen in der Region hält bzw. sie motiviert dort hin zu ziehen. Nachhaltigkeit ist ein Thema, das in aktuellen Diskussionen immer mehr an Bedeutung gewinnt und das viele Menschen bewegt. In dieser Broschüre werden mögliche Ansatzpunkte und Unterstützungsmöglichkeiten für den Ausbau von Nachhaltigkeitsaktivitäten für KMU und Regionen aufgezeigt.

Für wen?

Der Wegweiser richtet sich insbesondere an KMU, die das Ziel verfolgen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu stärken und besser zu kommunizieren. Weitere Zielgruppen dieser Broschüre sind Regionen und regionale Akteure, die Unternehmen in ihrer Region bei Nachhaltigkeitsaktivitäten unterstützen wollen. Diese unterschiedlichen regionalen Akteursgruppen umfassen beispielsweise Kreis- und kommunale Verwaltungen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Kammern, Unternehmensnetzwerke und andere Akteure, die sich für das Thema Nachhaltigkeit in der Region und in den Unternehmen stark machen.

Was?

Aus dem weiten Feld möglicher sozialer und ökologischer Aktivitäten von KMU wird in dieser Broschüre ein Schwerpunkt auf folgende Handlungsfelder gelegt:

- auf mögliche soziale und ökologische Aktivitäten von Unternehmen im Allgemeinen;
- auf die Messbarkeit und mögliche Wertschöpfungseffekte durch Nachhaltigkeitsaktivitäten für Unternehmen;
- auf das Thema Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten;
- und auf die Möglichkeiten, durch Vernetzung relevanter Akteure Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen zu unterstützen.

Der Wegweiser entstand im Rahmen des Forschungsprojekts Regio Trans^{KMU}. Das Projekt wurde im Rahmenprogramm „Forschung für Nachhaltige Entwicklungen“ (FONA) im Rahmen der Sozial-ökologischen Forschung und dem Themenschwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Wie benutze ich den Wegweiser?

Der Wegweiser zeigt in vier Handlungsfeldern mögliche Maßnahmen auf, wie Regionen und regionale Akteursgruppen die Unternehmen in ihrer Region bei Nachhaltigkeitsaktivitäten unterstützen und diese besser an unterschiedliche Zielgruppen kommunizieren können. Außerdem beinhalten die Handlungsfelder Empfehlungen, die sich direkt an KMU – zur Stärkung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten und deren Kommunikation – richten. Der Adressat wird bei den jeweiligen Handlungsfeldern stets angegeben: Zu Beginn des jeweiligen Kapitels in olivgrün (Region) und/oder blau (Unternehmen).

Die Einführungen zu den jeweiligen Handlungsfeldern („Worum geht es?“) bieten den Leser*innen eine Orientierung zu den Inhalten; unter „Maßnahmen“ finden sich konkrete Handlungsoptionen, die das jeweilige Feld bietet. Die eingefügten Infokästen versorgen die Leser*innen schnell und übersichtlich mit wichtigen Informationen und enthalten viele weiterführende Hinweise. Zum vereinfachten Wiederfinden der ausführlichen Literaturangaben verweisen Ziffern in Klammern auf die vollständige Liste im Anhang.

2. NACHHALTIGES HANDELN VON UNTERNEHMEN: WAS BEDEUTET DAS?

Unternehmen gehören in Deutschland unbestritten zu den zentralen gesellschaftlichen Akteuren. Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)² kommt hierbei eine besondere Rolle zu: Über 99% der Unternehmen in Deutschland sind KMU; über 60% der deutschen Arbeitnehmer*innen in KMU beschäftigt; und KMU erwirtschaften bundesweit über 30% der Umsätze [2]. Anhand dieser Zahlen wird deutlich, dass eine Transformation hin zu einer nachhaltigeren – also umweltschonenderen und sozial verträglicheren – Wirtschaft nur zusammen mit den handelnden Unternehmen möglich ist. Doch was bedeutet nachhaltiges Handeln von Unternehmen überhaupt? Und haben KMU die notwendigen Ressourcen hierfür – oder muss nachhaltiges Handeln von Unternehmen mehr oder minder zwangsläufig Sache der großen Unternehmen bleiben?

Nachhaltiges Handeln von Unternehmen – egal welchen Begriff oder welche damit einhergehende Definition man dafür verwendet: Corporate Social Responsibility (CSR); Corporate Responsibility (CR); mit stärkerem regionalem Fokus: Corporate Citizenship (CC); nachhaltige Unternehmensführung; etc. – bedeutet unternehmerisches Handeln an ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen auszurichten. Was komplex klingt, setzen praktisch alle Unternehmen in irgendeiner Hinsicht bereits um: Seien es Maßnahmen zur Einsparung von Energie, Angebote des Gesundheitsmanagements für Mitarbeiter*innen, regionales Engagement oder Vorgaben zur transparenten Unternehmensführung.

Einer der wesentlichen Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen ist die Strukturiertheit des Vorgehens. Große Unternehmen können es sich leisten, eigene Abteilungen oder strategische Positionen mit Bezug zu nachhaltigem Handeln oder gesellschaftlicher Verantwortung zu schaffen, diese in die allgemeine Managementstruktur einzubetten und entsprechend systematisch Ziele festzulegen und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele umzusetzen. In vielen Fällen werden zusätzlich Leistungskennzahlen, sogenannte Key Performance Indikatoren (KPI), festgelegt, um die Fortschritte im Blick zu behalten.



² Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) definiert kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen € und einer Beschäftigtenzahl von weniger als 500 Mitarbeiter*innen. Weitere Informationen hierzu: [1]

Gerade in KMU sind Umweltbewusstsein und Fürsorge für die eigenen Beschäftigten oftmals gelebte Praxis, doch ist das Vorgehen zumeist weniger strukturiert: Maßnahmen werden umgesetzt, weil konkreter Bedarf erkannt oder von Mitarbeiter*innen geäußert wird. Übergeordnete Ziele werden demgegenüber nur selten festgelegt und in vielen Fällen findet keine Kontrolle der Fortschritte anhand spezifischer Kennzahlen statt. Auch wenn nur in den wenigsten Fällen überhaupt keine Nachhaltigkeitsaktivitäten vorzufinden sind, fehlen den meisten KMU die Ressourcen – ob finanzieller, personeller oder zeitlicher Art – sich derart systematisch mit dem Thema auseinanderzusetzen, wie es in großen Unternehmen möglich ist. In der Folge besitzen sie oftmals keinen Überblick über relevante oder sogar bereits adressierte Aspekte von nachhaltigem Unternehmenshandeln. Gleichzeitig erhöhen sich die Anforderungen an Unternehmen, Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Handeln zumindest zu berücksichtigen. Zum einen aufgrund der allgemein steigenden gesellschaftlichen Erwartungen, in dieser Hinsicht freiwillig tätig zu werden. Zum anderen aufgrund einer zunehmenden Tendenz der Verrechtlichung des Themengebiets. Auf europäischer Ebene sind hier beispielsweise zu nennen:

- Die EU-Strategie zur sozialen Verantwortung von Unternehmen definierte CSR bereits im Jahr 2011 umfassend als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Die Kommission kündigte bereits in dieser Mitteilung an, dass sie die Fortschritte auf diesem Themengebiet regelmäßig überwachen wird [3].
- Die EU-Richtlinie zur nicht finanziellen Berichterstattung [4], die von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen erstmals regelmäßige Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie der Achtung der Menschenrechte und der Bekämpfung von Korruption und Bestechung verlangt.
- Die vom Europäischen Parlament kürzlich (Anfang 2017) verabschiedete EU-Verordnung bzgl. Konfliktmineralien [5], welche von Importeuren bestimmter Rohstoffe eine Sorgfaltsprüfung ihrer Lieferanten verlangt.

Neben diesen europäischen Initiativen und Vorgaben gibt es auch vermehrt entsprechendes Regelwerk auf nationaler Ebene (etwa in Frankreich, Großbritannien). Es kann und muss also davon ausgegangen werden, dass dieser Trend sich in Zukunft – auch in Deutschland – weiter verstärkt und insbesondere im Bereich der Sozialstandards und des nachhaltigen Lieferkettenmanagements weitere rechtlich verbindliche Vorgaben zu erwarten sind.

Kleine und mittlere Unternehmen sind von diesem Trend oftmals nicht direkt betroffen. So richtet sich etwa die EU-Richtlinie zur nicht finanziellen Berichterstattung nur an Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen. Nichtsdestotrotz wirken sich die Vorgaben indirekt auch auf KMU aus. Denn KMU sind in vielen Fällen Zulieferer anderer – u.a. großer – Unternehmen. Sind diese Unternehmen von entsprechenden Informationspflichten und Erwartungen betroffen, geben sie diese an ihre Lieferanten weiter. Auch ohne rechtlich verbindliches Rahmenwerk ist dieser Mechanismus den meisten KMU bereits heute bekannt.

Vorgaben zur Verbesserung der sozialen und ökologischen Aspekte des eigenen unternehmerischen Handelns können aus verschiedenen Richtungen und plötzlich auftauchen. Auch vor diesem Hintergrund sind Unternehmen wohlberaten, entsprechende Aspekte in Eigeninitiative zu adressieren.

Ein weiterer wesentlicher Grund gibt Anlass zum Handeln: die eigenen Mitarbeiter*innen. Fragt man Fachkräfte nach Auswahlkriterien für die Job-Wahl, werden Themen wie „CSR“ und „Nachhaltigkeit“ zwar durchschnittlich als weniger wichtig eingestuft als beispielsweise das Gehalt. Dennoch stehen auch Themen wie Flexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und andere Aspekte im Vordergrund. Sie werden von Unternehmen zwar oft gar nicht als Nachhaltigkeitsthemen angesehen, gehören aber zum klassischen Nachhaltigkeitsmanagement. Zudem tragen entsprechende Aktivitäten dazu bei, die Motivation bestehender Mitarbeiter*innen zu erhöhen und so letztlich deren Bindung an das Unternehmen zu stärken.

Die genannten Gründe für eine nachhaltige(re) Ausrichtung des Unternehmenshandelns, dürfen natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele Unternehmen – insbesondere KMU – bei der konkreten Umsetzung vor mehr oder weniger hohen Hürden stehen. Im Folgenden soll deshalb dargestellt werden, wie mit ersten Schritten ein Aufbruch in eine nachhaltigere Zukunft auch für KMU erfolgen kann.

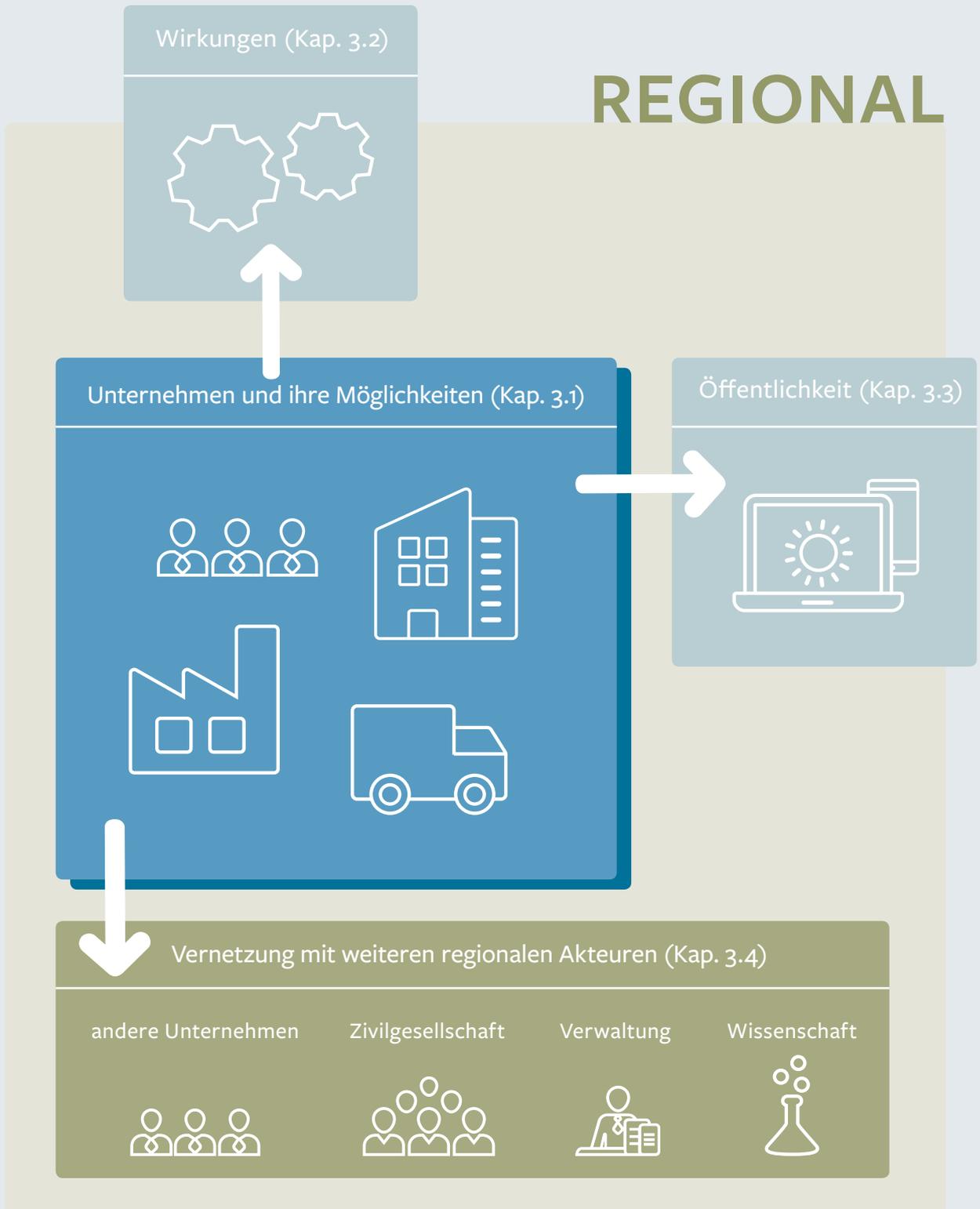


Allgemeine Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Unternehmensführung

- Klare Bekenntnis zu einer nachhaltigen Unternehmensführung seitens der Geschäftsführung
- Klare personelle Verantwortlichkeiten (Bsp. Unternehmensleitung, Abteilung, Nachhaltigkeitsteam, Nachhaltigkeitsbeauftragte)
- Klarer Auftrag und Bereitstellung hierfür benötigter Ressourcen

ÜBERREGIONAL

REGIONAL





Worum geht es?

