

# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Sustainability und Controlling“ <i>Péter Horváth, Claudia Maron</i> .....	15
--	----

## Kapitel 2: Grundlagen

Nachhaltigkeit wird Standardaufgabe im Controlling: Vom „Why“ zum „How“ <i>Andrea Kämmler-Burrak, Rainer Bauer</i> .....	29
Nachhaltigkeit: Richtlinien, Vorschriften, Standards und Frameworks im Überblick <i>Andrea Kämmler-Burrak</i> .....	45
Nachhaltige Unternehmensstrategien: Erfolgsfaktoren bei Entwicklung und Umsetzung <i>Peter Sattler</i> .....	59
Key Performance Indicators in der Nachhaltigkeitskommunikation <i>Heiner Weigand</i> .....	81

## Kapitel 3: Instrumente & Umsetzung

Ganzheitliches ESG-Management: kundenorientiert und strukturiert vom Purpose zum nachhaltigen Geschäftsmodell <i>Gina Heller-Herold, Patrick Link</i> .....	103
Controlling-Risikomanagement-Kreislauf: Agile ESG-Integration und ganzheitliche Bestandsaufnahme (inkl. Quick-Check) <i>Gina Heller-Herold, Patrick Link</i> .....	123
Nachhaltigkeitskennzahlen: Zentrales Instrument für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung <i>Maren Hartmann, Flavia Kruck, Daniel Palmer</i> .....	145
Umweltorientierte Produktlebenszyklusbetrachtung: Grundlagen – Phasen – Vorgehensweise <i>Frank Zimmermann</i> .....	159
Sustainable Supply Chain Management: Ansätze zur nachhaltigen Transformation der Lieferkette und ihrer Verankerung im Controlling <i>Christian Jonas, Konstantin L. Maier</i> .....	169

Integration von Nachhaltigkeit in finanzdominierte Steuerungssysteme: Ausgangssituation, Faktoren und Möglichkeiten <i>Björn Baltzer</i> .....	185
--	-----

## **Kapitel 4: Praxisbeispiele**

Nachhaltigkeit bei DATEV: Das Controlling als Treiber von Strategie und Umsetzung <i>Claudia Maron, Anja Burgermeister, Giulia Hardy</i> .....	203
Nachhaltigkeitsstrategie: Umsetzung beim Naturkosmetikunternehmen Börlind <i>Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer, Alicia Lindner, Nicolas Lindner</i> ....	219
Carbon Footprint: Praxisbeispiel zur Einführung und Optimierung der Treibhausgasermittlung <i>Günther Zumsande</i> .....	235
Nachhaltigkeit in Versicherungen: Status Quo und konkrete Lösungsansätze <i>Christian Briem, Stefan Hiendlmeier, Martin Zinnhobler</i> .....	245

## **Kapitel 5: Literaturanalyse**

Literaturanalyse zum Thema „Nachhaltigkeitscontrolling“ .....	264
Stichwortverzeichnis .....	269

# Nachhaltigkeitsstrategie: Umsetzung beim Naturkosmetikunternehmen Börlind

- Nachhaltigkeit ist dann erfolgreich, wenn alle drei Ebenen – Ökonomie, Ökologie und Soziales – gemessen, miteinander verbunden und in Summe vorangetrieben werden.
- Der intensive Austausch mit den unterschiedlichen Stakeholdern ist für die Ausrichtung und Bewertung der Nachhaltigkeitsstrategie entscheidend.
- Der zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit einer CSR-Implementierung einhergeht, rechnet sich für Unternehmen vor allem dann, wenn sie ihr CSR-Engagement adäquat und authentisch kommunizieren.
- Die Integration von CSR ist ein fortlaufender Prozess, bei dem sowohl die strategische Ausrichtung als auch die operative Umsetzung aller Nachhaltigkeitsmaßnahmen in regelmäßigen Abständen mit den Anforderungen im Betrieb abgeglichen und evaluiert werden sollte.

Inhalt	Seite
1	<b>Börlind: Erfolgreich nachhaltig</b> ..... 221
2	<b>In 6 Schritten zu einem erfolgreich nachhaltigen Unternehmen</b> ... 221
2.1	Schritt 1: Auseinandersetzung mit CSR ..... 222
2.2	Schritt 2: Identifikation relevanter Informationen ..... 223
2.2.1	Unternehmenskultur, Leitbild und Werte ..... 223
2.2.2	Verantwortung und Einfluss ..... 224
2.2.3	Kompetenzen und Engagement ..... 224
2.3	Schritt 3: Strategieentwicklung ..... 225
2.3.1	CSR-Verständnis ..... 225
2.3.2	Kernthemen anwenden ..... 226
2.3.3	Stakeholder einbinden ..... 226
2.3.4	Priorisierung ..... 226
2.4	Schritt 4: Implementierung ..... 228
2.4.1	Umsetzungsplan ..... 228
2.4.2	Leitbild ..... 228
2.4.3	Kompetenzentwicklung ..... 228
2.4.4	Management ..... 228
2.4.5	Prozesse ..... 229
2.5	Schritt 5: Kommunikation ..... 230
2.5.1	Interne Kommunikation ..... 230
2.5.2	Externe Kommunikation ..... 230
2.5.3	Stakeholder-Dialog ..... 231
2.6	Schritt 6: Controlling ..... 231
2.6.1	Begutachtung ..... 232

2.6.2	Plan-Ist-Vergleich .....	232
2.6.3	Optimierung .....	232
3	Fazit .....	234
4	Literaturhinweise .....	234

---

## ■ Die Autorinnen und Autoren

**Dr. Peter Müller-Pellet**, Gesellschafter der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung und unterstützt seine Kunden im Bereich Unternehmenssteuerung und Projektmanagement, immer im Hinblick auf nachhaltige Entscheidungsoptimierung. Er promovierte zum Thema Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent an der Technischen Hochschule Rosenheim sowie als Trainer der decision academy tätig.

**Dr. Markus Kottbauer**, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungsoptimierung. Er war 16 Jahre Partner und Trainer der Controller Akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controller Magazins. Zuvor sammelte er Erfahrung als Berater bei Ernst&Young und SAP. Seit 2012 ist Dr. Kottbauer Dozent für Strategie und Controlling an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich.

