

# CSR-Beratung: Anbieter im Umbruch

**Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung gewinnt an Bedeutung: Die Zahl der Nachhaltigkeitsberichte steigt und ist im DAX bereits Standard. Mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) soll das Thema im Mittelstand breit verankert werden. Welche Berater unterstützen die Unternehmen dabei? Gibt es Branchenstandards und Qualitätsmerkmale?**

**Wie finde ich den Richtigen?** VON ACHIM HALFMANN

Die Grundsatzfrage am Anfang lautet: Was ist eine CSR-Beratung? „Das frage ich mich seit 15 Jahren“, sagt Sabine Braun, Geschäftsführende Gesellschafterin der Akzente Kommunikation und Beratung (München). CSR-Beratung besitzt eine Nähe sowohl zur Organisations- als auch zur Kommunikationsberatung und hat es zugleich mit Fragen des Risikomanagements zu tun. Ein breites Feld also, das eine weite Kompetenz und intensive Arbeit erfordert und die Berater vor das Problem stellt: Kunden nehmen den Umfang dieser Dienstleistung oft nicht wahr und der Markt ist nicht so weit entwickelt, dass gut aufgestellte Beratungsunternehmen alle ihre Fixkosten aus den Honoraren decken können. So sieht es Michael Winter, Geschäftsführender Gesellschafter der Stakeholder Reporting (Hamburg). CSR-Beratung sei eine „Mischung aus verlängerter Werkbank, Think Tank und Best Practice-Beratung“ und das Thema CSR selbst habe „sehr viel mit gesundem Menschenverstand zu tun“.

## *Beraterszene im Umbruch?*

Auf zwischen 20 und 40 schätzt Sabine Braun die Zahl der großen CSR-Beratungsanbieter in Deutschland. Daneben gibt es viele kleine Agenturen und Einzelberater. Kapitalorientierte Unternehmen sind größtenteils Kunden größerer Beratungsunternehmen, schreibt der Unternehmensberater Michael Hessler in seinem Buch „Unternehmensethik und Consulting“ (München 2011). Deren Ethikmaßnahmen beurteilt er skeptisch, sie „stehen oft auf tönernen Füßen, weil Beratung nicht berufsrechtlich geschützt ist und noch keinen empirisch klar beschreibbaren Beruf bezeichnet.“ (S. 289) CSR-Beratern stellt sich jedenfalls eine herausfordernde Aufgabe, so Hessler: „Offensichtlich besitzen moralische und ethische Themen gerade an der Spitze hierarchisch geprägter Organisationen eine soziale Sprengkraft, weil die Beantwortung von Fragen nach dem richtigen oder falschen, guten oder schlechten, fairen oder unfairen, gerechten oder ungerechten



**Achim Halfmann**  
› ist Geschäftsführender Redakteur von CSR NEWS.  
achim.halfmann@csr-news.net

moralischen Handeln angesichts der Dominanz des Gewinnstrebens Unbehagen auslöst.“

Die Themen CSR oder Nachhaltigkeit gehören heute jedenfalls zum Angebotsspektrum der meisten großen Unternehmens- oder Kommunikationsberatungen. Sie werden häufig von Mitarbeitern wahrgenommen, die auch in anderen Beratungsfeldern tätig sind. Bei Laub & Partner (Hamburg) haben sich drei Mitarbeiter auf das Thema spezialisiert und stoßen zu den Beraterteams dazu, wenn es um CSR geht, berichtet Geschäftsführer Jan Fockele. Mit anderen Beratungen arbeitet er in einem Netzwerk, legt den eigenen Schwerpunkt auf die Kommunikation und holt etwa für die Strategieberatung andere Anbieter mit ins Boot. In dem Feld ist eine Vielzahl von Einzelberatern tätig. „Die schießen wie Pilze aus dem Boden“, stellt Christian Conrad, Geschäftsführer von brands & values (Bremen), fest. Auch andere haben beobachtet, dass die Zahl der „One-Man-Shows“ wächst und in der Berater-szene ein reges Kommen und Gehen herrscht. Ihre Zielgruppe sind insbesondere Unternehmen im Mittelstand: Hier wird in Sachen CSR ein großes Wachstumspotenzial verortet. Doch gilt das auch für die CSR-Beratung?

#### **Beratungsmarkt Mittelstand?**

Dieter Schöffmann, Geschäftsführer der VISaVIS Agentur für Kommunikation (Köln), ist da skeptisch,

gerade was die kleineren Mittelständler und Selbstständigen betrifft. „KMU sind ein Feld für ‚Unternehmensfrühstücke‘“, so Schöffmann. Berater könnten hier einen Austausch unter bereits aktiven Unternehmen arrangieren und so zugleich weitere Unternehmen für eine Verantwortungsübernahme gewinnen. In der Szene dominiert eine skeptische Einschätzung gegenüber dem Mittelstand als zukünftigem Auftraggeber: Viele Entscheidungen fallen aus dem Bauch heraus, es fehlen Budgets für strategische Projekte und Mittelständler verlassen sich in Sachen CSR auf ihren gesunden Menschenverstand, heißt es. Vielleicht würden dort einige der kleinen Berater, die ohne höhere Fixkosten kalkulieren, ihre Angebote platzieren können. Der Begriff Mittelstand ist allerdings breit, Unternehmen mit einem Jahresumsatz oberhalb einer Milliarde Euro finden sich immer häufiger im Kundenstamm der CSR-Berater. Für diese Unternehmen sind der Markenwert und die Attraktivität als Arbeitgeber für zukünftige Auszubildende wichtige Motive, sich mit CSR zu beschäftigen, sagt Sabine Braun.