Jede Unternehmenstätigkeit übt Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft aus und jedes Unternehmen trägt die Verantwortung für sein Handeln und die daraus resultierenden gesellschaftlichen Auswirkungen. Nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung beschränkt sich somit nicht auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben oder die Umsetzung wohlthätiger Maßnahmen außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs, sondern sieht vor, dass Unternehmen ihre Aktivitäten danach ausrichten, negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft möglichst zu minimieren und positive Auswirkungen zu fördern.

Maßnahmen

Mögliche soziale und ökologische Maßnahmen für KMU

Unternehmen, die ihr soziales und ökologisches Engagement erweitern wollen, können sich auf sehr unterschiedlichen Entwicklungsstufen bezüglich ihres bereits bestehenden Engagements befinden: Entlang einer Bandbreite gibt es Unternehmen, die am Anfang einer systematischeren Betrachtung der Thematik stehen bis hin zu Unternehmen, die bereits umfassende Arbeit im Bereich Nachhaltigkeit leisten und diese auch kommunizieren. Dementsprechend gibt es niederschwellige Maßnahmen, die sich relativ einfach und ohne große Vorarbeiten umsetzen lassen (z.B. Maßnahmen zur Energieeinsparung, siehe auch Kapitel 3.2) und andere, die sich eher an bereits weiter fortgeschrittene Unternehmen richten (z.B. Einführung eines Umweltmanagementsystems). In Tabelle 1 werden beispielhaft Maßnahmen für KMU aufgeführt, wie sie in der Praxis bereits von KMU umgesetzt werden. Gleichzeitig wird versucht die inhaltliche Vielfalt an sozialen und ökologischen Kategorien abzudecken, welche eine Relevanz für die Tätigkeiten von KMU besitzen. Der Fokus liegt dabei auf Maßnahmen, die über die gesetzlichen Anforderungen in Deutschland hinausgehen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden für jede Kategorie bis zu zwei Beispielmaßnahmen aufgeführt.³



³ Eine ausführlichere Liste mit weiteren Beispielmaßnahmen ist unter folgendem Link zu finden: [6]

Tabelle 1: Mögliche soziale und ökologische Maßnahmen für KMU

	Kategorie	Beispielmaßnahmen
Soziale Maßnahmen		
unternehmensintern	Beschäftigung/ Jobsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unbefristete Arbeitsverhältnisse ■ Rücksichtnahme bei privaten Sondersituationen
	Angemessene Entlohnung, Lohngleichheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsgerechtes Einkommen ■ Tarifliche Löhne und tarifliche Lohnzuschläge
	Soziale Sicherheit, Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebliche Altersvorsorge ■ Bezuschussung von Kinderbetreuung
	Angemessene Arbeitszeiten, flexible Arbeitsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung, Verringerung oder Ausgleich von Überstunden ■ Flexible Arbeitszeiten, bspw. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
	Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmäßige Sensibilisierung/ Schulung der Mitarbeiter*innen ■ Angebot Gesundheits- und Sportkurse/ -veranstaltungen
	Vielfalt und Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilzeitausbildung ■ Ausbildung und Beschäftigung älterer Menschen, von Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit Migrationshintergrund
	Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berufsausbildung ■ Schulungen/ Fortbildungen
	Vereinigungsfreiheit, Kollektivverhandlungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ (Gewerkschaftlich organisierter) Betriebsrat ■ Informelle Beschwerdemechanismen
	Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> ■ Würdigung guter Leistung ■ Freundlich gestaltete Büros und Aufenthaltsräume
	Beteiligung der Mitarbeiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorschlagswesen innerhalb des eigenen Unternehmens ■ Finanzielle Beteiligung am Unternehmen (z.B. durch Genossenschaftsmodell)
unternehmensextern	Nachhaltiger Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bewertung der Lieferanten/ Produkte hinsichtlich sozialer Kriterien ■ Langfristige Zusammenarbeit mit regionalen Lieferanten
	Lebensverhältnisse umliegender Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Beeinträchtigung der Infrastruktur ■ Verminderung der Lärmbelastung
	Gesellschaftliche Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information und Einbindung der lokalen Bevölkerung
	Gesellschaftliches Engagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation mit Bildungs- und sozialen Einrichtungen ■ Sponsoring (Kultur, Sport) sowie Geld-, Sach- und Zeitspenden
	Kund*innengesundheit und -sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verzicht auf den Einsatz gesundheitsschädlicher Chemikalien/ Produkte (z.B. PFC) ■ Sensibilisierung der Kunden*innen
	Vermarktung/ Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitstellen ökologisch und sozial relevanter Produktinformationen
	Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen im Umgang mit sensiblen Daten
Ethische Geschäftspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Steuervermeidung ■ Einrichtung einer Compliance-Beschwerdestelle 	

	Kategorie	Beispielmaßnahmen
Ökologische Maßnahmen		
unternehmensintern	Energieverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umstellung auf energiesparende Produkte/ Technologien (z.B. Beleuchtung, IT) ■ Bezug oder Erzeugung von regenerativen Strom/ regenerativer Wärme
	Materialnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz recycelter Materialien ■ Steigerung der Materialeffizienz (z.B. bei Druckern doppelseitigen Druck als Standard einstellen)
	Wasserverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduktion des Wasserverbrauchs
	Einsatz von Chemikalien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Systematische Überprüfung, ob weniger/ ökologisch nachhaltigere Chemikalien genutzt werden können ■ Verzicht auf den Einsatz umweltschädlicher Chemikalien/ Produkte (z.B. PFC)
	Abwasser- und Abfallmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wiederverwertung von Abwässern ■ Abfallstoffe recyceln
unternehmensextern	Nachhaltiger Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bewertung Lieferanten/ Produkte hinsichtlich ökologischer Kriterien ■ Einkauf ökologischer und/ oder regionaler Produkte (z.B. Recyclingpapier oder Mitarbeiter*innenverpflegung) und Dienstleistungen
	Emissionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduktion von Emissionen ■ Verringerung von Schallemissionen
	Landnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verringerung der Versiegelung am Unternehmensstandort ■ Ausgleichsmaßnahmen, ggf. auf Firmengelände
	Biodiversität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information und Sensibilisierung von Touristen ■ Naturnahe Gestaltung von Freiflächen
	Ökologische Auswirkungen bei Produktnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ökologisches Produktdesign, z.B. lange Lebensdauer, verbesserte Reparier- und Recyclingfähigkeit ■ Angebote zur Reparatur von Produkten
	Umweltengagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation mit Umweltinitiativen ■ Sach- und Geldspenden

Schritte hin zur Stärkung nachhaltigen unternehmerischen Handelns

Die folgenden Schritte sollen Unternehmen auf einfache Weise dabei helfen, sich dem Thema des nachhaltigen unternehmerischen Handelns zu nähern. Hierbei soll zunächst ein Verständnis dafür entwickelt werden, welche Themenbereiche für das Unternehmen besonders relevant sind (Schritt 1) und wie diese durch das eigene Handeln beeinflusst werden (Schritt 2). Darauf aufbauend ist es möglich die bisherigen Aktivitäten zu erfassen und etwaige Lücken zu identifizieren (Schritt 3), um anschließend Ziele zu formulieren (Schritt 4) und mögliche weitere Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen (Schritt 5 und 6).

1. Schritt: Wesentliche Themen bestimmen

Als wesentlich werden Themen verstanden, die sowohl für das Unternehmen als auch die Gesellschaft von Bedeutung sind. Ziel einer Wesentlichkeitsanalyse⁴ ist es daher, die gesellschaftliche Relevanz einzelner Themen der Bedeutung der Themen für das Unternehmen gegenüberzustellen. Konkret bedeutet das, die Bedürfnisse und Forderungen der für das Unternehmen relevanten Stakeholder zu erfassen und gleichzeitig hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu bewerten. Relevante Themen können, müssen aber nicht zwingend solche sein, die verstärkt im öffentlichen Fokus stehen. Für eine systematische Bestimmung der wesentlichen Themen bietet es sich an, ein Kernteam aus Vertreter*innen relevanter Unternehmensabteilungen (bspw. Personalabteilung, Produktion, Einkauf, Marketing) und – sofern möglich – Vertreter*innen betroffener Gruppen (z.B. Beschäftigte, umliegende Gemeinden etc.) aufzustellen. Eine Einbindung externer Betroffener und/oder Expert*innen ist wünschenswert, gerade in kleineren Unternehmen aber oftmals nicht umsetzbar. In diesem Fall sollte stattdessen besonderer Wert daraufgelegt werden, Informationen in die Analyse einfließen zu lassen, welche die Position dieser Akteure widerspiegeln.



Mögliche relevante Dokumente und Informationen	Mögliche externe Stakeholder
<ul style="list-style-type: none">■ Internationale und nationale Nachhaltigkeitsstandards■ Sektorspezifische Vorgaben■ Erkenntnisse aus dem Unternehmensrisikomanagement■ Erkenntnisse aus Stakeholder-Dialogen, Fachkonferenzen, Netzwerken etc.■ Befragungen von Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Verbraucher*innen etc.■ Erkenntnisse aus unternehmensinternen Arbeitsgruppen, Workshops etc.■ Medienberichte	<ul style="list-style-type: none">■ Beschäftigte des eigenen sowie anderer Betriebe, Gewerkschaften■ Umliegende Gemeinden, lokale Bevölkerung■ Verbraucher*innen, Verbraucherschutzinitiativen■ Geschäftskunden*innen■ Geschäftspartner, Zulieferer■ Investoren■ Sektor- und themenspezifische Initiativen■ Medien

2. Schritt: Auswirkungen und Einflussnahme des Unternehmens auf die wesentlichen Themen bestimmen

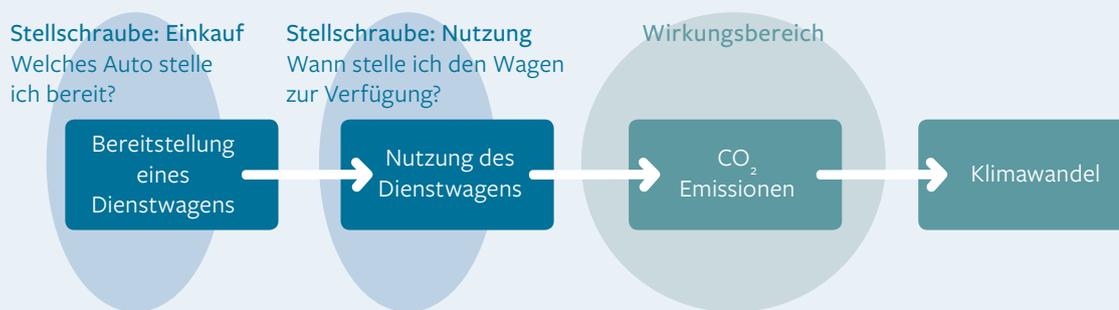
Die Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit sind vielfältiger Natur und hängen zum einen von der konkreten Ausgestaltung unternehmerischer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen ab und werden zum anderen durch eine Vielzahl an unternehmensinternen und -externen Akteuren entlang der gesamten Wertschöpfungskette beeinflusst. In vielen Fällen sind die direkten oder indirekten Auswirkungen der Akteure bzw. den Unternehmen selbst möglicherweise gar nicht bekannt.

In einem nächsten Schritt sollte daher analysiert werden, welche Unternehmensaktivitäten die zuvor als wesentlich bestimmten Themen beeinflussen und wie sie das tun. Bei der Identifizierung der wesentlichen sogenannten „Wirkungspfade“ geht es also darum, herauszufinden, auf welche Art und Weise ein Unternehmen Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft nimmt – positiv wie auch negativ.

⁴ Hierfür wird häufig auch der aus dem Englischen stammende Begriff „Materialitätsanalyse“ verwendet.

Hierbei sollte auch berücksichtigt werden, wie hoch der Einfluss des einzelnen Unternehmens ist und welche anderen Akteure (z.B. Lieferanten) gegebenenfalls Einfluss ausüben. Eine solche Aufstellung ermöglicht es, den Wirkungsbereich unternehmerischer Tätigkeit zu bestimmen und mögliche Stellschrauben, an denen (Gegen-) Maßnahmen ansetzen können, zu identifizieren. Zusätzlich wird ersichtlich, bei welchen Problemstellungen individuelle Maßnahmen sinnvoll erscheinen und wo gegebenenfalls unternehmensübergreifende Lösungsansätze zu präferieren sind, weil die eigenen Möglichkeiten nicht ausreichen. Wie zuvor beschrieben, sind Wirkungspfade mitunter komplex und undurchsichtig. Unternehmen sollten sich hiervon jedoch nicht abschrecken lassen und sich zunächst auf die wichtigsten (potenziellen und tatsächlichen) Auswirkungen und diejenigen Auswirkungen konzentrieren, die mit einem hohen Maß an eigenem Einfluss verbunden sind.