**Alicia Lindner**, Geschäftsführerin und Mitinhaberin der Börlind GmbH mit den Marken Annemarie Börlind und Dado Sens. Im September 2014 stieg sie als Trainee im Familienunternehmen ein. Nach verschiedenen Stationen verantwortet sie heute den Vertrieb, die Fremdherstellung sowie die Finanzbuchhaltung und das Controlling. Die im Jahr 2020 von der Zeitschrift Capital als „Junge Elite Deutschlands – Top 40 unter 40“ ausgezeichnete Unternehmerin führt gemeinsam mit ihrem Bruder Nicolas das Familienunternehmen in dritter Generation.

**Nicolas Lindner**, Geschäftsführer und Mitinhaber der Börlind GmbH und verantwortlich für die Bereiche Marketing, HR, F&E, SCM, IT sowie das Programm & Prozess Management. Seine Themenschwerpunkte liegen im Bereich Strategie sowie nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann, einem Wirtschaftsstudium in München und einem berufsbegleitenden Master in Family Business Entrepreneurship arbeitete Nicolas Lindner bei einem Private Equity Unternehmen, 2014 stieg er in das Familienunternehmen BÖRLIND ein.

## 1 Börlind: Erfolgreich nachhaltig

An dem Thema „Corporate Social Responsibility“, kurz CSR, kommt kein Unternehmen mehr vorbei. Warum? Weil es sich nicht nur aus ethischer, ökologischer und gemeinnütziger Sicht lohnt, eine CSR-Strategie zu entwickeln, sondern auch, weil sie längst im Bewusstsein der Verbraucher angekommen ist. Besonders Kaufentscheidungen werden mittlerweile sehr genau danach abgewogen. Dass Unternehmen, die glaubhaft nachhaltig handeln, gute Chancen haben, Verbraucher langfristig an sich zu binden, wird am Beispiel des Naturkosmetikherstellers Börlind deutlich.

Gegründet im Jahr 1959, steht das mittelständische Unternehmen – das als eines der nachhaltigsten der Kosmetikbranche gilt – seit nunmehr 62 Jahren und in dritter Generation für nachhaltig produzierte Naturkosmetik. Alle Nachhaltigkeitsbemühungen (angefangen beim Tiefenquellwasser, das der Betrieb aus einer eigenen Quelle am Standort Calw bezieht, über möglichst effizient geplante Vertriebsrouten bis hin zum Einsatz recyclingfähiger Verpackungen) zielen darauf ab, einen relevanten Beitrag zu den UN-Klimazielen zu leisten. Dank eines Klimaschutzprojektes in Kambodscha, das die Firma bei der Kompensation ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen unterstützt, darf sich Börlind seit 2015 offiziell klimaneutral nennen. Dieses Engagement, das in Zukunft noch wachsen soll, rechnet sich. Nicht nur, weil das Naturkosmetik-Unternehmen stetig wachsende Verkaufszahlen verzeichnet (zweistellige Wachstumsraten in den vergangenen Jahren), sondern auch weil es messbaren Einfluss auf die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter hat (was u. a. durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen bestätigt wird).

Selbst ein Unternehmen, in dem der Nachhaltigkeitsgedanke tief verwurzelt ist, braucht eine Nachhaltigkeitsstrategie, um erfolgreich wachsen zu können und weiterhin zukunftsfähig zu bleiben. Die Geschäftsführer und Mitinhaber Alicia und Nicolas Lindner geben Einblicke in den Weg der Erarbeitung und Implementierung der Börlind-Nachhaltigkeitsstrategie.

## 2 In 6 Schritten zu einem erfolgreich nachhaltigen Unternehmen

Wer einen Nachhaltigkeitsfahrplan für sein Unternehmen erarbeiten möchte, sollte sich zunächst darüber im Klaren sein, dass die Integration von CSR ein fortlaufender Prozess ist. Sowohl die strategische Ausrichtung als auch die operative Umsetzung aller Nachhaltigkeitsmaßnahmen sollten in regelmäßigen Abständen mit den Anforderungen im Betrieb abgeglichen und evaluiert werden. Eine weitere Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Neu-Ausrichtung eines Betriebes ist Authentizität auf Führungsebene: Nur wer seine Überzeugungen als Geschäftsführer verkörpert, sorgt dafür, dass sie in das Selbstverständnis des gesamten Unternehmens einfließen. Auch der Wille zur Eigeninitiative unter den Mitarbeitern, auf den nachhaltig ausgerichtete Organisationen angewiesen sind, kann nur entstehen, wenn Vorgesetzte glaubhaft für ihre CSR-Strategie eintreten.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Müller, 2012, S. 344ff.

Um CSR in Unternehmen zu implementieren, müssen folgende sechs Schritte bewältigt werden (siehe Abb. 1):

