



# Verantwortung lohnt sich.

Eine IHK-Studie zum Ehrbaren Kaufmann 2014



München und  
Oberbayern

Voraus für die Wirtschaft.

# Verantwortung lohnt sich.

Die Ergebnisse der Studie der IHK für München und Oberbayern zum Ehrbaren Kaufmann 2014 im Überblick.

3	Zusammenfassung der Studienergebnisse
4	Der moderne Ehrbare Kaufmann
6	Der moderne Ehrbare Kaufmann trifft auf CSR
7	Zehn Leitsätze des modernen Ehrbaren Kaufmanns
17	Empfehlungen für die Politik
18	Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung im Überblick

## Handlungsfelder des Ehrbaren Kaufmanns

---



Ökonomie



Arbeitsplatz



Gemeinwesen



Ökologie

# Bayerisch, zukunftsorientiert, ehrbar.

Die IHK für München und Oberbayern hat im August 2014 eine Online-Befragung zur Rolle und Bedeutung des Ehrbaren Kaufmanns in Unternehmen ihrer Region durchgeführt.

Insgesamt haben sich 241 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen beteiligt. Die große Mehrheit weist dabei einen jährlichen Umsatz von unter 250 Mio. EUR auf. Die Teilnahmequote der kontaktierten Unternehmen lag bei über 30 Prozent.

Die vorliegende Studie verdeutlicht die Bedeutung von unternehmerischer Verantwortung bei bayerischen Unternehmen:

- Über 90 Prozent der befragten Unternehmen messen dem Ehrbaren Kaufmann aktuell eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung bei.
- Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgt das Ziel, die Zufriedenheit ihrer Kunden und das Marken- bzw. Unternehmensimage durch Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung zu verbessern.
- Die große Mehrheit der Unternehmen gibt an, dass ihre Strategie auf zentralen Unternehmenswerten basiert.
- Größere Unternehmen etablieren Maßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung weitreichender als die meisten KMU's.

Aus der Studie geht hervor, dass Unternehmen erkannt haben, dass verantwortungsvolles Wirtschaften im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns einen langfristig positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat.

Zentraler Erfolgsfaktor des Ehrbaren Kaufmanns ist dabei die Übereinstimmung von persönlicher Haltung und konkreter Handlung. Die nachfolgenden zehn Leitsätze – basierend auf den Ergebnissen der IHK-Studie – geben eine Orientierung, wie die innere Haltung das Handeln in der Praxis leiten kann.

# Nachgefragt: Ist der Ehrbare Kaufmann noch modern?

Welche Bedeutung hat das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns für Unternehmer heute?

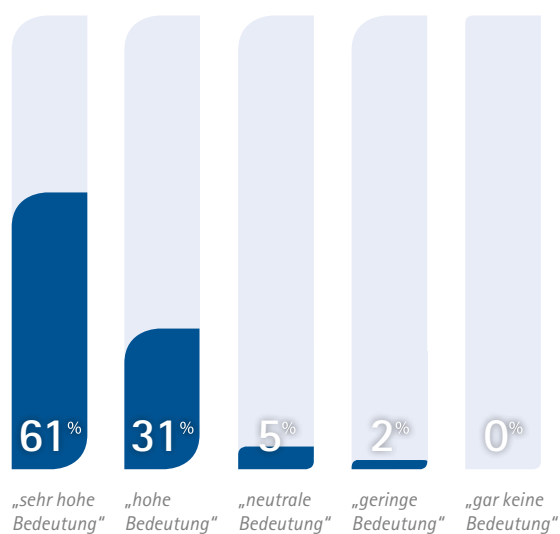


Abb. 1: Die Bedeutung des Ehrbaren Kaufmanns

Die IHK-Studie zeigt: Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist auch heute noch zeitgemäß. Über 90 Prozent der befragten Unternehmen messen dem Ehrbaren Kaufmann aktuell eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung bei.

Doch wofür steht das traditionelle Leitbild heute und wie wird es in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft im Geschäftsalltag gelebt?

Die IHK-Studie gibt Aufschluss über die Haltung der befragten Unternehmen, zeigt, wie die Haltung in unternehmerisches Handeln überführt und für den Geschäftserfolg genutzt werden kann.

# Merkmale des modernen Ehrbaren Kaufmanns

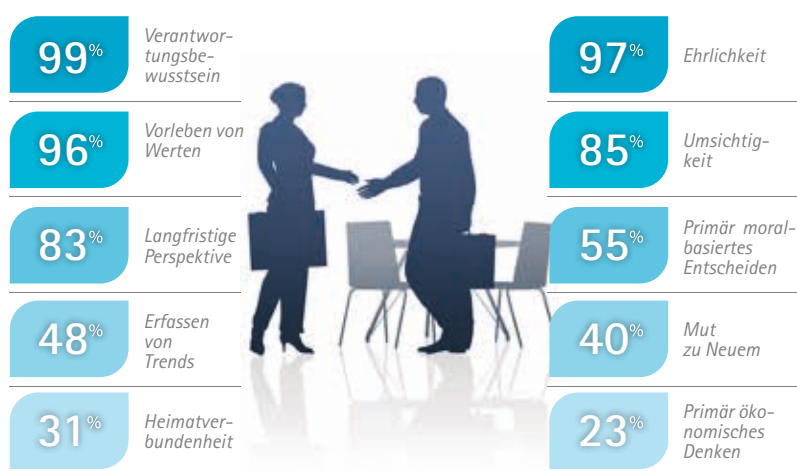


Abb. 2: Die Merkmale des modernen Ehrbaren Kaufmanns in Oberbayern

---

Welche der Attribute werden wie stark mit der Haltung des Ehrbaren Kaufmanns verbunden?