Abbildung 1: Beispiel für einen vereinfachten Wirkungspfad unternehmerischer Tätigkeit



3. Schritt: Bisherige Maßnahmen erfassen und Lücken identifizieren

Bevor mögliche neue Maßnahmen eruiert werden, sollte zunächst eine Übersicht zu den bisher bereits umgesetzten Maßnahmen erstellt werden. Gerade in KMU liegt oft kein systematischer Überblick vor, wo gegebenenfalls bereits erste Aktivitäten durchgeführt werden. Eine solche Zusammenstellung bildet die Ausgangslage für die Identifizierung etwaiger Lücken und möglicher weiterer Maßnahmen.

Die Übersicht kann sich hierbei an den zuvor dargestellten Themenfeldern orientieren (siehe Tabelle 1). Maßnahmen können hierbei ganz unterschiedlicher Natur und auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens verankert sein (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Beispiele für Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen

Verhaltenskodex, Policy	Bsp.: Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Strategie, Zielsetzungen	Bsp.: Ressourceneffizienz um 30% steigern
Managementprozesse und -systeme	Bsp.: Umsetzung eines Energie- oder Umweltmanagementsystems
Interne Kommunikation, Sensibilisierung	Bsp.: Information der Beschäftigten zu energiesparendem Arbeiten
Förderung, Weiterbildung	Bsp.: Schulung des Einkaufs zu nachhaltiger Beschaffung
Externe Kommunikation	Bsp.: Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts

Eine Verschneidung der zuvor bestimmten wesentlichen Themen und nun identifizierten Lücken der bereits umgesetzten Maßnahmen ermöglicht es dem Unternehmen, konkreten Handlungsbedarf zu bestimmen. Jene Themenbereiche, die zuvor als besonders relevant identifiziert wurden, und in denen aktuell keine oder nur wenige Maßnahmen umgesetzt werden, sollten im Folgenden zuerst angegangen werden.

4. Schritt: mögliche weitere Maßnahmen identifizieren

Nun geht es darum, konkrete Maßnahmen zu finden, mit welchen die entsprechenden Themen und Aspekte in der Praxis adressiert werden können. Welche Maßnahmen geeignet sind, um negativen Auswirkungen zu begegnen und positive zu fördern, ist stark vom jeweiligen Thema abhängig und kann an dieser Stelle nicht pauschal beantwortet werden. In vielen Fällen existieren verschiedene Stellschrauben und damit Möglichkeiten, auf die bisherigen Wirkungspfade gezielt Einfluss zu nehmen. Hilfreich können natürlich Best Practice Beispiele anderer Unternehmen sein, welche in entsprechenden Kommunikationsmedien dargestellt sind. Eine gute Übersicht zu Best Practice Beispielen entlang der verschiedenen Handlungsfelder findet sich beispielsweise bei Nelius und Dresewski [7].

Dennoch sollten einige allgemeingültige Aspekte bei der Entwicklung von Maßnahmen beachtet werden:

- Die Verringerung oder Vermeidung negativer Auswirkungen sollte Priorität haben.
- Positive Auswirkungen sind wünschenswert. Sie können aber anderweitige negative Auswirkungen nicht aufwiegen. Eine Verstärkung positiver Auswirkungen führt also nicht automatisch zu einer Verringerung der negativen Auswirkungen.
- Zielkonflikte, beispielsweise mit dem Wunsch der Kommunikationsabteilung, positive Maßnahmen in den Vordergrund zu stellen, sind hierbei durchaus möglich und sollten entsprechend bedacht werden.



Praxisbeispiel Treibhausgasemissionen

Ein Unternehmen benötigt bedeutende Mengen an Energie, um seine Produkte herzustellen. Wenn das Unternehmen seine Auswirkungen auf den Energieverbrauch und die hiermit verbundenen CO₂-Emissionen nun verbessern möchte, kann es dies auf unterschiedliche Weise tun, darunter:

- Steigerung der Energieeffizienz
- Einkauf von Ökostrom

5. Schritt: Ziele formulieren

In einem nächsten Schritt sollten klare Ziele formuliert werden. Ziele verschaffen Transparenz über die Absicht eines Unternehmens und stellen sowohl für interne als auch externe Akteure einen wichtigen Kontrollmechanismus dar. Wie in anderen Unternehmensprozessen üblich, sollten Ziele idealerweise SMART, d.h. spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert sein. Sie sollten ambitioniert genug formuliert sein, um über ein business-as-usual Szenario hinauszugehen und gleichzeitig die Kapazitäten des Unternehmens nicht überschreiten. Die Formulierung klarer Zielsetzungen im Bereich Umwelt und Soziales ist dabei kein leichtes Unterfangen, denn oftmals fehlt es an Daten, die eine valide Einschätzung des Status quo, des business-as-usual Szenarios sowie der möglichen Wirkung geplanter Maßnahmen zulassen. In solchen Fällen sollten dennoch weiche Zielsetzungen formuliert werden. Weitere Informationen zur Messbarkeit von Zielsetzungen finden sich unter Kapitel 3.2 (Messen und in Wert setzen von sozialen und ökologischen Maßnahmen).

6. Schritt: Maßnahmen auswählen und umsetzen

Wie vorhergehend beschrieben, erfolgt die Auswahl konkreter Maßnahmen aus dem zuvor identifizierten Pool situativ und in Abhängigkeit von der Relevanz und Dringlichkeit des Themas. Darüber hinaus ist die Umsetzung möglicher Maßnahmen aber auch von den bestehenden Strukturen des Unternehmens abhängig und kann ggf. nur unter Zuhilfenahme externer Unterstützung erfolgen. Wichtige Faktoren der Auswahl können sein:

- Leitbild, Unternehmenswerte
- Unternehmensstrategie
- Managementprozesse und -systeme
- Finanzielle und personelle Ressourcen
- Vorhandenes Know-how
- Eignung zur Zielerreichung
- Umsetzbarkeit/ mit der Umsetzung einhergehender Aufwand

Um die bisher auf strategischer Ebene getroffenen Zielsetzungen zu operationalisieren, ist nun auch eine Involvierung der zuständigen Abteilungen unabdingbar. Eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme ist maßgeblich von den betroffenen Mitarbeiter*innen abhängig.



Praxisbeispiel Frauen in Führungspositionen

Ein Unternehmen möchte den Anteil an Frauen auf oberster Führungsebene erhöhen. Hierfür stehen dem Unternehmen zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Das Unternehmen rekrutiert weibliche Führungskräfte für die oberste Führungsebene von außerhalb des Unternehmens
2. Das Unternehmen bemüht sich, mittels gezielter Förderung den Anteil an Frauen zunächst auf unterer und mittlerer Führungsebene und so langfristig auf oberster Führungsebene zu erhöhen.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass bedeutend mehr Frauen von Option 2 profitieren würden. Gleichzeitig ist Option 1 unter geringerem Ressourcenaufwand und kurzfristiger umzusetzen. Die Auswahl konkreter Maßnahmen findet zumeist im Spannungsfeld der Machbarkeit und Zielsetzung statt.

Exkurs: Nachhaltigkeitsstandards

Anerkannte Nachhaltigkeitsstandards bieten für Unternehmen große Chancen der nachhaltigen Unternehmensführung. So können Umweltmanagementsysteme dabei helfen, den Ressourcenverbrauch systematisch zu erfassen und kontinuierlich zu reduzieren. Gegenüber punktueller reaktiver Maßnahmen, können Risiken zudem frühzeitig erkannt und behoben werden.

Eine unabhängige Zertifizierung des Betriebs oder einzelner Produkte kann darüber hinaus die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gegenüber Verbraucher*innen und der allgemeinen Öffentlichkeit steigern. Richtlinien bieten Orientierung und lassen ebenfalls eine Vergleichbarkeit zu anderen Unternehmen zu. Weitere Vorteile bieten sich etwa durch Verwaltungserleichterungen oder in der öffentlichen Beschaffung falls beispielsweise ökologische Produktkriterien über Siegel nachgewiesen werden können.

Um auch für KMU attraktiv und anwendbar zu sein, sehen einige Standards bereits heute explizit Erleichterungen für kleine Unternehmen vor oder bieten praktische Tipps zur Umsetzung in Form von Leitfäden und Handreichungen.

Tabelle 3: Beispiele für anerkannte Nachhaltigkeitsstandards

	Umwelt	Soziales
Unternehmensebene	<ul style="list-style-type: none"> ■ EMAS ■ ISO 50001 ■ ISO 14001 ■ ÖKOPROFIT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SA 8000 ■ Familienfreundlicher Arbeitgeber
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinwohl-Bilanz ■ Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) ■ Global Reporting Initiative (GRI) 	
Produktebene*	<ul style="list-style-type: none"> ■ Europäisches Umweltzeichen (EU-Ecolabel) ■ EU-Energielabel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fairtrade-Siegel
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Blauer Engel ■ Rainforest Alliance ■ Forest Stewardship Council (FSC) 	

* Je nach Branche existieren unterschiedliche Produktstandards und Siegel bzw. finden unterschiedlich breit Anwendung. Hier seien daher beispielhaft nur einige Label genannt, die in diversen Branchen Anwendung finden.



3.2 MESSEN UND IN WERT SETZEN VON SOZIALEN UND ÖKOLOGISCHEN MASSNAHMEN



Unternehmen

Worum geht es?

Die positiven Auswirkungen von sozialen und ökologischen Maßnahmen in KMU können in vielen Fällen gemessen und in Form monetärer Vorteile dargestellt werden. Daneben können auch intrinsische Motive oder indirekte Effekte (z.B. Aufbau guter Beziehungen mit internen und externen Unternehmensstakeholdern) für Unternehmer*innen eine wichtige Rolle bei der Initiierung solcher Maßnahmen spielen.

Als wichtigste monetäre und nicht-monetäre Nutzenkategorien von sozialem und ökologischem Engagement werden in der wissenschaftlichen Literatur in Bezug auf KMU insbesondere folgende Aspekte aufgeführt [8; 9]:

- Verbessertes Image und Reputation
- Erhöhtes Vertrauen und Kommunikation
- Größeres, markanteres Profil
- Bessere Marktposition
- Mehr Umsatz
- Erhöhte Motivation der Mitarbeiter*innen und Verbesserung des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter*innen
- Erhöhte Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter*innen
- Kosteneinsparung und erhöhte Effizienz
- Risikomanagement
- Eine nutzenorientierte Geschäftskultur
- Innovatives Handeln und Steigerung der Wachstumsmöglichkeiten
- Verbesserung der Lieferanten-Kunden-Beziehungen und Zugang zu Märkten
- Aufwertung des Markenimages und der Marktposition

In den folgenden vier Abschnitten wird zuerst aufgezeigt was bei der Wirkungsmessung allgemein zu beachten ist und welchen Limitierungen gerade KMU dabei unterliegen. Anschließend werden drei verschiedene Themenfelder ausgeführt und damit verbundene Wertschöpfungseffekte aufgezeigt. Die Auswahl an sozialen und ökologischen Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten positiven Auswirkungen im KMU hängt dabei stark von der Branche, der Wertschöpfungsstufe, dem allgemeinen Zustand des Unternehmens sowie dem bisherigen sozialen und ökologischen Unternehmensengagement ab. Das einzelne KMU muss daher prüfen, welche Maßnahmen in der eigenen Branche und im eigenen Unternehmen den erwünschten Erfolg versprechen.

Maßnahmen

Wirkungsmessung von sozialen und ökologischen Maßnahmen: Möglichkeiten einschätzen

Die Wirkung einzelner Maßnahmen zu verfolgen und, soweit möglich, zu messen, ist aus verschiedenen Gründen wichtig und sinnvoll (vgl. hierzu auch Kapitel 3.3.2). Zunächst sollte jedes Unternehmen daran interessiert sein, nur tatsächlich wirkungsvolle Maßnahmen fortzuführen und bei Ausbleiben der gewünschten Effekte entweder nachzusteuern oder neue Maßnahmen zu entwickeln. Darüber hinaus bietet die Messbarkeit von Maßnahmen bzw. Zielsetzungen weitere Vorteile. Beispielsweise erhöht sich die Nachvollziehbarkeit der Maßnahmen und hiermit verbunden die Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowohl gegenüber internen als auch externen Stakeholdern. Gleichzeitig ist es aber für viele Unternehmen schwierig Indikatoren zur Überprüfung der Wirkung verschiedener Maßnahmen einzuführen, kontinuierlich zu erheben und zu überwachen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kapazitäten stark begrenzt sind. Auch wenn die Messbarkeit wünschenswert ist, sollten Probleme oder Hürden diesbezüglich nicht dazu führen, dass gar keine Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden.

Darüber hinaus lassen sich quantitative Indikatoren nicht immer einfach festlegen. Insbesondere im sozialen Bereich ist die Wirkung einzelner Maßnahmen oftmals nur schwierig zu quantifizieren. Beispielsweise lässt der Anteil an Frauen in Führungspositionen nur begrenzt Rückschlüsse auf die Förderung von Frauen im Unternehmen zu. Hier wäre eine qualitative Darstellung der Fördermaßnahmen vorteilhaft. Auch sind Indikatoren nur dann sinnvoll, wenn sie einen Vergleich zu anderen Unternehmen zulassen. Daher sollten sich Unternehmen bei der Festlegung von Kennzahlen an existierenden (Sektor-)Standards und Richtlinien (bspw. EMAS, ISO, Global Reporting Initiative, Deutscher Nachhaltigkeitskodex) orientieren (siehe Kapitel 3.1).