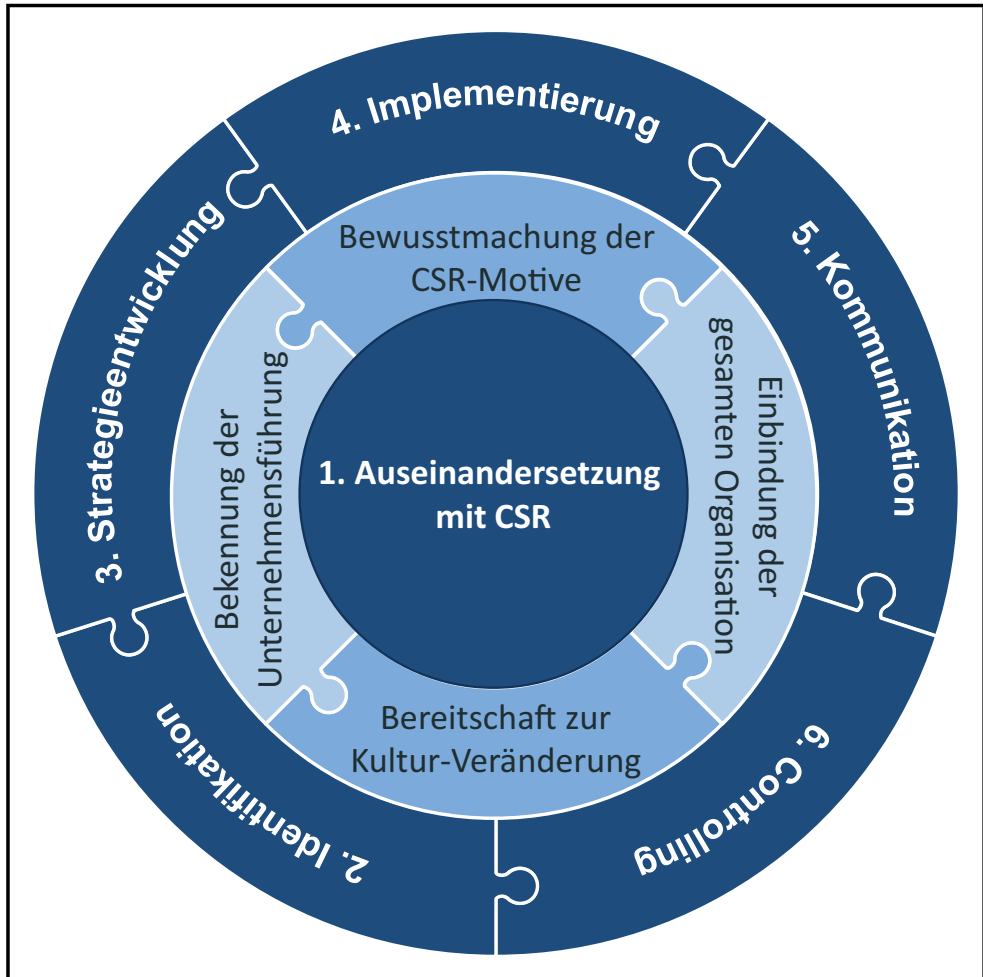


Abb. 1: Implementierungsschritte von CSR (nach Müller 2012)

## 2.1 Schritt 1: Auseinandersetzung mit CSR

Wichtig ist zunächst zu verstehen, was mit dem Begriff CSR gemeint ist. Nämlich: unternehmerische Verantwortung, die auf Nachhaltigkeit abzielt und auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales basiert. Das tragende Prinzip der CSR ist die Freiwilligkeit. Wer nur gesetzliche Regelungen befolgt, leistet aus CSR-Perspektive nicht genug. Das Konzept sieht vor, dass sich Unternehmen (etwa in den

Bereichen Umweltschutz oder Mitarbeiterförderung) mehr engagieren, als es der Gesetzgeber verlangt. Im Fokus steht dabei immer eine gesamtgesellschaftliche Nutzengenerierung, nicht die reine Gewinnmaximierung.

Da jedes Unternehmen vor der Herausforderung steht, seine Nachhaltigkeitsstrategie an sein individuelles Umfeld anzupassen, leben CSR-Strategien von Vielfalt. Eine effiziente Umsetzung unternehmerischer Verantwortung kann nur gelingen, wenn sie dem jeweiligen Unternehmen auf den Leib geschneidert ist – und auch nachfolgenden Generationen ein Wirtschaften ermöglicht.

#### **BÖRLIND INSIGHTS**

*„Was wir tun, muss in der Gegenwart soziale und in der Zukunft ökologische und ökonomische Wirkung zeigen. Für dieses Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung standen schon unsere Firmengründer Annemarie und Walter Lindner ein – und zwar schon lange bevor der Begriff Corporate Social Responsibility überhaupt geprägt wurde. Unsere Großeltern waren davon überzeugt, dass natürliche Kosmetik rein synthetischer in nichts nachsteht und dass es möglich sein muss, Schönheitspflege ohne Raubbau an Mensch, Tier oder Natur herzustellen. Als Mitglieder der frühen Reformhausbewegung engagierten sie sich gegen Massentierhaltung und verzichteten von Beginn an auf jegliche Extrakte von toten Tieren. Diese Courage übertrugen sie auf ihren Sohn Michael und dessen Frau Daniela, die Börlind in zweiter Generation leiteten und den Siegeszug von Naturkosmetik in Deutschland mitprägten. Die Entschlossenheit, mit der sie umwelt- und sozialverträgliche Inhaltsstoffe und Produktionsweisen zum Standard bei Börlind machten, hatte Einfluss auf eine ganze Industrie. Die Auseinandersetzung mit den Prinzipien von CSR war demnach seit der Gründung fester Bestandteil von Börlind.*

*Uns war das Thema Nachhaltigkeit also in die Wiege gelegt worden– wir entwickelten daraufhin eine ganzheitliche und abgestimmte Nachhaltigkeitsstrategie, um das Erbe voranzutreiben.“ – Nicolas Lindner*

## **2.2 Schritt 2: Identifikation relevanter Informationen**

Wer sich mit der Bedeutung von CSR auseinandergesetzt hat, sollte im nächsten Schritt das eigene Unternehmen unter die Lupe nehmen.

### **2.2.1 Unternehmenskultur, Leitbild und Werte**

Weil die Werte eines Unternehmens maßgeblich dessen Handeln beeinflussen und CSR nur erfolgreich implementiert werden kann, wenn es auf den richtigen Grundsätzen fußt, lohnt sich ein genauerer Blick auf die gegenwärtige Unternehmenskultur. Bereits formulierte Leitbilder, die in vielen Unternehmen längst den Umgang untereinander, aber auch den mit Kunden und Partnern regeln, können als Grundlage für die Implementierung von unternehmerischer Verant-

wortung dienen. Wichtig ist allerdings, dass darin – im Sinne von CSR – ökonomische, ökologische, soziale und ethische Grundsätze definiert sind.<sup>2</sup>

### 2.2.2 Verantwortung und Einfluss

Unternehmen sind immer Teil einer Gesellschaft, die sie – bewusst oder unbewusst – durch ihre Geschäftstätigkeiten beeinflussen. So hat ein Betrieb beispielsweise Einfluss auf:

- Anteilseigner
- Mitarbeiter
- Verbraucher
- Partner
- Wettbewerber
- Zulieferer
- Behörden
- Verbände
- Nachbarn