---

Die Haltung des Ehrbaren Kaufmanns bezeichnet die inneren Werte eines Unternehmers. Nahezu alle Befragten der Studie sehen in der Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln ein sehr wichtiges Attribut des Ehrbaren Kaufmanns, gefolgt von den Attributen Ehrlichkeit, dem Vorleben von Werten und dem langfristigen Denken.

Zudem wird die „Umsichtigkeit bezüglich der Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft“ von einer großen Mehrheit der Befragten stark mit der Haltung des Ehrbaren Kaufmanns verbunden.

# Der moderne Ehrbare Kaufmann trifft auf CSR

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist auch heute noch zeitgemäß. Der Ehrbare Kaufmann übernimmt Verantwortung für seine Entscheidungen und für die Auswirkungen seines Handelns auf sein Umfeld. Er folgt daher zwei Interessen: Den Erfolg seines Unternehmens langfristig zu sichern und gleichzeitig im Einklang mit seinem Umfeld zu wirtschaften. Zentraler Erfolgsfaktor des Ehrbaren Kaufmanns ist dabei die Übereinstimmung von persönlicher Haltung und konkreter Handlung. Nur unter der Bedingung, dass Haltung und Handlung übereinstimmen, kann der Unternehmer ehrlich, verlässlich, glaubwürdig und transparent gegenüber seinen Anspruchsgruppen auftreten.

Werte sind dabei der Schlüssel, um die persönliche Haltung in eine tatsächliche Handlung zu überführen. Durch konkrete Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung z. B. in Fragen des Umgangs mit Mitarbeitern oder des Umweltschutzes zeigt der Ehrbare Kaufmann, wofür er steht. Geleitet von seiner inneren Haltung, schafft er Werte für sein Unternehmen und gestaltet auf diese Weise sein Umfeld: „shared value“ durch „shared values“. Hier liegt der entscheidende Vorteil des selbstständigen Unternehmers im Vergleich zum angestellten Manager: Der Unternehmer besitzt die Freiheit, Werte gemäß einer persönlichen Haltung zu leben und die Unternehmensabläufe entsprechend zu gestalten.

Die Anforderungen an den modernen Ehrbaren Kaufmann haben sich über die Zeit verändert. Die Ansprüche an ihn steigen kontinuierlich, denn er bewegt sich in einem zunehmend komplexen internationalen und vernetzten Umfeld. Als Hilfsmittel für verantwortungsvolles Handeln dient ihm dabei CSR (Corporate Social Responsibility), das Schlagwort der Zukunft. CSR ist ein Managementansatz, der Verantwortung entlang der Handlungsfelder Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie in das Kerngeschäft eines Unternehmens integriert. Insbesondere Großunternehmen verfügen bereits über CSR-Managementsysteme und fordern entsprechende Maßnahmen von ihren Zulieferbetrieben. Auch auf politischer Ebene verstärkt sich der Handlungsdruck im Bereich CSR.

Die gelebte Unternehmensverantwortung im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns nimmt bereits viele Effekte von CSR vorweg. Unternehmen, die die Ideale des Ehrbaren Kaufmanns verkörpern und danach handeln, müssen daher CSR-Systeme nicht vollständig adaptieren. Im Gegenteil: Es ist sinnvoll, klug abzuwägen, welche CSR-Maßnahmen das wertorientierte Handeln des Ehrbaren Kaufmanns unterstützen oder ergänzen und sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Die „Kunst der Abwägung“ – das ist eine zentrale Kompetenz des modernen Ehrbaren Kaufmanns. Zwischen Managementsystemen auf der einen und intuitivem Vorgehen auf der anderen Seite, wählt er die für sein Unternehmen und Umfeld passende Lösung.

# „Verantwortung lohnt sich – für jeden anders“

- Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgt das Ziel, die Zufriedenheit ihrer Kunden und das Marken- bzw. Unternehmensimage durch Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung zu verbessern.
- Für 79 Prozent der Unternehmen sind Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung dazu geeignet, die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.
- Weitere Motive sind klassische ökonomische Gründe wie die Differenzierung im Wettbewerb oder die Umsatzsteigerung.
- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen strebt eine Reduktion von Belastungen für die Umwelt an.
- Weniger als die Hälfte der Befragten sehen die Lösung gesellschaftlicher Probleme als Ziel.