Bei messbaren Effekten sollten Unternehmen zwischen relativen und absoluten Kennzahlen unterscheiden. So kann beispielsweise durch eine Prozessverbesserung eine Verringerung der ökologischen Auswirkungen pro erzeugtem Produkt erzielt werden, die aber durch eine absolut gesteigerte Produktmenge überkompensiert wird. In diesem Fall ist der ökologische Fußabdruck des Unternehmens trotz steigender Produkteffizienz gewachsen. Ein relativer Indikator kann in diesem Fall der Energieverbrauch pro Einheit sein und ein absoluter die gesamten CO₂-Emissionen, oder den gesamten Energieverbrauch des Unternehmens darstellen. Zusätzlich macht diese Unterscheidung deutlich, dass dieselbe Wirkung auf unterschiedliche Weise erreicht werden kann: Eine Reduktion der CO₂-Emissionen beispielsweise kann – zumindest bei gleichbleibender Produktionsmenge – durch Energieeffizienzmaßnahmen in der Produktion, aber auch durch eine Reduktion der Transportwege erzielt werden. Daher ist es wichtig, sofern möglich, die Wirkung auf beiden Ebenen zu messen (vgl. Infokasten: Beispiel zur Festlegung von Indikatoren).



Beispiel zur Festlegung von Indikatoren

Gewünschte Wirkung: Reduktion klimaschädlicher Emissionen

Gewählte Maßnahme: Steigerung der Energieeffizienz in der Produktion

Relativer Indikator: Energieverbrauch pro Einheit

Absoluter Indikator: CO₂-Emissionen in Tonnen



3.2.1 THEMENFELD: WERTSCHÖPFUNGSEFFEKTE ÖKOLOGISCHER NACHHALTIGKEITSAKTIVITÄTEN

Die Umsetzung von ökologischen Maßnahmen zur Energieeinsparung oder Erhöhung der Ressourceneffizienz stellen einen guten Einstiegspunkt für KMU dar, die ihr Nachhaltigkeitsengagement steigern wollen. Erste Maßnahmen in diesem Themenfeld sind oft mit vergleichsweise geringem finanziellen und zeitlichen Einsatz zu initiieren und können mit kurzen Amortisationszeiträumen betriebswirtschaftlich darstellbare Ergebnisse liefern (für andere Beispiele zu ökologischen Maßnahmen, siehe Tabelle 1).

Für KMU, die sich mit dem Fokus auf ökonomischem Erfolg, umfassender mit ihren ökologischen Auswirkungen befassen wollen, bietet sich ein Programm wie ÖKOPROFIT⁵ an, das Unterstützung bei der Analyse des Status Quo im Unternehmen sowie das Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen beinhaltet. Die im Rahmen des Programms ermittelten unternehmensspezifischen Maßnahmen werden mit Kennzahlen zum ökologischen (z.B. Einsparungen an CO₂ oder kWh Strom) und ökonomischen Nutzen (in Euro) hinterlegt.



ÖKOPROFIT-Beispiel zum Kreis Steinfurt (2016)

Sechzehn teilnehmende Unternehmen haben gemeinsam 103 Einzelmaßnahmen umgesetzt, von denen nach einem Jahr 53 bereits monetär bewertet werden konnten [13]. Im ersten Umsetzungsjahr konnten so bei einem Investment von rund 2,3 Mio. Euro bereits Einsparungen in Höhe von gut 670.000 Euro erzielt werden (siehe Tabelle 4). Dies ging einher mit positiven Umwelteffekten, es konnten beispielsweise bereits knapp 1.800 t CO₂ pro Jahr eingespart werden (siehe Tabelle 5).

Tabelle 4: Einsparungen und einmalige Investitionen der bewertbaren Maßnahmen der ÖKOPROFIT-Runde 2016 im Kreis Steinfurt (Quelle: 13)

Amortisationszeitraum	Einsparungen in €/a	Investitionen in €	Anzahl Maßnahmen
Maßnahmen ohne Investition	6.025	-	8
Kleiner 1 Jahr	90.452	33.250	13
1 bis 3 Jahre	181.992	399.719	8
Größer 3 Jahre	323.832	1.890.701	24
Summe der Maßnahmen	672.301	2.323.670	53

Tabelle 5: Jährliche ökologische Einsparungen der ÖKOPROFIT-Runde 2016 im Kreis Steinfurt (Quelle: 13)

Einsparungen für die Umwelt	
Energie	7.598.592 kWh
CO ₂	1.791,6 t
Wasser	437,0 m ³
Abfall	1.302,6 t

⁵ Bei ÖKOPROFIT handelt es sich um ein Programm, das in Kooperation zwischen Kommune und Unternehmen in jährlichen „Runden“ umgesetzt wird und deutschlandweit immer größere Verbreitung findet. Vertiefende Informationen zu ÖKOPROFIT finden sich z.B. in den folgenden Quellen: [10; 11]. Ob ÖKOPROFIT bereits in der eigenen Kommune angeboten wird, kann unter folgender Quelle geprüft werden: [12].

Neben den positiven monetären und ökologischen Auswirkungen ergeben sich für teilnehmende Unternehmen noch weitere Nutzeneffekte, wie eine Befragung des BMU [14] unter 67 an ÖKOPROFIT teilnehmenden Unternehmen ergab. So wurden die ebenfalls im Programm adressierten Aspekte „Rechtssicherheit“ und „innerbetriebliche Organisation“ sogar als relevanter eingeschätzt als „Einsparungen“. ÖKOPROFIT richtet sich an Unternehmen mit unterschiedlicher Größe und unterschiedlichem Stand bezüglich der bereits erfolgten Umsetzung sozialer und ökologischer Maßnahmen. Dementsprechend gibt es neben dem Standardprogramm einerseits ein weniger umfangreiches Einsteigerprogramm für kleine Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeiter*innen und andererseits kann ÖKOPROFIT ambitionierten Unternehmen als direkt verknüpfbarer Einstieg bzw. Vorstufe zur Nutzung der Umweltmanagementsysteme EMAS oder ISO 14001 dienen. Da das Programm eine Kooperation zwischen Kommunen bzw. Kreis und den örtlichen Unternehmen darstellt, spielt die öffentliche Hand gerade in der Initiierung, der dauerhaften Verankerung und administrativen sowie kommunikativen Begleitung eine unerlässliche Rolle. Eine zukünftig stärkere Kooperation der teilnehmenden Unternehmen untereinander, kann durch die Umformung in ein „Energieeffizienz-Netzwerk“⁶ erfolgen, wie es bereits von einigen Kommunen für ÖKOPROFIT umgesetzt wurde.



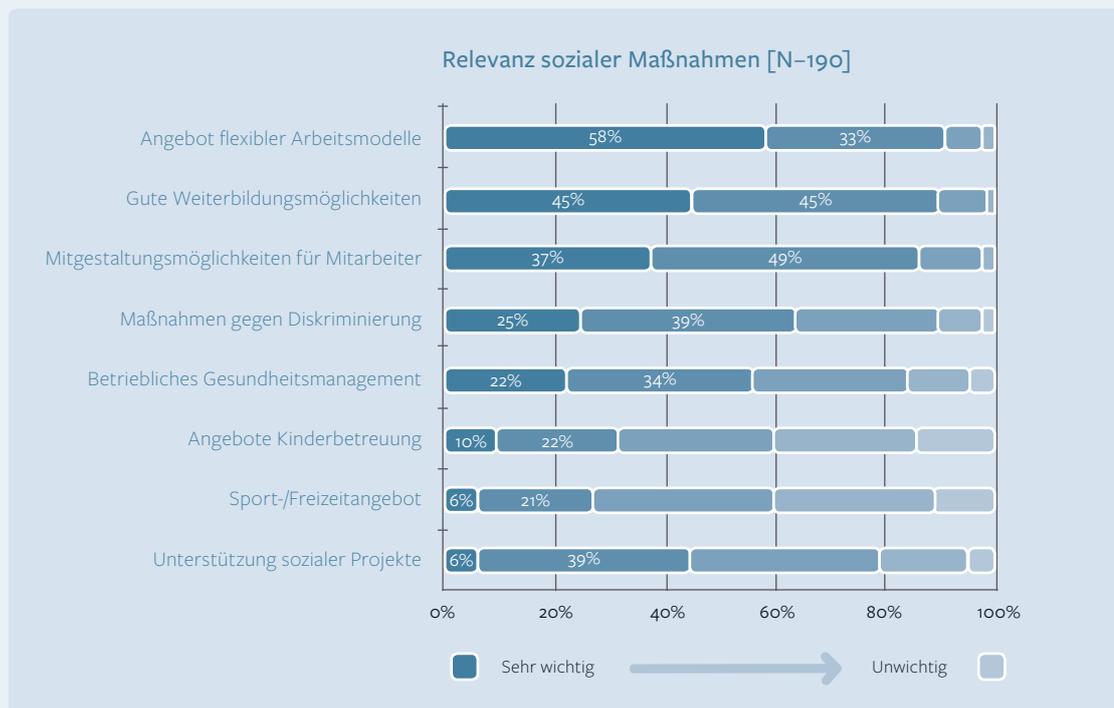
⁶ In Kooperation mit Wirtschaftsverbänden unterstützt die Bundesregierung die Gründung von 500 Energieeffizienz-Netzwerken für Unternehmen in Deutschland. Weitere Informationen sind unter folgender URL zu finden: <http://www.effizienznetzwerke.org/>

3.2.2 THEMENFELD: ERHÖHTE ATTRAKTIVITÄT ALS ARBEITGEBER DURCH SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE MASSNAHMEN

Soziale und ökologische Maßnahmen von Unternehmen wie betrieblicher Gesundheitsschutz, Trainings- und Weiterbildungsangebote, Maßnahmen im Bereich Work-Life-Balance oder Unterstützung bei der Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs können sich positiv auf die persönliche Einstellung gegenüber dem Unternehmen, die Motivation, das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen auswirken [15–18]. Für das Unternehmen kann daraus ein Rückgang der Abwesenheiten sowie der Fluktuation von Mitarbeiter*innen resultieren, was wiederum Kosten einspart. Außerdem kann die Produktivität erhöht und die Innovationsfähigkeit gesteigert werden. Auch in der Außendarstellung lässt sich die Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber steigern und durch eine bewusste Integration von Mitarbeiter*innen mit verschiedensten Hintergründen („Diversity-Management“) der Pool möglicher Bewerber*innen vergrößern [17–19].

Befragungen im Rahmen des Projekts Regio Trans^{KMU} [20; 21] haben die Ergebnisse anderer Studien bestätigt [z.B. 22], dass sowohl Mitarbeiter*innen als auch potenzielle Fachkräfte (Auszubildende und Studierende) bei einem Arbeitgeber insbesondere auf ein gutes Betriebsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit Wert legen. Im Bereich des sozialen und ökologischen Engagements von Unternehmen sind beiden Zielgruppen vorrangig Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. flexible Arbeitsmodelle) wichtig, aber auch Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen sowie Maßnahmen gegen Diskriminierung und betriebliches Gesundheitsmanagement. Als weniger relevant werden Unterstützung sozialer Projekte sowie ökologische Maßnahmen erachtet.

Abbildung 2: Relevanz sozialer Maßnahmen aus Sicht der Mitarbeiter*innen

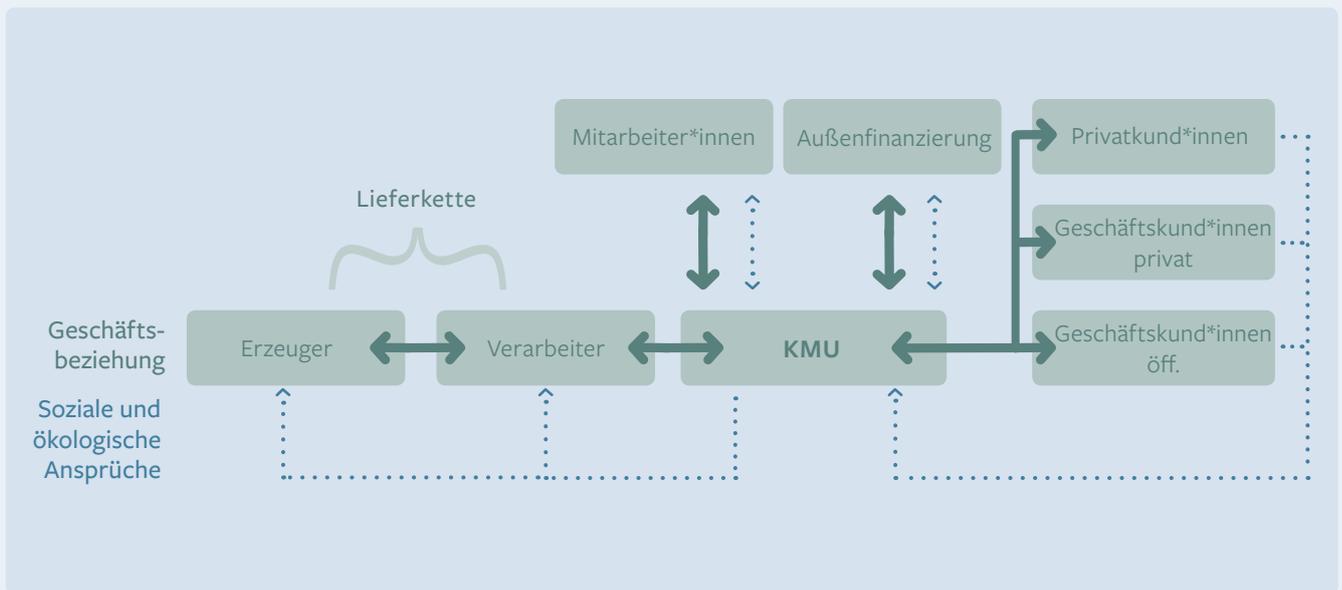


Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass Mitarbeiter*Innen wie potenzielle Fachkräfte gleichermaßen bei der Bewertung eines Arbeitgebers zunächst auf die Grundvoraussetzungen eines sicheren Arbeitsplatzes mit Perspektiven und Entwicklungschancen achten. Darüber hinaus können soziale wie ökologische Maßnahmen jedoch besonders auf die Schaffung eines guten Betriebsklimas Einfluss nehmen, wenn bei deren Entwicklung konsequent auch die Perspektive der Mitarbeiter*innen einbezogen wird. Besitzen diese Maßnahmen einen Mehrwert für die Mitarbeiter*Innen und wird dieser adäquat kommuniziert, so können sie als „Motivatoren“ im Rahmen der Bindung und Gewinnung von Mitarbeiter*innen wirken.