Das Konzept der CSR geht davon aus, dass ein Betrieb bemüht ist, seinen Einfluss zum Wohle so vieler Stakeholder wie möglich zu nutzen. Da deren Interessen aber weit voneinander abweichen (und teilweise sogar miteinander kollidieren) können, ist es ratsam, wohl überlegte Verantwortungsschwerpunkte zu setzen. Dafür lohnt sich wiederum eine genaue Analyse aller Stakeholder hinsichtlich Einfluss, Erwartungen und Relevanz. Mit Hilfe dieser Analyse lassen sich Stakeholder klassifizieren und priorisieren.<sup>3</sup>

### 2.2.3 Kompetenzen und Engagement

Auch die Analyse der eigenen Stärken ist für die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik wichtig. Wird das CSR-Engagement mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verknüpft, führt dies in der Regel nicht nur zu einer erfolgreichen CSR-Politik, sondern auch zu einer Verbesserung eben jener Kernkompetenzen, was wiederum direkten Einfluss auf den Erfolg eines Betriebes hat.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. Müller, 2012, S. 344ff.

<sup>3</sup> vgl. Müller, 2012, S. 68.

<sup>4</sup> vgl. ISO 26000, 2010, S. 69.



## BÖRLIND INSIGHTS

*„Die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Werten findet sich bei uns in der gemeinsam erarbeiteten Familiencharta. Die darin definierten Familienwerte – etwa Zusammenhalt, Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Verantwortungsbewusstsein – bilden das Fundament für unsere Unternehmenswerte, von denen wir wiederum sämtliche CSR-Aktivitäten ableiten. Bei allem, was wir tun, haben Qualität, Transparenz und die Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden höchste Priorität. Übergeordnetes Ziel ist es, das Unternehmen im Familienbesitz zu halten und es im bestmöglichen Zustand an die folgende Generation zu übergeben. Reines Umsatzwachstum hat für uns deshalb keine Bedeutung. Stattdessen wachsen wir organisch, stellen sicher, dass dafür genügend Liquidität vorhanden ist. Um den Einfluss unserer Bemühungen besser zu steuern, haben wir mit unseren Führungskräften eine interne Nachhaltigkeits-SWOT erstellt. Dabei wurden alle bestehenden Aktivitäten aufgelistet und unsere Stärken und Schwächen gegenübergestellt. Eine unserer Kernkompetenzen liegt eindeutig in der Herstellung effektiver, verträglicher und verantwortungsbewusst produzierter Naturkosmetik. Dabei stellen wir sicher, dass jegliches CSR-Engagement einen Bezug dazu hat. Ein Beispiel: Indem wir qualitativ hochwertige Inhaltsstoffe aus sozialen und ökologischen Projekten beziehen, schaffen wir nicht nur einen Mehrwert für die Menschen vor Ort, sondern auch für unsere Produkte.“ – Alicia Lindner*

### 2.3 Schritt 3: Strategieentwicklung

Nach der Auseinandersetzung mit CSR und der detaillierten Analyse des eigenen Unternehmens geht es nun darum, dieses Verständnis an die Bedürfnisse und Strukturen im eigenen Betrieb anzupassen.

#### 2.3.1 CSR-Verständnis

Um die Chancen von Corporate Social Responsibility nutzen zu können, sollte das CSR-Verständnis eines Unternehmens einen erkennbaren Bezug zu seinem Kerngeschäft aufweisen, an interne Ziele gekoppelt sein und sich an allgemeingültige Prinzipien halten. Letztere wären:

1. Moralisches und ethisches Verhalten
2. Transparenz
3. Rechenschaftspflicht
4. Stakeholder-Einbindung
5. Rechtsstaatlichkeit
6. Universaler Geltungsanspruch internationaler Normen<sup>5</sup>

Im nächsten Schritt gilt es festzulegen, welchen Mehrwert ein Unternehmen für seine Stakeholder, die Umwelt und die Gesellschaft schaffen möchte. Davon sollten

<sup>5</sup> vgl. Waddock, 2008, S. 34.

klare Ziele für die Bereiche Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft abgeleitet und mit Indikatoren zur Messung der Zielerreichung definiert werden. Aus diesen Überlegungen ergibt sich ein klares CSR-Verständnis, das ausformuliert, sowohl intern als auch extern veröffentlicht und als Grundlage für jeden weiteren Implementierungsschritt herangezogen werden muss. Entscheidend ist, dass sich alle involvierten Personen mit diesem Grundverständnis von CSR identifizieren.<sup>6</sup>

### 2.3.2 Kernthemen anwenden

Wer die Kernthemen von CSR verinnerlicht hat, sollte sie in einem weiteren Schritt auf das eigene Unternehmen anwenden. Dabei hilft die Erstellung einer CSR-Kernthemen-Matrix, mit der sich entschlüsseln lässt, welche Unternehmensaktivitäten den einzelnen CSR-Kernthemen zugeordnet werden können. Dabei wird auch aufgeführt, wie engagiert ein Unternehmen in den einzelnen Kernthemen von CSR bereits ist, inwieweit es sich an gesetzliche Vorschriften zu halten hat (was wichtig für die Abgrenzung zu den zur CSR zählenden Aktivitäten ist) und welche (selbst gesetzten oder von außen auferlegten) ethischen Anforderungen bestehen. Auch vorhandene Vereinbarungen, Verträge oder Abkommen mit anderen Unternehmen oder Interessengruppen sollten in diese Analyse einfließen.<sup>7</sup>

### 2.3.3 Stakeholder einbinden

Nach der bereits erfolgten Identifikation, Analyse und Priorisierung aller Stakeholder in Implementierungsschritt 2 („Identifikation“) gilt es nun, diese aktiv anzusprechen. Die Einbindung verschiedener Interessengruppen im Zuge einer CSR-Implementierung wird als „Stakeholder-Dialog“ bezeichnet, in dem es zunächst darum geht, die Erwartungen dieser Gruppen abzufragen. Wie im Vorfeld erwähnt, ist es für kaum eine Organisation möglich, der Vielzahl an Wünschen, die von Stakeholdern an sie herangetragen werden, zu entsprechen.<sup>8</sup> Die im vorangegangenen Schritt beschriebene Priorisierung einzelner Verantwortungsgruppen hilft nun, die wichtigsten Interessen zu erfassen und in die CSR-Politik aufzunehmen. Für einen gelungenen Stakeholder-Dialog empfiehlt es sich, priorisierte Interessengruppen (etwa Zulieferer oder Partner) in den Betrieb einzuladen.<sup>9</sup>