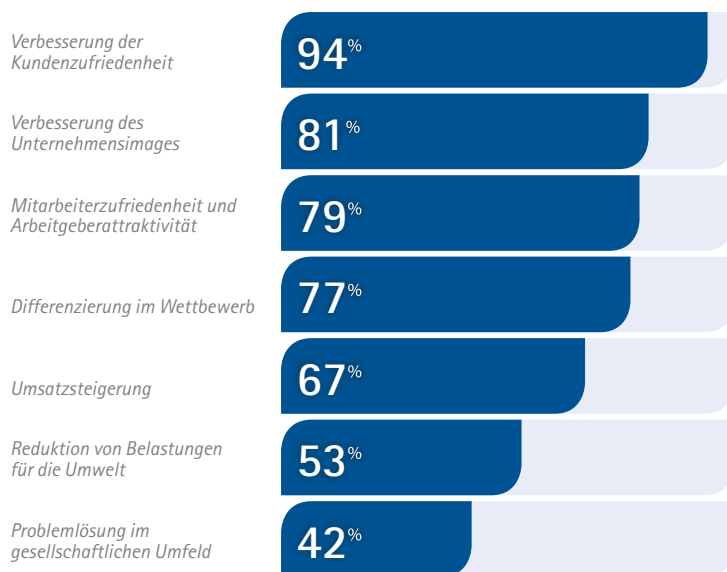


Abb. 3: Ziele unternehmerischer Verantwortung

Welche Ziele werden mit unternehmerischer Verantwortung verfolgt?

## IN DER PRAXIS

### Priorisieren nach den eigenen Unternehmenszielen

Moral gegen den ökonomischen Erfolg ins Spiel zu bringen, wäre töricht. Der Unternehmer ist primär an seinem unternehmerischen Erfolg interessiert. Er ist Unternehmer, um das Beste aus sich und seinem Unternehmen herauszuholen. Für sein wohlverstandenes Eigeninteresse braucht er sich nicht zu entschuldigen oder zu rechtfertigen. Eine Vielzahl der Unternehmen hat jedoch erkannt, dass der langfristige Un-

ternehmenserfolg und die Übernahme von Verantwortung Hand in Hand gehen. Noch mehr: Dass Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung den eigenen wirtschaftlichen Zielen dienen. Um herauszufinden, inwiefern diese Ihren persönlichen Unternehmenszielen dienen können, empfiehlt es sich, unternehmerischen Erfolg explizit in die eigene Haltung aufzunehmen und den konkreten Nutzen der verschiedenen

Maßnahmen zu errechnen. Orientieren Sie sich an den Kennzahlen der IHK-Studie und definieren Sie den eigenen Mehrwert, das eigene Ziel. Priorisieren Sie im ersten Schritt die Maßnahmen, die einfach umgesetzt werden können und gleichzeitig einen Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft versprechen.

## Leitsatz II

# „Werteorientierung ist kein Rosinenpicken“

- Innerhalb der Studie konnten 39 Prozent der Befragten als Vorreiterunternehmen in Bezug auf ihre Werteorientierung identifiziert werden.
- Entlang aller Handlungsfelder unternehmerischer Verantwortung zeigt sich, dass die Vorreiterunternehmen auf Basis ihrer Werteorientierung konkrete Maßnahmen für verantwortungsvolles Handeln besser etabliert haben als die übrigen befragten Unternehmen.
- Vorreiterunternehmen integrieren ihre Maßnahmen in allen Bereichen mit gleicher Intensität. Es sind kaum Präferenzen zu erkennen.

Welche der folgenden Maßnahmen sind in den Unternehmen wie gut etabliert?

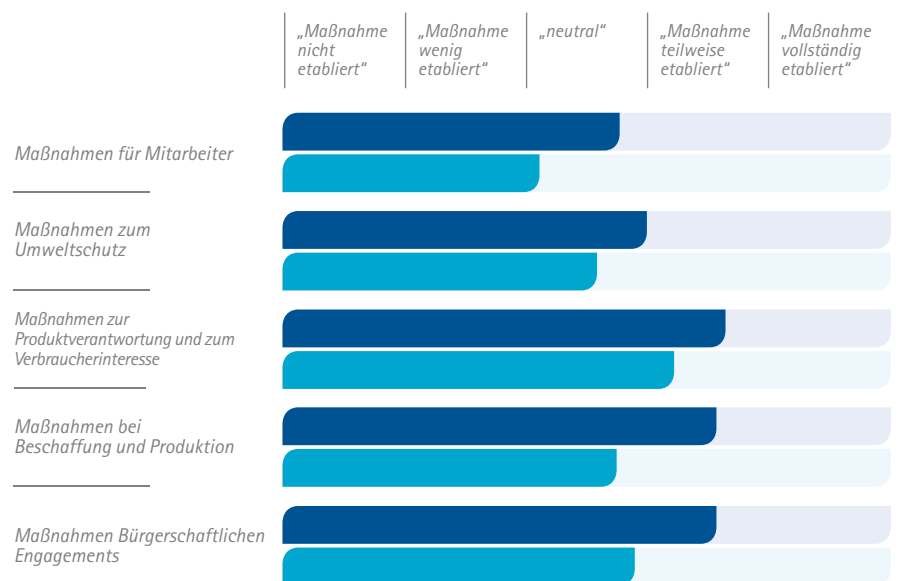


Abb. 4: Werteorientierung der Unternehmen

■ Werteorientierte Vorreiterunternehmen ■ Gesamtstichprobe

## IN DER PRAXIS

### Die persönliche Haltung hinterfragen

Hinter einer „persönlichen Haltung“ kann man sich leicht verstecken. Nehmen Sie sich deswegen die Zeit, über Ihre persönlichen und inneren Werte, Attribute und Überzeugungen nachzudenken, diese zu reflektieren, ggf. aufzuschreiben und mit anderen Unternehmern zu diskutieren. Was verstehen Sie unter unternehmerischem Er-