3.2.3 THEMENFELD: CHANCEN IN DER KUND*INNENGEWINNUNG UND –BINDUNG DURCH SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE MASSNAHMEN

KMU können als Teil einer Wertschöpfungskette verschiedene Rollen einnehmen. Einerseits können Kund*innen potenziell Anforderungen in Bezug auf ihr soziales und ökologisches Engagement an das betreffende Unternehmen stellen⁷ und andererseits können Unternehmen selbst die Erfüllung bestimmter Bedingungen von ihren Lieferanten fordern (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Die schematische Wertschöpfungskette eines KMU und mögliche Ansprüche an soziales und ökologisches Unternehmenshandeln innerhalb dieser Kette



Wenn Geschäftskund*innen die Ansprüche an ihre Lieferanten bzgl. sozialem und ökologischem Engagement erhöhen, können KMU, die sich bereits frühzeitig mit entsprechenden Aktivitäten positionieren, Vorteile in der Lieferantenbewertung erzielen. Vorteile dieser Art lassen sich allerdings nicht über alle KMU bzw. alle Branchen hinweg beobachten. Laut Einschätzung von Expert*innen der Branchen Schmiedehandwerk, IT und Energie⁸ konnten gegenüber Geschäftskund*innen nur geringe oder keine Vorteile generiert werden. Auch der Mehrwert sozialen und ökologischen Unternehmerhandelns im Rahmen der (Privat-)Kunden*innengewinnung und –bindung hängt stark von der Branche und den jeweilig vom Unternehmen angebotenen Produkten oder Dienstleistungen ab.

Neben dem direkten Mehrwert im Bereich der (Privat-)Kunden*innengewinnung und –bindung, kann soziales und ökologisches Engagement jedoch auch einen positiven Beitrag für die Wahrnehmung des Unternehmens – in Sinne eines Corporate Citizenship - in der (regionalen) Öffentlichkeit darstellen. Einen Indikator hierfür bilden die Ergebnisse aus einer Bevölkerungsbefragung im Kreis Steinfurt: Hierbei gaben zwei Fünftel der Befragten (37 %) an, sich prinzipiell für Informationen zu dem sozialen und ökologischen Engagement von Unternehmen in der Region zu interessieren. Ein ähnlich hoher Anteil (42 %) machte dies vom jeweiligen Produkt bzw. der Art der Dienstleistung abhängig. Das zeigt einen grundsätzlichen Informationswunsch auf der Seite der allgemeinen Öffentlichkeit, dem die Unternehmen (im Kreis Steinfurt) jedoch bisher kaum nachkommen: So fühlten sich etwa nur weniger als ein Fünftel der Befragten gut über das Engagement der Unternehmen in der Region informiert [23].

Allgemein kann festgehalten werden, dass hohe interne Umwelt- und Sozialstandards zukünftig steigenden Anforderungen von Kund*innen oder auch Gesetzen und Regulierungen vorweggreifen, im Wettbewerb zwischen Lieferanten einen Vorteil darstellen und teure Nachbesserungen sowie zusätzliche Kosten zu einem späteren Zeitpunkt vermeiden können.

⁷ Vgl. Kapitel 2 in Bezug auf höhere rechtliche Anforderungen in der Berichterstattung insbesondere für große Unternehmen und die Auswirkungen auf KMU.

⁸ Im Rahmen des Projekts Regio Trans^{KMU} wurden Interviews mit Vertreter*innen unterschiedlicher Branchen geführt. Die drei hier aufgeführten Branchen sind als Beispiele zu verstehen und ergeben sich aus der Zusammensetzung der geführten Interviews.







Erstellt in Kooperation mit der Unternehmensberatung Stakeholder Reporting GmbH⁹

Unternehmen

Region

Worum geht es

Nachhaltigkeitskommunikation erfüllt viele Funktionen. Sie dient vornehmlich dazu, die Sichtbarkeit von Nachhaltigkeitsaktivitäten und Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft zu erhöhen, in den Dialog mit Stakeholdern zu treten, dem Wunsch nach mehr Informationen in der Bevölkerung nachzukommen (siehe Kapitel 3.2.3) und das Vertrauen in die Tätigkeiten des Unternehmens im Allgemeinen zu stärken. Gleichzeitig kann das Unternehmen Nachhaltigkeitskommunikation für das Werben um Fachkräfte einsetzen. Zudem bietet die interne Kommunikation Unternehmen auch eine Chance, die Identifikation der eigenen Beschäftigten mit dem Unternehmen zu stärken, ihr Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu schärfen und sie so selbst zu verantwortlichem Handeln anzuleiten. Dabei steht den Unternehmen eine Vielzahl an Kommunikationsformaten zur Verfügung. Im Folgenden wird ein Überblick über die Möglichkeiten gegeben und zwei Themen werden weiter vertieft: Nachhaltigkeitsberichtserstattung (3.3.1) und Nachhaltigkeits-Marke (3.3.2).

Maßnahmen

Entscheiden: Welche Kommunikationsformate kommen in Frage?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten für Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu kommunizieren. In Abhängigkeit davon welche Ziele mit der Kommunikation verbunden sind und an welche Zielgruppe mit welchen Informationsbedürfnissen sie sich richtet – Mitarbeiter*innen, Kunden*innen, Verbraucher*innen, Interessensverbände oder die lokale Bevölkerung – kommen unterschiedliche Formate in Frage. Die folgende Übersicht (Tabelle 6) bietet einen Überblick zu verschiedenen internen und externen Formaten, wie sie aktuell von KMU und größeren Unternehmen zur Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten genutzt werden. Diese sind unterteilt in Formate für „Einsteiger“ und solche, die bereits erfahrener in der Nachhaltigkeitskommunikation sind. Die Übersicht zeigt ebenfalls auf, welche Formate sich für welche Zielgruppe und welche Zielsetzung besonders gut eignen.

Tabelle 6: Kommunikationsformate

Kommunikationsformate für KMU, die bisher nur wenig zu Nachhaltigkeit kommunizieren			
Format	Zielgruppe	Kommunikationsaufgabe	Weiterführende Beispiele
Magazine, Broschüren, Flyer	Mitarbeiter*innen, interessierte Öffentlichkeit, Verbraucher*innen, Geschäftskunden*innen	Imagepflege durch zielgruppengerecht aufbereitete Informationen; Handreichung für Zielgruppen	Beispiele für ausgezeichnete Broschüren Magazine, Webseiten und Social-Media-Aktivitäten: → Econ Award [24] Ranking zu digitaler CSR-Kommunikation: → NedFederation [25]
Social Media (z.B. Facebook, Twitter, Instagram, youtube, Blogs)	Interessierte Öffentlichkeit, Mitarbeiter*innen, Verbraucher*innen (vor allem bei jüngerer Zielgruppe relevant)	Interaktionsangebot an interessierte Öffentlichkeit sowie punktuelle Informationsvermittlung Erfordert kontinuierliche Betreuung und regelmäßiges Einstellen von Inhalten	
Website	Verbraucher*innen, Geschäftskunden*innen, Interessierte Öffentlichkeit	Imagepflege durch bessere Sichtbarkeit von CSR-Themen; Wahrnehmung als verantwortungsvoll wirtschaftendes Unternehmen stärken	
Pressemitteilungen und Medienbeiträge	Interessierte Öffentlichkeit, Mitarbeiter*innen	Anlassbezogene Informationsvermittlung über eine bestimmte Thematik/ für einen bestimmten Zeitraum.	
			Spektrum der Medienkanäle: → Regionalzeitung → csr-news.net [26] → Fach- und Branchenzeitschriften: → enorm magazin [27]

Weitere Kommunikationsformate			
Format	Zielgruppe	Kommunikationsaufgabe	Weiterführende Beispiele
CSR-Bericht oder integrierte in den Geschäftsbericht	Öffentliche Auftraggeber, Analysten/Investoren, Geschäftskunden* innen, interessierte Öffentlichkeit, NGOs	<p>Transparenz über Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens schaffen/ Rechenschaftslegung.</p> <p>Es empfiehlt sich gemäß eines Rahmenwerks zu berichten: Zum Einstieg eignet sich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder der UN Global Compact. Die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) stellen das umfangreichste Rahmenwerk dar.</p> <p>Erfüllung von rechtlichen Auflagen: Seit 2017 ist die Berichterstattung zu nicht-finanziellen Informationen für rund 500 Unternehmen in Deutschland verpflichtend.</p>	<p>Links zu Rahmenwerken: → Deutscher Nachhaltigkeitskodex [28] → UN Global Compact [29] → Global Reporting Initiative [30]</p> <p>Überblick über ausgezeichnete Berichte: → IÖW-future-Ranking [31] → Corporate Register [32]</p> <p>Informationen zur Berichtspflicht: → Bundesministerium für Arbeit und Soziales [33] → IHK Frankfurt am Main [34]</p>
Teilnahme an Wettbewerben	Mitarbeiter*innen, Verbraucher*innen, Geschäftskunden* innen, öffentliche Auftraggeber, interessierte Öffentlichkeit	Externe Anerkennung für eine Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens fördert sowohl die interne Unterstützung als auch die Aufmerksamkeit der Nachhaltigkeitscommunity und Wahrnehmung als engagiertes Unternehmen.	<p>Wettbewerbe mit verschiedenen Kategorien: → Deutscher Nachhaltigkeitspreis [35] → CSR-Preis der Bundesregierung [36] → Deutscher CSR-Preis des CSR-Forums [37]</p>
Apps	Verbraucher*innen, Interessierte Öffentlichkeit, Mitarbeiter*innen	Apps dienen im Nachhaltigkeitskontext häufig der Wissensvermittlung (z.B. Schulung von Mitarbeiter*innen, spielerische Informationsweitergabe) oder als Instrument, um ein nachhaltiges Verhalten zu unterstützen.	<p>App zur Informationsvermittlung: → We care app-Magazin Deutsche Telekom [38]</p> <p>App als Entscheidungshilfe/ Einkaufsratgeber z.B.: → WWF Fischratgeber [39] → Codecheck [40] → Rezepte zur Resteverwertung von Lebensmitteln [41]</p>
Botschaft (Claim, Slogan), Zeichen (Logo), Bild (Visual)	Verbraucher*innen, Geschäftskund* innen, Mitarbeiter* innen	Eine speziell für das Nachhaltigkeitsengagement entwickelte Botschaft, Zeichen und oder Bilder, die die Positionierung des Unternehmens stärken und sowohl intern als auch extern verwendet werden können (z.B. in Formaten wie Nachhaltigkeitsbericht, Broschüren, Mitarbeiter-Magazine oder Produktshops). Diese können sowohl einzelne Projekte kennzeichnen als auch das übergeordnete Engagement und Produkte (Dachmarke, vgl. Kapitel 3.3.2).	<p>→ Beispiel einer Dachmarke für Produkte und das Engagement (Tchibo) [42]</p> <p>Übersicht über Produkt- und Dienstleistungssiegel → Label-Online [43] → Siegelklarheit.de [44]</p>
Intranet, schwarzes Brett (on- oder offline), Mitarbeiter*innen - Zeitschrift, -Versammlung, Botschafter als interne Vermittler	Mitarbeiter*innen	Verbesserte Mitarbeiter*innenbindung, erhöhte Zufriedenheit, geringere Fluktuation aufgrund der Sichtbarmachung zielgruppengerechter Maßnahmen für die eigenen Mitarbeiter*innen	<p>Auszeichnungen mit einer Kategorie für „interne Kommunikation“: → Deutscher Preis für Wirtschaftskommunikation [45] → Employer Branding Award [46]</p>



Merkmale guter CSR-Kommunikation:

Glaubwürdigkeit

Gute CSR-Kommunikation ist verbindlich und gibt ein authentisches Bild des Unternehmens wieder.

„Business Case“

Gute CSR-Kommunikation macht eine Verknüpfung zum Kerngeschäft erkennbar.

Fokussierung

Gute CSR-Kommunikation reduziert Komplexität und überfrachtet die Adressaten nicht mit zu vielen Informationen.

Belegbarkeit

Gute CSR-Kommunikation belegt Aussagen mit konkreten Beispielen und Daten und macht sie somit überprüfbar.

Die Region bzw. regionale Akteure können Unternehmen bei der Darstellung und Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten unterstützen. Beispielsweise durch:

- **Schulung und Beratung zu:**
 - Gesetzlichen Rahmenbedingungen und Standards der Berichterstattung
 - Möglichen Formaten der internen und externen Kommunikation
- **Förderung des Dialogs und der Außendarstellung**
 - Organisation und Durchführung von Veranstaltungen
 - Aufbau einer Informations- und Austauschplattform
 - Entwicklung einer Marke zur Vermittlung der regionalen Nachhaltigkeitsleistungen (Regionalmarke oder regionale Arbeitgebermarke, siehe Kapitel 3.3.2)

Über verschiedene Formen von Netzwerken kann eine umfassende Unterstützung erfolgen (vgl. Kapitel 3.4).

3.3.1 NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG

Worum geht es?

Vor allem für große Unternehmen sind Nachhaltigkeitsberichte seit langem ein zentrales Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation. Sie bieten den Vorteil, alle wichtigen Informationen gebündelt gegenüber der Öffentlichkeit, Kunden*innen und anderen Interessierten darstellen zu können. Doch auch KMU berichten vermehrt über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und auch in Zukunft ist eine Fortsetzung dieses Trends zu erwarten [47]. Um KMU den Einstieg in die Berichterstattung zu erleichtern, sind in den letzten Jahren spezielle Umsetzungshilfen erstellt worden, so auch für den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK, siehe unten). Außerdem ist 2017 die europäische Richtlinie zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen in nationales Recht umgesetzt worden, wonach kapitalmarktorientierte Unternehmen in Deutschland ab 2018 zu Sozial- und Umweltbelangen berichten müssen. Es ist davon auszugehen, dass die hiermit verbundenen Forderungen nach mehr Transparenz auch an Zulieferer und Marktpartner – und somit auch KMU – weitergegeben werden.