### 2.3.4 Priorisierung

Da die Implementierung von CSR, wie zuvor beschrieben, ein komplexer und fortlaufender Prozess ist, können anfänglich nicht alle geplanten CSR-Aktivitäten umgesetzt werden. An diesem Punkt ist es deshalb hilfreich, eine kriterienbasierte Priorisierung durchzuführen. Kriterien können sein:

---

<sup>6</sup> vgl. Kleinfeld, 2010, S. 309.

<sup>7</sup> vgl. ISO 26000, 2010, S. 73.

<sup>8</sup> vgl. Hauser, 2014, S. 220f.

<sup>9</sup> vgl. Kleinfeld, 2010, S. 321; vgl. ISO 26000, 2010, S. 14.

- Investitionsbedarf
- Ressourceneinsatz
- Dauer und Durchführbarkeit
- Beitrag zur Erreichung strategischer Ziele
- Erwartungen der Stakeholder
- Beitrag zur Mitarbeitermotivation
- öffentliche Relevanz und Brisanz des Themas

Sobald die priorisierten Handlungsfelder definiert wurden, sollten sie mithilfe einer Matrix den CSR-Kernthemen zugeordnet und mit klaren, nachvollziehbaren Zielen versehen werden. Dabei muss konkret formuliert werden, welche gesamtgesellschaftlichen, unternehmensinternen und stakeholderabhängigen Ziele mit den Maßnahmen erreicht werden sollen. Des Weiteren müssen diese Ziele mit einem Zeitrahmen versehen und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung abgeleitet werden.

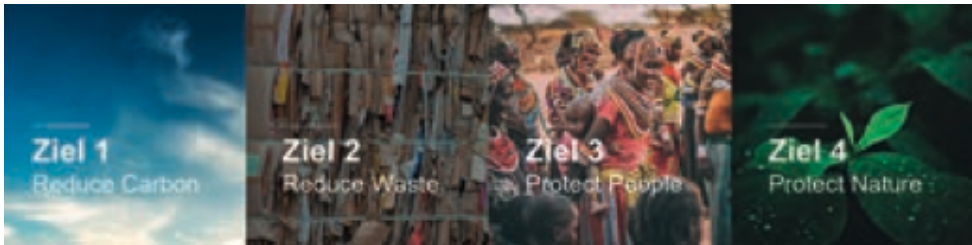


Abb. 2: CSR-Kernthemen aus Börlinds Mission 2025

BÖRLIND INSIGHTS
<p>„Während unsere Unternehmens-Werte und -Stärken schon aufgrund unserer Firmenhistorie klar definiert sind, hat uns bei der Stakeholder-Analyse eine Nachhaltigkeitsberatungs-Agentur unterstützt. Bei der Analyse der gut 300 Rückmeldungen ist zum Beispiel deutlich geworden, dass Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Verbraucherinnen und Verbraucher, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Reformhaus Inhaberinnen und Inhabern sowie Führungskräfte die bedeutendsten Interessengruppen für das Unternehmen sind und von uns vor allem in Sachen Umweltstandards, Naturschutz, Menschenrechte und Umgang mit Ressourcen überdurchschnittlich hohes Engagement erwarten. Obwohl unser CSR-Engagement von den Stakeholdern als überwiegend positiv bewertet wurde, ist im Zuge dieser Analyse auch deutlich geworden, wo wir künftig noch besser werden müssen. Vor allem beim Thema Abfallreduktion wünschten sich unsere Stakeholder mehr Einsatz. Teil unserer Mission 2025, die unsere CSR-Ziele für die nächsten Jahre klar formuliert, ist deshalb auch ein optimiertes Müll-Management.“ – Nicolas Lindner</p>

## 2.4 Schritt 4: Implementierung

Die Implementierung von CSR kann nur gelingen, wenn sie auf sämtlichen operativen Ebenen erfolgt, als Teil der Gesamtstrategie begriffen und in allen betrieblichen Entscheidungen berücksichtigt wird. Kurz: CSR muss fester Bestandteil des gesamten Unternehmens werden.

### 2.4.1 Umsetzungsplan

Um die im Vorfeld definierte Strategie zu realisieren, lohnt es sich, einen Umsetzungsplan aufzustellen. Darin sollten alle kurz-, mittel- und langfristigen CSR-Ziele inkl. ihrer Umsetzungsschritte in zeitlicher Reihenfolge idealerweise grafisch dargestellt werden. Darüber hinaus sollten die einzelnen Aufgaben auch mit personellen Verantwortlichkeiten sowie verfügbaren finanziellen Mitteln bzw. Ressourcen versehen werden. Im Umsetzungsplan sollten zusätzlich wesentliche Meilensteine und kritische Passagen erkennbar sein, um im Rahmen des CSR-Controllings rasch und zielführend eingreifen zu können.<sup>10</sup>

### 2.4.2 Leitbild

Um CSR abteilungsübergreifend im Betrieb installieren zu können, sollte sich die CSR-Strategie in seinem Leitbild widerspiegeln. Dort sollte nicht nur beschrieben sein, wo sich ein Unternehmen in Zukunft sieht (Vision), sondern auch, mit welchen Arbeitspraktiken es diese Ziele erreichen will (Mission). Insbesondere der Umgang mit Mitarbeitern, anderen Stakeholdern und der Umwelt muss hier klar formuliert sein. Sollten Unternehmen bereits ein Leitbild erarbeitet haben, muss dieses um die Informationen aus der CSR-Strategie erweitert werden.