folg? Was sind Ihre persönlichen Werte und wie passen sie zu Ihrer Geschäftstätigkeit? Welchen Stellenwert haben Ihre Mitarbeiter, welchen Ihre Kunden? Wie wichtig ist Ihnen das regionale Umfeld? Betrachten Sie soziales Engagement als Philanthropie oder als Investition in die Zukunft? Die gründliche Reflexion der eigenen Werte und des

persönlichen normativen Standpunkts sind die Grundvoraussetzung, um die innere Haltung in Handeln zu überführen. Nur wer nach den tatsächlich eigenen Werten entscheidet, wirkt glaubwürdig und kann seine Mitarbeiter, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen für unternehmerische Verantwortung begeistern.



# „Werte und Unternehmensstrategie brauchen einander“

- Die große Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass ihre Strategie auf zentralen eigenen Unternehmenswerten basiert.
- Bei weniger als 15 Prozent der Unternehmen wird die Unternehmensstrategie nicht von Werten gestützt.

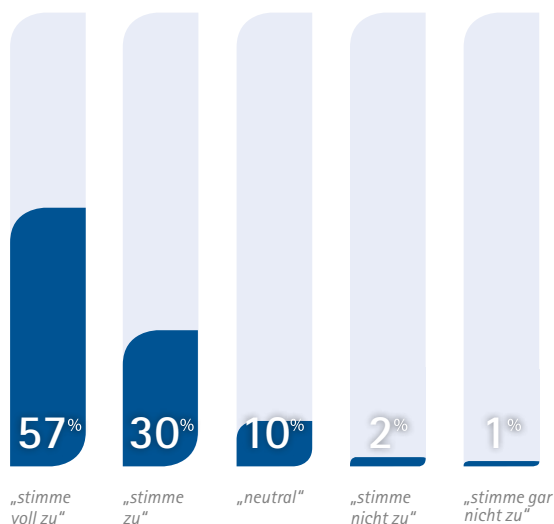


Abb. 5: Unternehmensstrategie basiert auf Unternehmenswerten

Basiert die Unternehmensstrategie auf den eigenen Werten?

## IN DER PRAXIS

### Authentizität als Schlüssel

Die Unternehmensstrategie auf Werten aufzubauen, ist ein wichtiger erster Schritt, eine wertorientierte Haltung und unternehmerisches Handeln in Übereinstimmung zu bringen. Noch wichtiger ist jedoch der zweite Schritt: Im konkreten Unternehmensalltag eben diese Werte zu leben, nach ih-

nen zu entscheiden. Denn letztlich zeichnet sich die Ehrbarkeit eines Kaufmanns durch die sichtbare Übereinstimmung aus Haltung und Handlung aus. Im Alltag hilft es, bei Ihren Entscheidungen zu prüfen, ob Sie tatsächlich wertekonform handeln. Überlegen Sie sich, ob Sie Ihre Handlungen

auch nicht-ökonomisch begründen können. Wenn nicht, überdenken Sie gegebenenfalls Ihre Haltung oder Ihre Handlung.

## Leitsatz IV

## „Reden ist Silber, Schreiben ist Gold“

- Bei den teilnehmenden Unternehmen zeigt sich, dass knapp zwei Drittel aller Befragten über verschriftlichte Werte verfügen.
- Große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 250 Mio. EUR verfügen fast alle über sogenannte Verhaltenskodizes/Wertekodizes.
- Bei kleinen und mittleren Unternehmen weisen nur die Hälfte verschriftlichte Wertekodizes auf.

Sind die Unternehmenswerte schriftlich festgelegt?

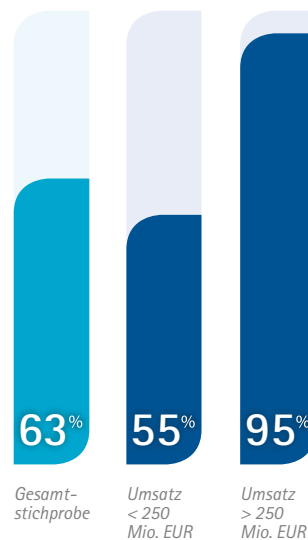


Abb. 6: Werte in Schriftform

## IN DER PRAXIS

### Offene und verständliche Kommunikation schafft Glaubwürdigkeit

Über Handlungen, Maßnahmen und Aktivitäten sollte im Zuge der „Ehrbarkeit“ klar kommuniziert werden. Denn der Ehrbare Kaufmann spricht Klartext. Schaffen Sie deswegen Transparenz durch glaubwürdige Kommunikation. Verständlichkeit ist die Grundvoraussetzung für eine breite Akzeptanz Ihrer Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten. Klären Sie vor al-

lem folgende Fragen: Was haben Sie für Ihre Anspruchsgruppen geleistet? Warum haben Sie bestimmte Maßnahmen durchgeführt, warum andere Aktivitäten unterlassen? Liefern Sie Erklärungen, nennen Sie Beispiele, legen Sie Gründe und Motivationen offen. Pflegen Sie auch den Dialog mit vermeintlich weniger relevanten Anspruchsgruppen. Hierbei können schriftlich niedergelegte

Werte helfen. Sie haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Maßnahmenumsetzung. Oftmals ist es zudem hilfreich, eine kleine Handreichung über das Unternehmen, seine Werte und seine Verantwortung zu erstellen. Durch klare Kommunikation stabilisieren sich wechselseitige Erwartungen und Sie reduzieren das Risiko möglicher Missverständnisse.