Maßnahmen

Was muss beachtet werden?

Schlussendlich muss ein jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob und in welchem Format und Umfang es Bericht erstatten möchte – sofern hierzu keine Verpflichtung besteht. In jedem Fall sollte ein Nachhaltigkeitsbericht immer gut überlegt sein. Die folgenden Fragen können dabei helfen:

- Zielsetzung festlegen: Warum plane ich einen Nachhaltigkeitsbericht? Welche Vorteile erhoffe ich mir dadurch?
- Zielgruppe(n) definieren: Welche Zielgruppe(n) möchte ich erreichen? Was sind die Anforderungen dieser Zielgruppe(n)? Ist ein Nachhaltigkeitsbericht das richtige Format?
- Zuständigkeit festlegen: Wer übernimmt die Vorbereitung, Erstellung und Fortentwicklung des Nachhaltigkeitsberichts? Wer muss im Unternehmen noch beteiligt werden, um die notwendigen Informationen und Daten zu erhalten?
- Zeitplan abstecken: Wie viel Zeit muss ich für die Vorbereitung, Datensammlung, Erstellung, Layout, Druck etc. einplanen? Bis wann benötige ich welche Informationen?
- Standards berücksichtigen: Nach welchem Berichtsstandard möchte ich berichten?
- Format und Turnus klären: Plane ich einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht? Soll dieser online oder in gedruckter Version veröffentlicht werden?
- Inhalte definieren: Welche Ansatzpunkte liefern Leitbild, Strategie, Zielsetzungen und Maßnahmen des Unternehmens? Besteht die Bereitschaft, auch über Herausforderungen und Schwachstellen zu berichten?
- Datengrundlage klären: Welche (quantitativen) Daten liegen mir vor?

Für KMU, die erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht planen, ist eine Orientierung am Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) zu empfehlen. Dieser fokussiert sich auf wesentliche Angaben und erfordert eine geringere Berichtstiefe gegenüber komplexeren Rahmenwerken wie dem der Global Reporting Initiative (GRI). Der KMU-Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex des Rats für Nachhaltige Entwicklung und der Bertelsmann Stiftung [48] bietet eine zusätzliche Orientierungshilfe für KMU zur Erfüllung des DNK.



Was macht einen guten Nachhaltigkeitsbericht aus?

- **Wesentlichkeit:** Der Bericht fokussiert die wesentlichen Themen.
- **Ausgewogenheit:** Der Bericht umfasst positive und negative Aspekte.
- **Vergleichbarkeit:** Der Bericht erlaubt einen Vergleich der Informationen im zeitlichen Verlauf und mit anderen Unternehmen.
- **Genauigkeit:** Der Bericht enthält möglichst genaue quantitative oder qualitative Angaben.
- **Aktualität:** Die Berichterstattung beruht auf aktuellen Daten und erfolgt regelmäßig.
- **Klarheit:** Die Informationen sind verständlich und zugänglich.
- **Verlässlichkeit:** Die Informationen sind so aufbereitet, dass sie einer Überprüfung unterzogen werden können.

3.3.2 NACHHALTIGKEITS-MARKE

Worum geht es?

Marken sind Kürzel, die positive Assoziationen und Emotionen transportieren sollen, oft ein Qualitätsversprechen beinhalten und zur Sinn- und Vertrauensbildung eingesetzt werden. Da Nachhaltigkeitsthemen oft komplex und nicht einfach zu vermitteln sind, ist die Markenkommunikation eine sinnvolle, wenn auch anspruchsvolle Möglichkeit. Bei Produkten werden Marken und Siegel¹⁰ seit längerem eingesetzt, um den Verbraucher*innen eine nachhaltige Entscheidung zu erleichtern. Schrittweise werden auch auf Regional- und Unternehmensebene Nachhaltigkeitsmarken entwickelt. Ziel ist es, mit Hilfe eindeutiger Nachhaltigkeitsbotschaften, eine positive Wahrnehmung z.B. bei Tourist*innen und Fachkräften zu erzeugen und die Identifikation und Verbundenheit der Bevölkerung mit der Region bzw. den Unternehmen zu stärken.



Was kann eine Marke?

- Wiedererkennungseffekt und damit eine Abgrenzung zu anderen Wettbewerbern oder Regionen erzeugen
- Positive Emotionen hervorrufen
- Soziale und ökologische Innovationen und Leistungen extern kommunizieren
- Orientierungsrahmen für weitere regionale Aktivitäten schaffen

Was kann eine Marke nicht?

- In kurzer Zeit eine positivere Wahrnehmung erreichen
- Nicht vorhandene Reputation aufbauen
- Ohne Strategie und Maßnahmen nachhaltige Wirkung entfalten

¹⁰ Siegel (= Label) können ein zusätzliches Markenelement sein. Sie signalisieren eine höhere Glaubwürdigkeit, weil das Qualitätsversprechen durch eine eigenständige Organisation oder Körperschaft vergeben und kontrolliert wird. Siegel sind bezogen auf ein Produkt oder eine Leistung. Beispiele für Siegel: Familienfreundlicher Arbeitgeber, Fairtrade, Bio.



Maßnahmen

Prüfen, ob eine Nachhaltigkeits-Marke für eine Region bzw. regionale Unternehmen in Frage kommt

Im Wesentlichen gibt es zwei Möglichkeiten die Nachhaltigkeitsleistung einer Region mit Hilfe einer Marke zu kommunizieren: Nachhaltige Regionalmarke und Nachhaltiges Arbeitgebersiegel von Unternehmen (siehe Tabelle 7). Die Entscheidung muss abhängig von Zielsetzung, Beteiligten und Vorbedingungen getroffen werden. Unabhängig davon gilt es einige Grundvoraussetzungen zu beachten:

Generelle Voraussetzungen für die Einführung einer Nachhaltigkeits-Marke

1. Es muss ein Minimum an Akteuren, ein Interesse bzw. die Bereitschaft vorhanden sein eine Marke zu tragen
2. Ein bei den regionalen Akteuren akzeptiertes Nachhaltigkeitsleitbild, das Werte und Anspruch beschreibt und die Grundlage für die Entwicklung eines authentischen Markenkerns darstellt
3. Ein solides Akteursnetzwerk und ein gewisses Spektrum an bestehenden Maßnahmen, die den praktischen Beleg des Markenkerns bilden
4. Verfügung über ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen für den Zeitraum der Konzeptentwicklung und später für den Markenaufbau und die Markenpflege
5. Die Bereitschaft wichtiger regionaler Akteure oder der Geschäftsführung Mittel und Wissen in die Markenentwicklung und den -aufbau einzubringen

Tabelle 7: Optionen für die Marken-Kommunikation

	Option 1: Nachhaltige Regionalmarke	Option 2: Nachhaltiges Arbeitgebersiegel
Aufgabe	Über Botschaften, Bilder und Zeichen die Nachhaltigkeitsleistungen der Region vermitteln.	Nachhaltigkeitsleistung von regionalen Unternehmen über ein Siegel sichtbar machen und an Fachkräfte kommunizieren.
Themenspektrum	Regionale Nachhaltigkeitsthemen	Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen
Markennutzer	Region bzw. Bündnis regionaler Unternehmen und Organisationen (z.B. Vereine, IHK, Verwaltung)	Einzelne Unternehmen oder Organisationen
Zielgruppe der Marken-kommunikation	Abhängig vom Inhalt des Markenkerns <ul style="list-style-type: none"> ■ Tourist*innen; ■ Verbraucher*innen; ■ möglich auch auf Fachkräfte und Mitarbeiter*innen zuzuschneiden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ potenzielle Fachkräfte ■ aktuelle Mitarbeiter*innen
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsam getragenes regionales Nachhaltigkeitsleitbild <ul style="list-style-type: none"> ■ Zugangsvoraussetzungen (z.B. Mitgliedsbeitrag, Verpflichtung zur Mitarbeit oder zu Standards, Einbringen von Ressourcen etc.) ■ Klärung der finanziellen Stützung für die Pflege und Kommunikation der Marke <ul style="list-style-type: none"> ■ Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -projekte, die das Markenversprechen unterstreichen ■ Engagiertes Partnernetzwerk oder Bündnis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbindliche Qualitätskriterien als Nutzungsvoraussetzung inkl. eines Systems zur Überwachung der Einhaltung ■ Governance-Struktur, die die Vergabe des Siegels verantwortet und als neutrale Instanz angesehen wird <ul style="list-style-type: none"> ■ Ausreichende Anzahl an beteiligten Unternehmen ■ Investitionsbereitschaft der Unternehmen
Beispiel	Regionalmarke Biosphärenreservat Schaalsee: <ul style="list-style-type: none"> ■ Vermarktung eines Biosphärenreservats und Umgebung ■ Bürger*innenbeteiligungsprojekte im Sinne des Programmes Lokale Agenda 21 <ul style="list-style-type: none"> ■ Webpräsenz: [49] 	Arbeitgebermarke Eifel: <ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenschluss von Unternehmen mit regelmäßigen Netzwerktreffen <ul style="list-style-type: none"> ■ strenge Zugangskriterien durch Zertifikatsnachweise ■ Webpräsenz: [50] ¹¹
Fragen zum Start	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist eine solide Basis vorhanden, um das Nachhaltigkeitsversprechen glaubwürdig zu belegen? ■ Ist die Unterstützung wichtiger Akteure für die Konzeptentwicklung sichergestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gibt es eine kritische Masse an Unternehmen, die Voraussetzungen für ein regionales Arbeitgebersiegel erfüllen würden? ■ Ist Interesse von weiteren Unternehmen vorhanden, künftig das Siegel zu führen? ■ Ist die Unterstützung wichtiger Akteure für die Konzeptentwicklung sichergestellt?

¹¹ Die Arbeitgebermarke der Region Eifel ist eine Untermarke der Dachmarke „Regionalmarke Eifel“ (zu Dachmarken siehe unten Exkurs: Nachhaltige Dachmarke). Die Begrifflichkeiten unterscheiden sich hier etwas, die Erläuterungen in der Tabelle sind jedoch korrekt zugeordnet.

Exkurs: Nachhaltige Dachmarke

Häufig reicht eine einzelne Marke allein nicht aus, um ein komplexes Angebot angemessen darzustellen. Dachmarken stellen eine Lösung für dieses Problem dar und können schrittweise ausgebaut werden. Dachmarken zeichnen sich durch einheitliche sprachliche Elemente, Farben oder Formen aus. So lässt sich der Wiedererkennungswert von einzelnen Marken steigern. Die Option, eine Dachmarke aufzubauen, sollte zu Beginn eines Markenentwicklungsprozesses mitgedacht werden.

Charakteristika einer nachhaltigen Dachmarke

	Dachmarke
Aufgabe	Steigerung von Markenbekanntheit und Wiedererkennungswert durch einheitliche Botschaften, Farben oder Formen
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">■ Ausreichende Anzahl an integrierbaren Marken■ Individuelle Zielformulierung für die Dachmarke als Klammer der Marken
Beispiel	Dachmarke Rhön: <ul style="list-style-type: none">■ Verwaltet alle Rhön-Marken■ Ansprechende Kommunikation<ul style="list-style-type: none">■ Gezielte Imageprodukte■ Bewirbt ein Biosphärenreservat■ Webpräsenz: http://dmr.marktplatzrhoen.de/ [51]
Fragen zum Start	<ul style="list-style-type: none">■ Sind die Untermarken gut genug?■ Können Probleme der Untermarken durch eine übergeordnete Organisation gelöst werden?■ Gibt es eine langfristige Förderung?



Weiterführende Literatur zur Markeneinführung:

- Markeneinführung strategisch: [52; 53]
- Markeneinführung unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten: [54]
- Erfahrungsberichte zu verschiedenen Marken: [55]
- Markeneinführung die Sicht von Unternehmen: [56]



3.4 REGIONALE VERNETZUNG DER RELEVANTEN AKTEURE

Region

Unternehmen

Worum geht es?

Die Umsetzung von sozialen und ökologischen Maßnahmen durch Eigentümer*innen bzw. die Geschäftsführung von KMU unterliegt im Tagesgeschäft gewissen Barrieren, die ein solches Engagement verhindern oder abschwächen können.