### 2.4.3 Kompetenzentwicklung

CSR bedeutet, dass ein Unternehmen ganzheitlich Verantwortung übernimmt. Doch auch die engagierteste Führungsebene kann nur so viel Verantwortung übernehmen, wie ihre Mitarbeiter mitzutragen bereit sind. Umso wichtiger ist es, sie so früh wie möglich für das Thema CSR zu sensibilisieren und ihnen zu helfen, entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Deshalb sollte den Mitarbeitern das Konzept von CSR, das bereits definierte CSR-Verständnis des Unternehmens und dessen Motive und Zielsetzungen erklärt werden. Je früher Mitarbeiter in den CSR-Prozess involviert werden, desto leichter fällt es, ein Gespür dafür zu vermitteln, inwiefern das Handeln jedes Einzelnen das ganzheitliche CSR-Engagement des Unternehmens beeinflusst.<sup>11</sup>

### 2.4.4 Management

Einer der kritischen Erfolgsfaktoren jeder CSR-Implementierung ist die Übertragung der CSR-Strategie in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens. Dabei spielt vor

---

<sup>10</sup> vgl. Kleinfeld (2010) S. 327f.

<sup>11</sup> vgl. Kleinfeld (2010) S. 331.

allem das Managementsystem eine entscheidende Rolle. Sollten Unternehmen verschiedene Aspekte in eigene Managementsysteme (wie bspw. Umweltmanagement-, Prozessmanagement-, Personalmanagement- oder Qualitätsmanagementsystemen) aufgeteilt haben, ist es unerlässlich, die CSR-Politik in sämtliche Systeme einfließen zu lassen. Hilfreich ist dabei die Erstellung eines Kriterien-Katalogs, der bei künftigen Management-Entscheidungen helfen kann, alle Dimensionen der eigenen CSR-Politik einzubeziehen und sich der eigenen Verantwortung bewusst zu sein. Dies trifft auch auf die Dokumentation von Entscheidungen zu, da ein wesentliches Prinzip von CSR, Transparenz, also die Möglichkeit der klaren Nachvollziehbarkeit, voraussetzt.<sup>12</sup>

#### 2.4.5 Prozesse

Sobald die vom Unternehmen entwickelte CSR-Politik auf Management-Ebene implementiert worden ist, muss sich der Integrations-Prozess auch in allen anderen Prozessen fortsetzen. Dafür sollten Arbeitsabläufe, Entscheidungswege und operative Prozesse analysiert und gemäß der relevantesten CSR-Handlungsfelder angeglichen werden.

Hilfreich ist es dabei, einen CSR-Umsetzungsplan auszuarbeiten, in dem die Analyse der gegenwärtigen Arbeitsabläufe, die geplante schrittweise Veränderung ebendieser, ein nachvollziehbarer Zeitrahmen und messbare Indikatoren festgehalten sind. Dadurch wird auch ersichtlich, welche Bereiche bzw. Personen in welchem Ausmaß von Veränderungen betroffen sind. Entscheidend ist hier, dass die Beteiligung zwar breit angelegt ist (sprich, dass so viele Mitarbeiter wie möglich involviert sind), aber weiterhin klare Verantwortlichkeiten bestehen bleiben. So ist die Implementierung einer nachhaltigeren Unternehmenspolitik strukturier- und steuerbar.

#### **BÖRLIND INSIGHTS**

*„Unsere Nachhaltigkeitsstrategie „Mission 2025“ dient als Orientierungshilfe bei allen Geschäftsentscheidungen und zwingt uns im besten Sinne, unserer Rechenschaftspflicht nachzukommen. „Reduce Carbon“, „Reduce Waste“, „Protect People“, „Protect Nature“ – um diese vier großen Ziele in den kommenden Jahren auch wirklich erreichen zu können, wird die „Mission 2025“ firmenintern als Projekt – inklusive Projektleiter, Projekt-Team und Kostenplan – behandelt. Dies bedeutet auch, dass dem Thema bewusst Zeit und Ressourcen neben dem laufenden Tagesgeschäft zur Verfügung gestellt wird. Wir möchten, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Mission beteiligt sind, haben aber trotzdem klare Verantwortlichkeiten festgelegt. So ist es Aufgabe der Einkaufsleitung an nachhaltigen Packmitteln zu arbeiten und Aufgabe der HR-Leitung Börlind zu einem weiterbildungsfreundlicheren Unternehmen mit mehr Auszubildenden zu machen. Wir achten bereits beim Recruiting darauf, dass neue Talente das nötige Mindset für eine derartige CSR-Politik mitbringen. Uns fällt dabei auf, dass wir in den letzten*

<sup>12</sup> vgl. ISO 26000 (2010) S. 75.

*Jahren von fast allen Bewerberinnen und Bewerbern proaktiv auf unsere Nachhaltigkeitsbemühung angesprochen werden. Zusätzliches Know-how vermitteln wir über Schulungen, Fortbildungen und Vorträge. Sinn der „Mission 2025“ ist es natürlich nicht, unsere Nachhaltigkeitsbemühungen nur für einen bestimmten Zeitraum anzulegen, sie dient als Grundlage für die „Mission 2030“, die wir in den nächsten Jahren ausarbeiten werden.“ – Nicolas Lindner*

## 2.5 Schritt 5: Kommunikation

Der zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit einer CSR-Implementierung einhergeht, kann sich für Unternehmen nur rechnen, wenn sie ihr CSR-Engagement adäquat kommunizieren. Dabei gilt es, folgende Fragen glaubwürdig zu beantworten:

- Wer sind wir?
- Woran glauben wir?
- Was machen wir?

Wem es gelingt, darauf stichhaltige und klare Antworten zu formulieren und diese über die richtigen Kanäle mit den richtigen Empfängern zu teilen, verbessert nicht nur seine CSR-Politik, sondern auch seine Reputation.

### 2.5.1 Interne Kommunikation

Über das Intra- oder Internet, in firmeninternen Publikationen, Aussendungen oder bei internen Veranstaltungen und Besprechungen können Firmen einen CSR-Dialog mit den Mitarbeitern in Gang setzen. Im Vordergrund sollten dabei Ziele, aber auch Erfolge und Misserfolge bei der Realisation des CSR-Umsetzungsplans stehen. Wer dafür sorgt, dass die CSR-Kommunikation kein Monolog von Seiten der Geschäftsführung, sondern ein Gedankenaustausch ist, kann sie nutzen, um Verbesserungsvorschläge zu sammeln und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter zu stärken.