# „Der Anspruch endet nicht an der Unternehmenstür“

- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass Sozial- und Umweltstandards in der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen.
- In Bezug auf Lieferanten/Zulieferer/Geschäftspartner wird das Einhalten dieser Standards nur noch von knapp über einem Drittel der Befragten als sehr wichtig erachtet.
- Knapp über zwanzig Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass sie ihre Lieferanten regelmäßig auditieren.

*In der Produktion / bei der Erstellung von Dienstleistungen spielen Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards und gesellschaftliche Auswirkungen eine sehr wichtige Rolle.*

53%

*Unser Unternehmen verlangt hohe Sozial- und Umweltstandards von Lieferanten / Zulieferern und / oder Geschäftspartnern*

36%

*Wir auditieren regelmäßig unsere Lieferanten / Zulieferer, um die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards zu überprüfen*

22%

Wird die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette überprüft?

Abb. 7: Sozial- und Umweltstandards entlang der Wertschöpfungskette

## IN DER PRAXIS

### Entlang der Wertschöpfungskette Verantwortung übernehmen

Wer unternehmerische Verantwortung übernehmen will, kann diese nicht an der eigenen Unternehmenstür abgeben. Unternehmerische Verantwortung umfasst die gesamte Wertschöpfungskette, beginnend bei der Gewinnung der Rohstoffe und endend bei der Entsorgung der Produkte. Durch den globalen Markt haben sich die Produktionsketten verlängert, ihre Über-

prüfung ist schwieriger geworden. Folgende Fragestellungen helfen Ihnen, sich auch in diesem komplexen System entlang der eigenen Werte zu bewegen: Kennen Sie Ihre sensiblen Stellen? Wo ist Ihr Unternehmen für Korruption anfällig? Können Sie Kinderarbeit auch bei Ihren Zulieferern ausschließen? Lassen sich Ihre Produkte wiederverwerten? Oftmals müssen Sie um diese

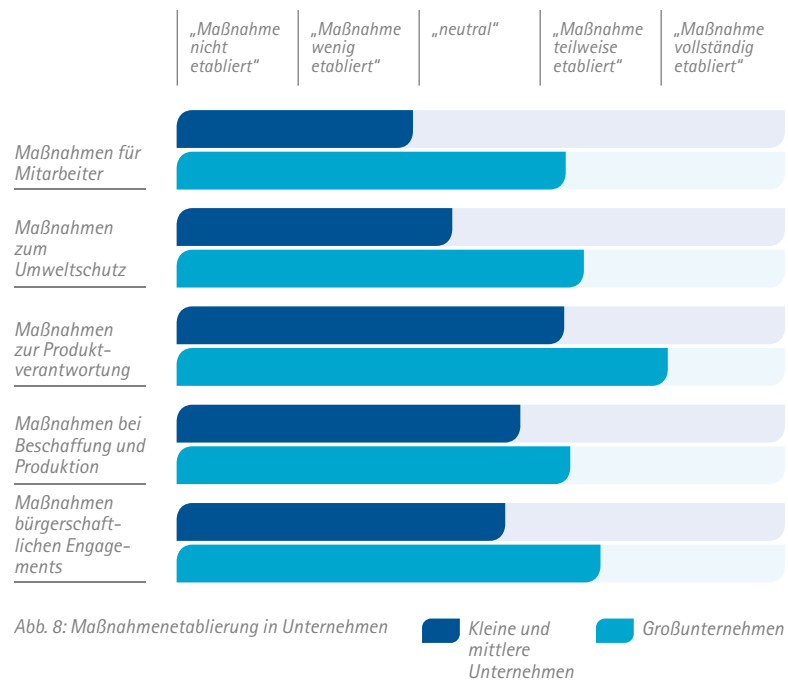
Fragen zu klären in Kontakt mit Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette treten. Das ist jedoch auch eine gute Gelegenheit, über wechselseitige Wertvorstellungen zu sprechen.

## Leitsatz VI

## „Mit Überblick und System zum Mehrwert“

- Größere Unternehmen etablieren Maßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung weitreichender als die meisten KMUs.
- KMUs betreiben unternehmerische Verantwortung bislang weniger systematisch als Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 250 Mio. EUR. Das wird in allen Handlungsfeldern sichtbar.
- Betriebswirtschaftliche Aspekte, wie beispielsweise Produktverantwortung, stehen eher im Fokus als Maßnahmen für Mitarbeiter oder Umweltschutz

Welche der folgenden Maßnahmen sind in den Unternehmen wie gut etabliert?