Beispiele für Barrieren und Hindernisse von sozialem und ökologischem Engagement in KMU [9,57] :

- Begrenzter vermuteter ökonomischer Nutzen
- Einführungskosten und Budgetlimitierungen
- Begrenzte personelle Kapazitäten für die Umsetzung
- Allgemeiner Mangel an Verbundenheit bzw. Bekanntheit von CSR-Instrumenten und –Standards
- Mangel an angemessenen direkten Unterstützungsangeboten für KMU zur Durchführung von sozialen und ökonomischen Aktivitäten
- Mangelnde Unterstützung für bestehende unternehmerische bzw. regionale Netzwerke
- Unterstützungsakteure (z.B. Handwerks- oder Industrie- und Handelskammern)
- Zeitmangel und kurze Planungshorizonte in der Unternehmensleitung
- Fehlende Informationen, insbesondere Mangel an Best Practice Fallstudien
- Befürchtung soziale und ökologische Aktivitäten falsch anzugehen, weshalb diese unterlassen werden

Maßnahmen

Motivation zur Initiierung und Teilnahme an regionalen Netzwerken

Die unterschiedlichen Vorteile, die regionale Netzwerke zwischen verschiedenen Akteuren zur Unterstützung von sozialem und ökologischem Unternehmensengagement mit sich bringen, müssen nach der Verhältnismäßigkeit des Aufwandes der Etablierung sowie der Erhaltung und der Nutzung des Netzwerkes eingeschätzt werden. Als Vorteile werden häufig benannt:

- auf Unternehmensebene: Kostenreduzierungen und größere Wirkung durch kollektives Vorgehen [59]
- auf gesellschaftlicher Ebene: Aufbau von Sozialkapital und die Stärkung öffentlicher Güter, beispielsweise durch ein erweitertes Angebot an Kinderbetreuungsplätzen [60]

In Interviews des Projekts Regio Trans^{KMU} wurde von Expert*innen bestätigt, dass sich in der Praxis der Ausgangspunkt oder die Motivation zur Teilnahme an Netzwerken oft nicht oder nur indirekt in Form ökonomischer Kennzahlen ausdrücken lassen. Die folgende Auflistung zeigt die Kernpunkte, die als Ausgangspunkt und Motivation genannt wurden:

- Stärkung der eigenen und regionalen Wettbewerbsfähigkeit; z.B. Bindung und Gewinnung von Mitarbeiter*innen und Kund*innen
- Beteiligung an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen; z.B. Bevölkerungsabwanderung im ländlichen Raum, Immigration/ Integration
- „Netzwerken“: Gegenseitiges Lernen und Austausch, Informationsgewinn, Vorträge, Exkursionen
- Gemeinsame Lösungen für die betroffenen Unternehmen entwickeln, die man nicht alleine umsetzen kann; z.B. Ferienbetreuung von Kindern, wenn Kitas geschlossen sind
- Starke regionale Verbundenheit der Unternehmen mit ihrem Firmenstandort
- Ausgangspunkt kann auch das Engagement von regionalen Akteuren (z.B. IHK oder Wirtschaftsförderungsgesellschaft) sein, die ein regionales Netzwerk initiieren

Entscheiden, welche Art der Vernetzung die richtige ist

Die Vernetzung von KMU untereinander und mit anderen Partnern zur Umsetzung von sozialem und ökologischem Engagement kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. In verschiedenen Regionen Deutschlands gibt es Netzwerke, die sich mit netzwerkbasierendem sozialem und ökologischem Engagement befassen. Allgemein reicht die Spannweite an Netzwerken von deutschlandweit aktiv bis stark regional verankert, von themenoffenen zu branchenspezifisch, von ländlich zu städtisch und von Netzwerken, die sich eher an Großunternehmen richten bis hin zu solchen, die explizit KMU adressieren. Im Fokus dieses Wegweisers stehen regionale Netzwerke, die sich entweder spezifisch an KMU richten oder sich aus Unternehmen unterschiedlicher Größe zusammensetzen. Unterscheiden lassen sich diese wie folgt:

1. Regionale Unternehmensnetzwerke, die institutionalisiert sind und ihren Schwerpunkt auf die Implementation von sozialen und ökologischen Maßnahmen in den Mitgliedsunternehmen legen: Regionale Netzwerke dieser Art sind z.B. im Rahmen des Projekts CSR Regio.Net entstanden (weiterführende Informationen unter [61] oder [62])
2. Regionale Unternehmensnetzwerke, die institutionalisiert sind und ihren Schwerpunkt auf gesellschaftliches Engagement in der Region legen: Beispiele für solche Netzwerke sind in den Verantwortungspartnerregionen zu finden (weiterführenden Informationen unter [63] oder [64])
3. Branchenspezifische regionale Netzwerke; z.B. zwischen Marktpartnern entlang einer Wertschöpfungskette: Die Regionalwert AG ist ein Beispiel für ein entlang der Nahrungsmittel-Wertschöpfungskette organisiertes Unternehmensnetzwerk (weiterführende Informationen unter [65] oder [66])
4. Eher lose regionale Netzwerke, die weniger stark institutionalisiert sind und z.B. zu thematischen Veranstaltungen zusammenkommen: Typischerweise fallen die Angebote von Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder den Kammern in diese Kategorie, die neben vielen anderen Themen z.B. auch Veranstaltungen zu sozialen oder ökologischen Themen ausrichten.



Grundsätzlich haben die Eigenschaften einer Region keinen Einfluss darauf, ob soziales und ökologisches Engagement in KMU umgesetzt wird. Vielmehr unterliegen die Regionen in Deutschland unterschiedlichen Herausforderungen, die eine spezifische regionale Herangehensweise erfordern und somit die Art der sozialen und ökologischen Aktivitäten beeinflussen können. Ein typisches Thema der letzten Jahre war die Fachkräftefrage, welche regional unterschiedlich behandelt wurde. So stand in wirtschaftsstarken Städten oder Regionen eher die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität gegenüber der Konkurrenz im Vordergrund, während in wirtschaftsschwächeren Regionen der Schwerpunkt eher auf Arbeitskräftesicherung lag, z.B. durch stärkeres Unternehmensengagement in der Ausbildung von jungen Menschen.

Der Ausgangspunkt für die Steigerung von vernetztem sozialen und ökologischen Unternehmensengagement kann sich von Region zu Region stark unterscheiden. Die Eigentümer bzw. die Geschäftsführung von KMU sind aus eigenem Antrieb bzw. aufgrund ihrer Wertevorstellungen oft stark in ihrer Standortregion verankert und engagiert. Die Region bzw. der Standort bietet sich somit als Anknüpfungspunkt für CSR-Engagement von KMU an (vgl. Kapitel 3,3,2 zur Regionalmarke). Die Netzwerkinitiative kann von KMU selbst, jedoch auch von anderen Akteuren, wie z.B. Kommunen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Kammern, ausgehen. Eine Bestandsaufnahme kann aufzeigen, welche Initiativen zur Stärkung von sozialem und ökologischem Unternehmensengagement es vor Ort bereits gibt und wie auf diesen aufgebaut werden kann oder sich diese integrieren lassen. In bereits sehr aktiven Regionen wurde die Erfahrung gemacht, dass die Ausweitung von netzwerkbasierter CSR-Aktivitäten davon profitiert, wenn es bereits Unternehmen gibt, die ein Interesse an der Thematik mitbringen und idealerweise bereits erste Umsetzungsschritte, z.B. durch ÖKOPROFIT (vgl. Kapitel 3,2.1) oder ähnliche Ansätze, vollzogen haben, an die für übergreifende CSR-Konzepte angeknüpft werden kann.



Aspekte, die den Netzwerkaufbau und dessen Verstetigung ermöglichen

In den zwei Ansätzen Verantwortungspartner und CSR Regio.Net zur Bildung von regionalen sozialen und ökologischen KMU-Netzwerken wurden Modelle zur Initiierung und Verstetigung entsprechender Netzwerke entwickelt und getestet.¹² In Expert*inneninterviews mit KMU und Organisationen, die an der regionalen Umsetzung dieser Ansätze beteiligt waren, wurden einige prozess- bzw. strukturbedingte Aspekte herausgestellt, die zum Erfolg des Netzwerks beitragen können. In beiden Ansätzen wurde zudem die Rolle von ‚Netzwerkkümmernern‘ herausgestellt, die wichtige Rollen einnehmen:

- Der Aufbau des Netzwerks kann durch ein Mitgliedsunternehmen maßgeblich unterstützt werden, wenn dieses bereits Vorerfahrung im Themenfeld soziales und ökologisches Unternehmensengagement mitbringt und als Multiplikator weitere KMU für das Netzwerk akquirieren kann oder als Sprecher für das Netzwerk fungiert.
- Die Netzwerkmoderation sollte bevorzugt durch eine Person von außerhalb der Region erfolgen, um nicht dem Verdacht ausgesetzt zu sein, eigene Interessen zu verfolgen. Neben der allgemeinen Moderation (z.B. von Netzwerktreffen), kann sie die Unternehmen und andere regionale Akteure dabei unterstützen die komplexe Thematik des sozialen und ökologischen Engagements auf die konkrete Problemlage vor Ort zu übertragen.
- Regionale Partner, wie z.B. die IHK, eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die Kommune oder auch zivilgesellschaftliche Akteure, können die administrative Umsetzung des Netzwerks übernehmen. Diese können aufgrund ihrer regionalen Verortung auch zu einer Verstetigung des Netzwerks beitragen.

So im Themenfeld Gemeinwesen agiert wird, wird die Kooperation mit entsprechenden regionalen Partnern empfohlen. Hier können sowohl kommunale Stellen als auch gemeinnützige Organisationen, die oft bereits im erweiterten CSR-Kontext aktiv sind, angesprochen werden.

In Bezug auf die Verstetigung von regionaler Netzwerkarbeit wurden in den Expert*inneninterviews insbesondere folgende Punkte genannt: als wichtigster Aspekt wird herausgestellt, dass ohne ein attraktives Angebot mit klar erkennbarem Nutzen die Unternehmen langfristig nicht im Netzwerk verblieben. Für eine steigende Verbindlichkeit wurden beispielhaft die Punkte fester Ansprechpartner im Unternehmen und im Netzwerkmanagement, vertragliche Ausgestaltung der Beziehung und eine finanzielle Beteiligung durch die Unternehmen genannt.



¹² Beide Netzwerkansätze wurden sowohl im ländlichen Raum als auch in städtischem Umfeld getestet und angewendet. Das konkrete Vorgehen wurde in den jeweiligen frei verfügbaren Leitfäden im Detail festgehalten: [62; 67]

4. LITERATUR UND VERWEISE

1. Der Wegweiser

2. Nachhaltiges Handeln von Unternehmen: Was bedeutet das?

- [1] IfM Bonn (2016): KMU-Definition des IfM Bonn. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- [2] Söllner, René (2014): Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Wirtschaft und Statistik. Bruttoinlandsprodukt 2013, Klassifikationsserver, Mobile Internetnutzung 2012, Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland, Karriereverläufe von Hochqualifizierten, Preise im Jahr 2013. Januar 2014. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, S. 40–51.
- [3] Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). KOM(2011) 681 endgültig. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE>, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- [4] Europäische Union (2014): Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. RL 2014/95/EU, berichtet in Abl. 369 vom 24.12.2014, S. 79-80. In: ABl. (Amtsblatt der Europäischen Union) (L 330), S. 1–9. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE>, zuletzt geprüft am 07.07.2016.
- [5] Europäische Kommission (2014): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Schaffung eines Unionsystems zur Selbst-zertifizierung der Erfüllung der Sorgfaltspflicht in der Lieferkette durch verantwortungsvolle Einführer von Zinn, Tantal, Wolfram, deren Erzen und Gold aus Konflikt- und Hochriskogebieten. COM(2014) 111 final, vom 05.03.2014. Online verfügbar unter [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com\(2014\)0111/com_com\(2014\)0111_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com(2014)0111/com_com(2014)0111_de.pdf), zuletzt geprüft am 21.07.2017.

3. Handlungsfelder

3.1 Das Unternehmen und seine Möglichkeiten

- [6] Regio Trans^{KMU} (2017): Übersicht sozialer und ökologischer Maßnahmen für KMU. Steinfurt. Online verfügbar unter http://www.regio-trans-kmu.de/fileadmin/user_upload/Ma%C3%9Fnahmen%C3%BCbersicht.pdf, zuletzt geprüft am 22.09.2017.
- [7] Nelius, Christel; Dresewski, Felix (2014): Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand. Berlin: UPJ e.V.

3.2 Messen und in Wert setzen von sozialen und ökologischen Maßnahmen

- [8] Jenkins, Heledd (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. In: J Bus Ethics 67 (3), S. 241–256.
- [9]. Vázquez-Carrasco, Rosario; López-Pérez, M. Eugenia (2013): Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility. A systematic review of the literature. In: Qual Quant 47 (6), S. 3205–3218.

3.2.1 Themenfeld: Wertschöpfungseffekte ökologischer Nachhaltigkeitsaktivitäten

- [10] B.A.U.M. Consult GmbH (2014): Ökoprotit in NRW. Umfrage unter 1.200 ÖKOPROFIT-Betrieben in Nordrhein-Westfalen. Berlin, Hamburg, Hamm, München, Stuttgart. Online verfügbar unter http://www.oekoprofit-nrw.de/global/download/%C3%96KO-PROFIT_NRW_Umfrage_web.pdf, zuletzt geprüft am 24.07.2017.
- [11] Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2016): 15 Jahre Ökoprotit in Nordrhein-Westfalen. Einblicke und Ausblicke – ein Leitfadens zum ressourceneffizienten Wirtschaften. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/downloads/unternehmen/oekoprofit/15-jahre-oekoprofit-in-nrw.pdf>, zuletzt geprüft am 16.01.2017.
- [12] Stadt München (2016): ÖKOPROFIT Deutschland -Kommunen. Teilnehmende Kommunen, Projektregionen. München. Online verfügbar unter <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Arbeit-und-Wirtschaft/Wirtschaftsfoerderung/Grundlagen/oekoprofit/oekoprofit-liste-deutsche-kommunen.html>, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- [13] Kreis Steinfurt (2016): Auszeichnung 2016. Ökoprotit Betriebe - Kreis Steinfurt. Steinfurt. Online verfügbar unter http://www.oekoprofit-nrw.de/global/download/OEKOPROFIT_Broschuere_Kreis%20Steinfurt%20VIII.pdf, zuletzt geprüft am 24.07.2017.
- [14] BMU (2005): Umweltmanagementansätze in Deutschland. Hg. v. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Referat für Öffentlichkeitsarbeit. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3062.pdf>, zuletzt geprüft am 24.07.2017.