### 2.5.2 Externe Kommunikation

Auch Kunden, Lieferanten und Partner eines Unternehmens haben immensen Einfluss auf die Art und Weise, wie das CSR-Engagement in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Ob glaubhaft oder nicht – darüber entscheidet nicht zuletzt die externe Kommunikation. Denkbare Kommunikationskanäle sind die Homepage, soziale Medien, Firmenbroschüren, Presseaussendungen, Werbung in Print- und Funkmedien oder öffentliche Veranstaltungen. Dabei gilt es, das Engagement so ganzheitlich wie möglich darzulegen, Motive und Ziele zu thematisieren und offen mit Erfolgen und Misserfolgen umzugehen.<sup>13</sup> Wenn die externe CSR-Kommunikation wahrheitsgemäß und authentisch ist (und CSR nicht nur aus Marketing-Zwecken betrieben wird), kann sie von großem Vorteil sein.

---

<sup>13</sup> vgl. Kleinfeld (2010) S. 342f.

### 2.5.3 Stakeholder-Dialog

Insbesondere die Kommunikation mit relevanten Interessengruppen entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg einer CSR-Politik. Entscheidend sind regelmäßige Dialoge, die interne und externe Stakeholder (etwa Partner, Nachbarn oder lokale Politiker) in die CSR-Prozesse einbinden und dem Unternehmen gleichzeitig die Möglichkeit bieten, sein Engagement objektiv bewerten zu lassen. Durch solch einen Austausch entwickeln sich Stakeholder zu wertvollen Partnern auf Augenhöhe, was wiederum immensen Einfluss auf die Außenwirkung und Qualität von CSR hat.

#### BÖRLIND INSIGHTS

*„Börlind war nie nicht nachhaltig – wir haben unser Engagement aber viele Jahre als selbstverständlich angesehen und nicht kommuniziert. Als Geschäftsführung in der dritten Generation ist uns deshalb besonders wichtig, dass wir unseren unternehmerischen Einsatz für Mensch und Umwelt so sichtbar wie möglich machen. Nicht nur für Kundinnen und Kunden, die besser informiert denn je sein möchten, sondern auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, die stolz auf das sein können, was sie erreicht haben.*

*Unser PR-Team besteht inzwischen aus 11 Mitarbeiterinnen, von denen 4 für unsere Onlinekommunikation zuständig sind. Unsere Website, unser Newsletter, aber auch unsere Facebook- und Instagram-Seiten sind dabei die wichtigsten Kanäle, auf denen wir unsere „Mission 2025“, erreichte Ziele und kurze Botschaften zum Thema Nachhaltigkeit teilen. Bei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit bestimmten Influencern ist Nachhaltigkeit das relevanteste Kriterium. Um unsere Botschaft weiter zu verbreiten, nutzen wir auch unseren Außendienst, der Verkäuferinnen und Verkäufer am Point of Sale schult, damit die Informationen direkt bei den Endverbraucherinnen und Endverbrauchern ankommen.*

*Unsere Handelspartnerinnen und Handelspartner vor Ort sind wichtige Impulsgeber. Bei direkten Feedbacks unserer Endverbraucherinnen und Endverbraucher sowie unserer Mitbewerberinnen und Mitbewerber haben wir jederzeit ein offenes Ohr. Mit einem unserer größten Händler haben wir ein gemeinsames strategisches Projekt, um unsere Zusammenarbeit nachhaltig zu gestalten. Erste Erfolge sind optimierte Warensendungen und gemeinsame Baumpflanzaktionen.“ – Alicia Lindner*

## 2.6 Schritt 6: Controlling

Je regelmäßiger Nachhaltigkeitsbemühungen mit den Zielen eines Unternehmens abgeglichen werden, desto größer ist die Chance, dass sie den erhofften Erfolg bringen. Controlling muss deshalb ein fester Bestandteil jeder CSR-Politik sein.

### 2.6.1 Begutachtung

Nachhaltigkeit ist dann erfolgreich, wenn alle drei Ebenen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) gemessen, miteinander verbunden und in Summe vorangetrieben werden.

Was in einer Strategie beschrieben ist, muss nachvollziehbar und messbar gemacht werden. Dies gestaltet sich bei den Themen der Nachhaltigkeit oft schwierig und ist mit klassischen Controlling-Werkzeugen /KPIs nicht immer vollumfänglich abbildbar. Daher ist es wichtig, auch qualitative Kennzahlen zuzulassen. Informationen aus Kundenreaktionen, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte- oder Unternehmensbewertungen können dabei einfließen.<sup>14</sup>

### 2.6.2 Plan-Ist-Vergleich

Aufbauend auf der Begutachtung des CSR-Engagements muss ein kontinuierlicher Vergleich der erreichten, mit den definierten Zielen erfolgen. Dabei sollen sowohl Erfolge als auch Misserfolge aufgezeigt und die Einhaltung des Umsetzungsplans überprüft werden. Auch in diesem Arbeitsschritt empfiehlt es sich, sowohl Informationen von externen als auch von internen Stakeholdern einzubinden und einen offenen Informationsaustausch zu führen.

### 2.6.3 Optimierung

Eine regelmäßige Überprüfung des CSR-Engagements gibt Aufschluss über mögliches Optimierungspotenzial. All jene Initiativen, die messbar zum Erfolg einer CSR-Politik beitragen und ein Unternehmen auch aus ökonomischer Sicht nach vorne bringen, sollten langfristig zum Kern-Handlungsfeld werden. Damit das gelingen kann, müssen sie engmaschig evaluiert werden. Währenddessen sollten Aktivitäten, die im Plan-Ist-Vergleich hinterherhinken und trotz aller Bemühungen nicht zum erhofften Erfolg führen, detailliert analysiert und gegebenenfalls eingestellt werden.