## IN DER PRAXIS

## Aktivitäten sichten und strukturieren

Viele kleinere und mittlere Unternehmen haben eine lange Tradition gelebter Verantwortung. Sie ist wesentlicher Bestandteil der alltäglichen Arbeit. Teilzeitmodelle sind oftmals ein fester Bestandteil des Angebots für Mitarbeiter. Auch Maßnahmen wie Sozialberatung, Gesundheitsförderungen (z. B. Sportmöglichkeiten) und das Angebot im Homeoffice zu arbeiten, sind in vielen Unternehmen bereits etabliert. Um diese Aktivitäten systematisch in Ihr Unternehmen

zu integrieren und so einen größeren Mehrwert zu erzielen, empfiehlt es sich zunächst, die vorhandenen Aktivitäten zu sammeln, zu sichten und zu strukturieren. Welche Aktivitäten betreffen welche Anspruchsgruppen? Wie lassen sich die Aktivitäten in die vier, der Studie zugrundeliegenden Handlungsfelder Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie integrieren? Bei der Orientierung helfen Ihnen internationalen Standards wie beispielsweise der

Deutsche Nachhaltigkeitskodex DNK, die ISO 26.000 oder der UN Global Compact. So erhalten Sie einen ersten Überblick. Zudem kann es hilfreich sein, einzelne Maßnahmen über ein Ampelsystem zu bewerten, um daraus ein konkretes Engagement abzuleiten. So erkennen Sie auf den ersten Blick, wo noch Verbesserungspotenzial besteht.

# „Erfolgreich mit der 360-Grad-Perspektive“

- Die Studie zeigt, dass Unternehmer eher interne als externe Anspruchsgruppen als wichtigste Zielgruppen für ihre Maßnahmen wahrnehmen.
- Non-Governmental- und Non-Profit-Organisationen sind für Unternehmen eher weniger relevante Anspruchsgruppen.

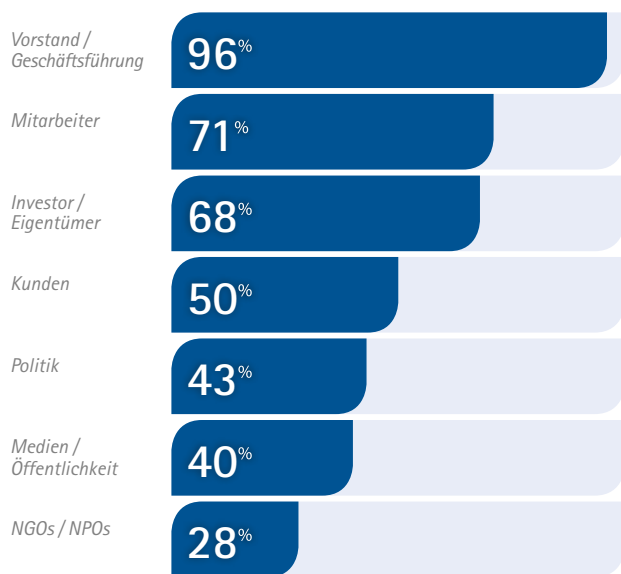


Abb. 9: Zielgruppen unternehmerischer Verantwortung

Wie wichtig ist unternehmerische Verantwortung für folgende Anspruchsgruppen?

## IN DER PRAXIS

### Welche Themen sind wem wichtig?

Ein Designbüro hat andere Ziele als ein Bauunternehmer – und auch andere Anspruchsgruppen. Um herauszufinden, welche Anspruchsgruppen und Themen für Sie relevant sind, hilft es auf Grundlage Ihres Geschäftsmodells und Gesprächen mit Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern und Bürgern wichtige Bereiche unternehmerischer Verantwortung abzustimmen und zu definieren. Wesentlich ist, dass Themen und Anspruchsgruppen priorisiert werden,

die gleichermaßen aus der Perspektive Ihres Unternehmens und aus der Perspektive Ihres Umfelds als relevant erachtet werden. Großunternehmen führen eine solche sogenannte Wesentlichkeitsanalyse schon seit einigen Jahren durch und müssen regelmäßig darüber berichten. Die Europäische Union hat jüngst Vorschriften zur CSR-Berichtspflicht für Unternehmen von öffentlichem Interesse ab 500 Mitarbeiter erlassen, die bis 2017 in deutsches Recht

umgesetzt werden müssen. Für kleine und mittlere Unternehmen bietet sich ein ähnliches Vorgehen auf freiwilliger Basis an. In der Regel führt man dazu Gespräche mit der Unternehmensleitung und mit einigen ausgewählten Anspruchsgruppen. Toolkits für konkrete Maßnahmen in den Bereichen Mitarbeiter, Umwelt, Produktverantwortung- und Verbraucherinteresse, Produktion und Beschaffung stehen mittlerweile im Internet kostenlos zur Verfügung

## Leitsatz VIII

# „Mitarbeiter sind das A und O unternehmerischer Verantwortung“

- Die Studie zeigt, dass Vorstand und/oder Geschäftsführung Unternehmenswerte in der Regel vorleben. Im mittleren Management sind es noch gut drei Viertel.
- Entscheidend für die Gesamthaltung eines Unternehmens ist, ob Werte durch die Mitarbeiter im Alltagsgeschäft umgesetzt werden. Auch hier stimmen über drei Viertel der Befragten der Aussage zu, dass die Belegschaft die Unternehmenswerte in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigt.