3.2.2 Themenfeld: Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber durch soziale und ökologische Maßnahmen

- [15] Reif, Christiane; Rammer, Christian; Rennings, Klaus (2013): CSR, Innovation and Financial Performance. ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. Mannheim, zuletzt geprüft am 12.10.2015.
- [16] Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher, Mona (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Köln. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?sessionId=4FD22895416ACADF53722928E5BF2C70?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 24.07.2017.
- [17] Carroll, Archie B.; Shabana, Kareem M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility. A Review of Concepts, Research and Practice. In: International Journal of Management Reviews 12 (1), S. 85–105.
- [18] Perrini, Francesco; Russo, Angeloantonio; Tencati, Antonio; Vurro, Clodia (2011): Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. In: J Bus Ethics 102 (S1), S. 59–76.
- [19] Pelozo, J. (2009): The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. In: Journal of Management 35 (6), S. 1518–1541.
- [20] Kress, Michael; Papke, Katharina (2017): Regio Trans^{KMU}. Befragung von zukünftigen Fachkräften im Kreis Steinfurt - Ausgewählte Ergebnisse. Freiburg. Online verfügbar unter http://regio-trans-kmu.de/fileadmin/user_upload/RegioTrans_Azubibefra-

gung_ausgewaehlte_Ergebnisse.pdf, zuletzt geprüft am 24.07.2017.

- [21] Kress, Michael; Papke, Katharina (2017): Regio Trans^{KMU}. Mitarbeiter/innenbefragung im Kreis Steinfurt - Ausgewählte Ergebnisse. Freiburg. Online verfügbar unter http://www.regio-trans-kmu.de/fileadmin/user_upload/AP_2_Mitarbeiterbefragung_Kurzdarstellung.pdf, zuletzt geprüft am 24.07.2017.
- [22] Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Maier, Christian; von Stetten, Alexander; Weinert, Christoph (2014): Bewerbungspraxis 2014. Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet. Bamberg, Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai/Lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2014.pdf, zuletzt geprüft am 18.04.2016.

3.2.3 Themenfeld: Chancen in der Kund*innen-gewinnung und –bindung durch soziale und ökologische Maßnahmen

- [23] Kress, Michael; Böhm, Madeleine; Papke, Katharina (2017): Regio Trans^{KMU}. Ausgewählte Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung im Kreis Steinfurt. Freiburg. Online verfügbar unter http://www.regio-trans-kmu.de/fileadmin/user_upload/Bev%C3%B6lkerungsbefragung_Pressegespr%C3%A4ch_Hintergrundpapier.compressed.pdf, zuletzt geprüft am 11.09.2017.

3.3 Nachhaltigkeitskommunikation

- [24] Econ Verlag (2017): Econ Award. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.econ-awards.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [25] NetFederation GmbH (2017): CSR Benchmark. Die aktuelle Studie zu digitaler Nachhaltigkeitskommunikation. Köln. Online verfügbar unter <http://www.csr-benchmark.de/corporate-social-responsibility-benchmark-2016/ueber-den-benchmark>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [26] Halfmann, Achim (Hg.) (2017): CSR NEWS. Online verfügbar unter <https://www.csr-news.net/news/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [27] Social Publish Verlag 2010 GmbH (2017): enorm. Zukunft fängt bei Dir an. Hamburg. Online verfügbar unter <https://enorm-magazin.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [28] Rat für Nachhaltige Entwicklung (2017): Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/startseite.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [29] United Nations (2017): United Nations Global Compact. Online verfügbar unter <https://www.unglobalcompact.org/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [30] Global Reporting Initiative (2017): Global Reporting Initiative. Empowering Sustainable Decisions. Amsterdam. Online verfügbar unter <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [31] Institut für ökologische Wirtschaftsforschung; future e.V. (2017): Ranking der Nachhaltigkeitsberichte von IÖW und future. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [32] Corporate Register Ltd. (2017): Corporate Register. The World's Largest CR Report Directory. London. Online verfügbar unter <http://www.corporateregister.com/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [33] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-na->

- tional/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [34] Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (2017): CSR-Berichtspflicht. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.frankfurt-main.ihk.de/csr/csr_und_ihk/, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [35] Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2017): Deutscher Nachhaltigkeitspreis. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.nachhaltigkeitspreis.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [36] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): CSR-Preis der Bundesregierung. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Preis/csr-preis.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [37] Deutsches CSR-Forum (2017): Der Deutsche CSR-Preis 2017. Unter Mitarbeit von Wolfgang Scheunemann und Wolfgang Schuster. Hg. v. Kolping-Bildungswerk Württemberg e.V. Stuttgart. Online verfügbar unter <http://www.csrforum.eu/F7/s4d-csrpreis.html>, zuletzt geprüft am 13.09.2017.
- [38] Deutsche Telekom AG (2017): „We Care“ App-Magazin jetzt auch als Webseite. Bonn. Online verfügbar unter <https://www.telekom.com/de/verantwortung/news/we-care-app-magazin-webseite-494554>, zu-letzt aktualisiert am 16.05.2017, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [39] WWF Deutschland (2016): WWF-Fischratgeber. Online verfügbar unter <https://itunes.apple.com/de/app/wwf-fischratgeber/id400662218?mt=8>, zuletzt aktualisiert am 14.07.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [40] Codecheck.info (2017): CodeCheck: Lebensmittel & Kosmetik. Online verfügbar unter <https://itunes.apple.com/de/app/codecheck-lebensmittel-kosmetik/id359351047?mt=8>, zuletzt aktualisiert am 20.06.2017, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [41]. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2017): DIE ZU GUT FÜR DIE TONNE-APP. Bonn. Online verfügbar unter <https://www.zugutfuerdie-tonne.de/praktische-helfer/app/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [42] Tchibo GmbH (2017): GUT GEMACHT. Nachhaltigkeit und Verantwortung bei Tchibo. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.tchibo.de/gut-gemacht-nachhaltigkeit-bei-tchibo-c400059054.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [43]. Label online (2017): Label online. Das Portal mit Informationen und Bewertungen zu Labels in Deutschland. Unter Mitarbeit von Georg Abel, Barbara Stocker und Tomas Kloušek. Hg. v. Die VERBRAUCHER INITIATIVE e.V. (Bundesverband). Berlin. Online verfügbar unter <https://label-online.de/>, zuletzt geprüft am 13.09.2017.
- [44] Siegelklarheit (2017): Siegelklarheit. Nachhaltige Textilien und andere Produkte einkaufen. Siegel verstehen. Unter Mitarbeit von Julia Lehmann und Veronika Ulbert. Hg. v. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Berlin, Bonn. Online verfügbar unter https://www.siegelklarheit.de/home#wasch_reinigungsmittel, zuletzt geprüft am 13.09.2017.
- [45] Deutscher Preis für Wirtschaftskommunikation (2017): Der Deutsche Preis für Wirtschaftskommunikation. Kommunikation live erleben. Hg. v. Verein zur Förderung der Wirtschaftskommunikation e.V. HTW Berlin. Berlin. Online verfügbar unter <https://dpwk.de/>, zuletzt geprüft am 13.09.2017.
- [46] trendence Institut GmbH (2017): trendence Employer Branding Awards 2017. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.trendenceawards.com/>, zuletzt geprüft am 13.09.2017.
- 3.3.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung**
- [47] Dietsche, Christian; Hoffmann, Esther; Westermann, Udo; Scholl, Gerd (2017): Das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015. Ergebnisse, Trends und Branchenauswertung. Unter Mitarbeit von Kathrin Ankele, Lisa Biniosek, Tobias Engelmann, Harriet Fünning, Kristina Jahn, Gerhard Kaminski et al. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. Berlin. Online verfügbar unter http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking_upload/2015/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2015_Ergebnisbericht_mit_Branchenauswertung.pdf, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- [48] Rat für Nachhaltige Entwicklung; Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Online verfügbar unter http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- 3.3.2 Nachhaltigkeits-Marke**
- [49] Biosphärenreservatsamt Schaalsee-Elbe (2017): Regionalmarke „Für Leib und Seele“. Zarrentin am Schaalsee. Online verfügbar unter <https://www.schaalsee.de/inhalte/seiten/regionalmarke/regionalmarke.php>, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- [50] Regionalmarke EIFEL GmbH (2017): Wir EIFEL Arbeitgeber. EIFEL Arbeitgeber. Wir leben Regionalität. Prüm. Online verfügbar unter <http://www.regionalmarke-eifel.de/wir-eifel-arbeitgeber.htm>, zuletzt geprüft am 24.08.2017.
- [51] Dachmarke Rhön e.V. (2017): Dachmarke Rhön. Qualität des Biosphärenreservates. Oberelsbach. Online verfügbar unter <http://dmr.marktplatzrhoen.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [52] Busch, Carsten; Käfer, Günter; Schildhauer, Thomas (2007): Geburt von Marken. 1. Aufl. Göttingen: BusinessVillage. Online verfügbar unter http://www.wiso-net.de/document/BUVI,ABUV___9783938358344304.
- [53] Hensel, Daniela (2016): Understanding Branding. Strategie- und Designprozesse in der Markenentwicklung verstehen und umsetzen. 2. Auflage. München: Stiebner.
- [54] Kirchhof, Anne-Kathrin; Nickel, Oliver (Hg.) (2014): CSR und Brand Management. Marken nachhaltig führen. Berlin: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility).
- [55] Popp, Dieter (2009): Regionale Dachmarke als Nachhaltigkeitskonzept: Erfahrungen mit der Regionalmarke Eifel für eine Dachmarke Rhön. Arbeitspapier. Hochschule Fulda, Fulda. Online verfügbar unter <http://fuldok.hs-fulda.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/104#?>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [56] Conrad, Christian; Thompson, Majorie Ellis (2013): The New Brand Spirit. How Communicating Sustainability Builds Brands, Reputation and Profit. 1. Aufl. London: Routledge.
- 3.4 Regionale Vernetzung der relevanten Akteure**
- [9] Vázquez-Carrasco, Rosario; López-Pérez, M. Eugenia (2013): Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility. A systematic review of the literature. In: Qual Quant 47 (6), S. 3205–3218.
- [57] Roberts, Sarah; Lawson, Rob; Nicholls, Jeremy (2006): Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance. Lessons from Responsibility Northwest. In: J Bus Ethics 67 (3), S. 275–286.
- [58] von Weltzien Höivik; Shankar, Deepthi (2011): How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? In: Journal of Business Ethics (101), S. 175–195.
- [59] European Expert Group on CSR and SMEs (2007): Opportunity and Responsibility. How to help more small business to integrate social and environmental issues into what they do. Brussels.
- [60] Kleine-König, Christiane; Schmidpeter, René (2015): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2., ergänzte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 117–1138.
- [61] CSR Regio.Net (2017): CSR Regio.Net. Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.csrregio.net/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [62] CSR Regio.Net (2014): Transferbericht. Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Projekt CSR Regio.Net. Berlin. Online verfügbar unter https://csrregio.net/wp-content/uploads/2017/01/transferbericht-csr-regio-net_.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2016.
- [63] Bertelsmann Stiftung (2017): Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland. Gütersloh. Online verfügbar unter <http://www.verantwortungspartner.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [64]. Gimbel, Mirjam; Lüth, Arved; Osterhoff, Frank; Placke, Gerd; Prengel, Melanie; Riess, Birgit et al. (2014): Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland. Mittelstand übernimmt gesellschaftliche Verantwortung. Bertelsmann Stiftung; :response. Gütersloh, Frankfurt a. M. Online verfügbar unter http://www.verantwortungspartner.de/downloads.html?file=tl_files/vpr/downloads/Broschuere_VerantwortungspartnerRegionen.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2016.
- [65] Regionalwert AG (2017): Regionalwert AG Freiburg. Emmendingen. Online verfügbar unter <https://www.regionalwert-ag.de/>, zuletzt geprüft am 11.09.2017.
- [66] Böhm, Madeleine; Funcke, Simon (2017): Die Regionalwert AG als Beispiel eines erfolgreichen regionalen Unternehmensnetzwerkes. Ein Working Paper im Rahmen des Projekts „Regionale Transformation durch sozial-ökologische Unternehmen (Regio Trans^{SMU})“. Freiburg im Breisgau (ZEE Working Paper, 09 - 2017). Online verfügbar unter https://www.zee-uni-freiburg.de/fileadmin/PDF2013/Boehm_Funcke_2017_RWAG_WorkingPaper.pdf, zuletzt geprüft am 24.07.2017.
- [67] Riess, Birgit; Schmidpeter, René; Kleine-König, Christiane (2010): Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Unter Mitarbeit von Arved Lüth und Miriam Ströbel. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Leitfaden_Unternehmen_Gestalten_Region.pdf, zuletzt geprüft am 27.04.2016.

IMPRESSUM

VERÖFFENTLICHT VOM:

Zentrum für Erneuerbare Energien (ZEE)
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Tennenbacher Straße 4, 79106 Freiburg

TEL.: +49 (0) 761-203-3689

FAX: +49 (0) 761-203 3690

E-MAIL: stefan.adler@zee.uni-freiburg.de

WEB: www.zee-uni-freiburg.de

ISSN ONLINE: 2191-0685

ISSN PRINT: 2191-0677

Im Jahr 2010 begann das ZEE Working Paper im Rahmen einer eigenen Reihe zu veröffentlichen. Die in den Working Papers dargestellten Inhalte unterliegen der alleinigen Verantwortung der Autor*innen und geben nicht zwangsläufig die Meinung des ZEE wieder.

AUTOR*INNEN: Chantal Ruppert-Winkel, Madeleine Böhm, Christoph Brunn, Simon Funcke, Michael Kress-Ludwig, Katharina Papke, Cara-Sophie Scherf

Die Broschüre entstand im Rahmen des Forschungsprojektes Regio Trans^{KMU}, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde.

Online verfügbar unter www.zee-uni-freiburg.de, (ZEE_Forschung_Working Papers)
Zusätzlich verfügbar unter http://www.regio-trans-kmu.de/fileadmin/user_upload/wegweiser.pdf

November 2017

GESTALTUNG: www.hakotowi.com