Je nach Erfolgsbilanz einer CSR-Politik kann es für Unternehmen notwendig sein, das eigene CSR-Verständnis, die Zuteilung der Kernthemen auf das Unternehmen, die Stakeholder-Einbindung oder die komplette CSR-Strategie zu überarbeiten. Im Zuge einer CSR-Implementierung ist es deshalb immer ratsam, nach Implementierungsschritt 6 (Controlling) wieder zu Implementierungsschritt 2 (Auseinandersetzung) zurückzukehren, um eine langfristig angelegte und sich stetig verbessernde CSR-Strategie zu erarbeiten.

---

<sup>14</sup> vgl. ISO 26000 (2010) S. 80f.



**BÖRLIND INSIGHTS**

„Damit der enorme Aufwand, mit dem wir unser CSR-Engagement vorantreiben, am Ende nicht im Sand verläuft und messbare Vorteile für die Gesellschaft und uns als Unternehmen hat, versuchen wir selbstkritisch zu bleiben. Neben einem Nachhaltigkeitsausschuss, zu dem neben der Geschäftsleitung die Projektleiterin der „Mission 2025“ zählt, behält ein Nachhaltigkeitsarbeitskreis alle CSR-Aktivitäten und deren Erfolge, aber auch Misserfolge im Blick. Der Nachhaltigkeitsausschuss tagt zwei Mal im Jahr, der Nachhaltigkeitsarbeitskreis alle zwei Monate. Ziel ist es, unser Nachhaltigkeitsengagement so genau wie möglich (und wenn notwendig mit entsprechendem bürokratischem Aufwand) zu analysieren, Kosten zu überwachen, Risiken abzuwägen und unsere Ziele mit unseren Zwischenerfolgen abzugleichen. Damit das gelingen kann, versuchen wir unsere CSR-Ziele (wie in der „Mission 2025“) so konkret wie möglich zu benennen und anhand von Kennzahlen und Zeitvorgaben messbar zu machen.

Beispiele für KPIs zu den vier großen Zielen:

1. Reduce Carbon:

- a) Standortbezogene CO<sub>2</sub>-Emission von 1.527 t (2019) auf 0 t in 2025
- b) 100 % unseres Produktsortiments soll bis 2025 klimaneutral sein (PCF)

2. Reduce Waste

- a) in 2025 sind 100 % aller Verpackungen recyclingfähig, wiederverwendbar oder kompostierbar
- b) bis 2025 sind die nicht recycelbaren Produktionsabfälle von 5,7 t (2019) auf unter 4 t reduziert

3. Protect People

- a) Initiierung eines weiteren sozioökologischen Projekts bis 2025

4. Protect Nature

- a) Erhöhung des Einsatzes von nachhaltigen Palmölderivaten von 58 % (2017) zu 74 % (2018) auf 100 % in 2025

Wir definieren für alle Maßnahmen aus der Mission 2025 konkrete Kosten. Dies ist uns am Anfang sehr schwergefallen, da wir aus innerer Überzeugung viele Themen voranbringen wollten, ohne zu wissen, was es uns kostet oder ob es sich lohnt. Wir haben daher hinter jeder Maßnahme die konkreten Kosten bis 2025 erarbeitet und wissen nun, wie viel Geld wir in die Hand nehmen müssen, um unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Daher können wir die aus der langfristigen Unternehmensplanung prognostizierten Erfolge mit dem Preisschild der Nachhaltigkeit gegenüberstellen und wissen jederzeit, ob sich das Nachhaltigkeitsengagement auszahlt.

Aktuell können wir diese Frage eindeutig mit JA beantworten. Wichtig ist für uns jedoch auch die Erkenntnis, dass sich die Kosten nicht mit konkreten Zahlen wie x % höhere Umsätze oder Neukunden gegenrechnen lassen. Nachhaltigkeit ist am Ende nun mal keine Strategie, sondern eine Haltung.“ – Alicia Lindner

### 3 Fazit

Unternehmen wie Börlind, die authentisch, konsequent und langfristig an einer nachhaltigeren Unternehmensführung arbeiten, sind nicht trotz, sondern genau wegen ihres Engagements für Natur und Mensch erfolgreich.

Am Beispiel von Börlind wird jedoch auch deutlich, dass sich eine Implementierung von Social Corporate Responsibility nur lohnt, wenn sie nicht nur einen Mehrwert für die Gesellschaft, sondern auch für das Unternehmen selbst darstellt. Dafür ist es unerlässlich, jegliche CSR-Maßnahmen mit dem Kerngeschäft und den spezifischen Kompetenzen eines Betriebes abzugleichen. Indem Börlind bspw. soziale Anbau-Projekte fördert, stellt es nicht nur sicher, dass die Menschen vor Ort unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten, sondern auch, dass die dort erworbenen Pflanzenstoffe von bester Qualität sind. Davon wiederum profitieren die Produkte – und am Ende auch die Verbraucher. Auch in Sachen Kommunikation macht Börlind vor, wie man aus CSR ökonomischen Nutzen ziehen kann. Indem das Unternehmen seine „Mission 2025“ und andere Nachhaltigkeitsmaßnahmen spannend und authentisch aufbereitet und mit vielen relevanten Interessengruppen teilt, nimmt es positiven Einfluss auf seine Außenwirkung. Entscheidend für den Erfolg einer Nachhaltigkeitspolitik sind also nicht nur die richtigen Beweggründe, sondern auch Führungskräfte, denen es gelingt, Mitarbeitende und Konsumenten für ihre Werte zu begeistern und ihre Grundsätze zu einem unumstößlichen Bestandteil ihres Unternehmens zu machen.

### 4 Literaturhinweise

Hauser/Rand/Peysakhovich, *et al.*, „Cooperating with the future.“; *Nature* 511, 2014, S. 220–223.

International Organization of Standardization, „International Standard ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility“, 2010.

Kleinfeld/Schnurr, „CSR erfolgreich umsetzen“ in Hardtke/Kleinfeld, „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung“ (Hrsg.), 2010, S. 286–357

Müller/Pfister, „Corporate Social Responsibility – Ein Erfolgsfaktor für Klein- und Mittelbetriebe in Österreich“, 2012.

Waddock, „The development of corporate responsibility/corporate citizenship“ in *Organization Management Journal*, 5:1, 2008, S. 29-39.