Lebt das Unternehmen seine Werte vor?



Abb. 10: Vorleben der Unternehmenswerte

## IN DER PRAXIS

### Verantwortung vorleben ist glaubwürdig

Nichts macht die gelebte Korrespondenz von Haltung und Handlung so glaubwürdig, wie das konkrete Vorleben des Unternehmers. Gerade heute sucht man in einer Welt voller Information und Perfektion nach konkreter gelebter Verantwortung – nach guten Beispielen. Deswegen sollten Sie sich selbst als Vorbild betrachten. Gerne

auch mit Fehlern, aus denen man lernt. Das macht unternehmerische Verantwortung nicht nur menschlich, sondern auch entwicklungsfähig und lebendig. Nichts wäre schlimmer als eine perfekte Führungskraft, die alles richtig macht und damit Nachzügler entmutigt. Zeigen Sie Wege gelebter Verantwortung auf! Geben Sie normative

Orientierung! Ermuntern Sie zu konkreten Handlungen! Korrigieren Sie sich auch mal! Das ist gelebte Ehrbarkeit.

# „Werte an die Praxis koppeln“

- Nur 30 Prozent der Unternehmen gibt an, auf Verstöße gegen die Unternehmenswerte mit konkreten Sanktionen, z. B. Abmahnungen zu reagieren.
- Knapp 40 Prozent der Befragten gibt an, Verstöße gegen Unternehmenswerte gar nicht bzw. nicht zu sanktionieren.

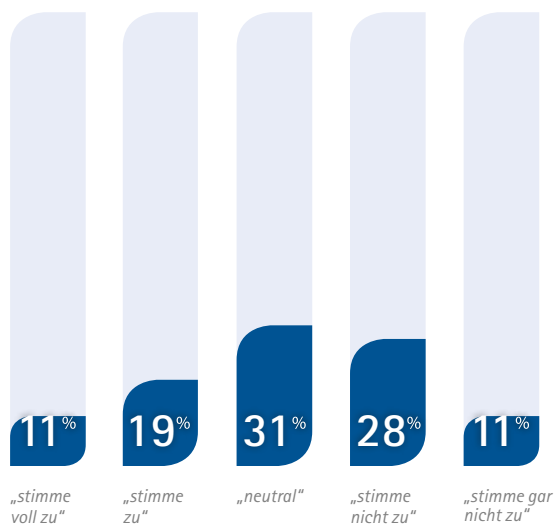


Abb. 11: Sanktionen für Verstöße gegen Unternehmenswerte

Wird das Verletzen von Unternehmenswerten sanktioniert?

## IN DER PRAXIS

### Wertebewusstes Verhalten anerkennen

Überlegen Sie sorgfältig, wie Sie wertetheoretisch fundiertes Verhalten der Mitarbeiter sinnvoll unterstützen können. Eine gute Möglichkeit für kleine und mittlere Betriebe ist, „gute Beispiele“ in Mitarbeiterzeitschriften oder auf Veranstaltungen zu benennen und explizit zu unterstützen. Diese Form der sozialen Anerkennung bewirkt in kleinen und mittleren Unternehmen manchmal mehr als

eine Prämie oder eine Kopplung an variable Vergütungssysteme. Es ist kleinen und mittleren Unternehmen nicht uneingeschränkt zu empfehlen, konkrete Vergütungs- und Anreizsysteme zu etablieren, die die Einhaltung von Unternehmenswerten belohnen. Vergütungssysteme, wie man sie etwa bei Großkonzernen vorfindet, sollten zunächst sorgfältig auf Übertragbarkeit überprüft

werden. Soziale Anerkennung erfährt ein Mitarbeiter auch, wenn sein wertebewusstes Verhalten Vorbildwirkung hat: Zum Beispiel, wenn der Unternehmensinhaber oder Geschäftsführer das Verhalten übernimmt und dies auch entsprechend kommuniziert. Oder anders ausgedrückt: wenn der Lehrer vom Schüler lernt. Unternehmerische Verantwortung ist schließlich Teamarbeit.

## Leitsatz X

## „Evaluieren, messen, dokumentieren“

Wie für alle unternehmerischen Aktivitäten, so gilt auch für die unternehmerische Verantwortung, dass die Ergebnisse der Handlung überprüft werden sollten. Es reicht nicht, lediglich ein gutes Gewissen zu haben. Daher empfiehlt es sich, spezifische Kennzahlen fortlaufend zu erheben und als Steuerungsinstrument einzusetzen. Diese sollten möglichst einfach und unkompliziert sein.

Oftmals können Sie auf bestehende Kennzahlen zurückgreifen, wie z. B. die Gesamtzahl der Ausfalltage oder Abwesenheitstage Ihrer Mitarbeiter, Gesamtzahl der Arbeitstage der Belegschaft, Gesamtausgaben für Weiterbildung, Gesamtmitarbeiterzahl oder Anzahl aller Auszubildenden und duale Hochschüler.

Außerdem sollten Sie bei bestimmten Maßnahmen wie etwa Sponsoring oder Spenden prüfen, ob mit der Handlung auch die tatsächlich beabsichtigte Wirkung erzielt wird, z. B. bezogen auf den Mitarbeiter, Zahl der mit der Spende erreichten Personen oder Zahl der Schüler, die von einer Bildungsmaßnahme profitieren.





# Unternehmerische Freiheit fördern und unterstützen

Unternehmen verstehen unternehmerische Verantwortung aus wohlverstandenen Eigeninteresse als Differenzierungsmerkmal und damit als Wettbewerbsvorteil. Die Politik sollte deshalb solche Governancestrukturen schaffen, die eine gelebte Übereinstimmung von persönlicher Haltung und konkreter Handlung des Ehrbaren Kaufmanns ermöglichen und nicht durch Regulierung einengen.

## **Unternehmerische Freiheit gilt auch für unternehmerische Verantwortung!**

Da der Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen seine Entscheidungen persönlich verantwortet, sollte seine unternehmerische Freiheit soweit wie möglich gewahrt bleiben. Ehrlichkeit und Verlässlichkeit sind nur durch freiwilliges Engagement glaubhaft. Eine Standardisierung von unternehmerischer Verantwortung etwa durch zunehmende Berichtspflicht oder Zertifizierungen ist gerade mit Blick auf die in Deutschland stark differenzierte Unternehmenslandschaft kleiner und mittlerer Betriebe kontraproduktiv. Um der Besonderheit der deutschen Unternehmenslandschaft Rechnung zu tragen, sollte die Politik unternehmerische Verantwortung nicht erzwingen, sondern einen freiwilligen Raum für einen individuellen Entwicklungsprozess der Unternehmen schaffen.

## **Moderate Unterstützung zur Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen!**

Um kleine und mittlere Unternehmen bei der Implementierung unternehmerischer Verantwortung zu unterstützen, sollte die Politik Starthilfen und Unterstützungsangebote fördern. Gegenüber den Großunternehmen haben kleinere und mittlere Unternehmen oftmals Nachteile. So verfügen sie in der Regel nicht über die finanziellen und personellen Kapazitäten, das Thema vollumfänglich zu implementieren. Standardisierte, pragmatische und umsetzungsorientierte Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen sind erstrebenswert wie beispielsweise die Förderung von Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen.

## **Entwicklung von attraktiven Regionen durch Verantwortungspartnerschaften!**

Unternehmerische Verantwortung bietet große Potentiale bei der Entwicklung von Regionen, weil sie sich gerade regional entfaltet und wirkt. Die Politik sollte unternehmerische Verantwortung als Stärkung der Attraktivität von Regionen verstehen. Angebote zur Vernetzung von Partnern oder durch eine Evaluation bestehender Maßnahmen bieten sich an. Regionalförderung wird zukünftig in Deutschland eine noch größere Rolle spielen, da Regionen zueinander in Konkurrenz stehen bezüglich Investitionen, dem Angebot attraktiver Arbeitsplätze und der Standortattraktivität für die Bürger. Es empfiehlt sich also nachdrücklich, das Verantwortungspotential trisektoraler Kooperationen zum Beispiel über so genannte Verantwortungspartnerschaften zu nutzen.

# Unternehmerische Verantwortung in der Praxis

Die IHK Studie befragte oberbayerische Unternehmen zu ihren konkreten Maßnahmen im Bereich unternehmerische Verantwortung. Die unten stehenden Säulen umfassen die am häufigsten angegebenen Maßnahmen in den Bereichen Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Ökologie.



Abb. 12: Häufigste Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung

## Impressum

---

### Herausgeber

IHK für München und Oberbayern

### Hausanschrift:

Balanstraße 55-59

81541 München

Telefon: +49 89 5116-0

ihkmail@muenchen.ihk.de

www.muenchen.ihk.de

### Verantwortliche

Gertrud Oswald, Dr. Antje Kuttner

### Konzeption

concern GmbH, [www.concern.de](http://www.concern.de)

wbpr Kommunikation, [www.wbpr.de](http://www.wbpr.de)

### Grafische Umsetzung

Ideenmühle GmbH, [www.ideenmuehle.com](http://www.ideenmuehle.com)

### Bildquelle:

Titelseite: fotolia © everythingpossible

Seite 5: fotolia © ag visuell

Seite 19: fotolia © sergign

### Druck

K.Fell GmbH

Am Kirchenhözl 12

82166 Gräfelfing

### Stand

Januar 2015



München und  
Oberbayern

IHK für München und Oberbayern  
Balanstraße 55-59  
81541 München



Folgen Sie uns!



[muenchen.ihk.de/newsletter](mailto:muenchen.ihk.de/newsletter)



[fb.com/ihk.muenchen.oberbayern](https://fb.com/ihk.muenchen.oberbayern)



[@IHK\\_MUC](https://twitter.com/IHK_MUC)



[xing.com/net/muenchenihk](https://xing.com/net/muenchenihk)



[muenchen.ihk.de](https://muenchen.ihk.de)