#### **Wie finde ich meinen Berater?**

„Woran erkennt man einen guten Berater? Am schicken Anzug?“, fragt Jan Fockele. Das Angebot an CSR-Beratern ist für Kunden bisher wenig transparent. Und so rät Christian Conrad Unternehmen, verschiedene Berater auszuprobieren und je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Berater zu wählen. Das mag der Tendenz deutscher Unternehmen entgegenkommen, Beratungsunternehmen vorwiegend für Einzelprojekte zu beauftragen, eine Anstoßberatung in Anspruch zu nehmen und die Projekte dann selbst fortzuführen.

Für Berater wiederum ist es eine Hilfe, in den Unternehmen auf eigene CSR-Expertise zu treffen. „Auf Kundenseite fehlt mitunter das professionelle Gegenüber“, stellt Dieter Schöffmann fest. So erleben es Berater, dass Unternehmen eine erste Ausschreibung von CSR-Beratungsleistungen dazu verwenden, ihre Ausschreibungstexte und ihr Briefing zu verbessern.

*„Die schießen wie die Pilze aus dem Boden.“*



## Zukunft der Beraterszene

Aber nicht nur Unternehmen, sondern auch CSR-Berater stehen vor der Herausforderung, ihre Professionalisierung voranzutreiben. Im Bereich des CSR-Reporting sieht Sabine Braun einen deutlichen Professionalisierungsschub, hier haben sich klare Standards etabliert. Ähnliches erwartet Braun in den nächsten zwei bis drei Jahren für das Corporate Volunteering. In vielen anderen Bereichen fehlen solche Standards bisher. Ein Problem, das auch auf Beratungsfelder jenseits der CSR zutrifft.

Der fachliche Austausch ist innerhalb der CSR-Beraterszene jedenfalls wenig entwickelt. Dort steht man sich eher wettbewerbsorientiert gegenüber, manchmal auch kleinkariert und verbissen, wie es ein Berater formuliert. Dabei gibt es viele Aufgaben, die sie am besten gemeinsam lösen können:

- Wo ist das Themenfeld CSR zwischen Strategie- und Kommunikationsberatung zu verorten?
- Wo machen Spezialisierungen Sinn und wann eine generalisierte CSR-Beratung?
- Welche Standards und Tools können die Beratung zum Erfolg führen?

Wohin steuert die Branche? Wird es mehr CSR-Beratungsspezialisten oder eine Integration dieser Aufgabenstellung in die Unternehmens- und Kommunikationsberatung geben? Die Frage ist offen, manches spricht für die zweite Alternative. □



Lesen Sie mehr zur Verantwortungsübernahme und Kommunikation im Mittelstand:

<http://www.link.csr-news.net/3mittelstand>

## Welche Herausforderungen sehen CSR-Berater in ihrer Tätigkeit?

**CSR MAGAZIN hat danach gefragt und folgende Statements zusammengetragen:**

**Herausforderungen in der CSR-Beratung? Für mich ist das zuerst ...**

... die Belegschaft für die Umsetzung hoher CSR-Maßstäbe zu begeistern und Stakeholder, z. B. Kunden und Lieferanten, für CSR-Themen zu sensibilisieren.

**Doreen Herrmann, doreen.herrmann@cqc-consulting.com**

... die Frage des richtigen Verständnisses der Bedürfnisse von Unternehmen. CSR sollte nicht nur ein Kostenfaktor sein, sondern auch einen messbaren Mehrwert darstellen.

**Harald Meurer, Harald.Meurer@HelpGroup.de**

... falsche Zielsetzungen und Erwartungen auflösen, denn leider wird CSR noch viel zu oft als Mäzenatentum oder als „Scheckübergabe-Zeremonie mit Fototermin“ verstanden.

**Johannes M. Keßler, j.m.kessler@kessler-kommunikation.de**

... CSR-Aktivitäten als Mehrwert für Menschen anstatt kennzahlenorientierte und messbare Maßnahme in der Unternehmenswelt nahezu bringen.

**Jürgen Breiter, jbreiter@wedding-windows.de**

... CSR ernst zu nehmen: Verantwortung ist keine Frage der Konjunktur, sondern der Kultur. Es geht nicht um Reportings, Reputation, ROI & Co., sondern um gemeinsame Werte.

**Karsten Tappe, Karsten.Tappe@ketchumpleon.com**

... klarzustellen, dass es bei CSR nicht um Trends oder „Müslispinnereien“, sondern um harte wirtschaftliche Erfolgsfaktoren geht.

**Michael Brandmiller, m.brandmiller@clay-consult.de**

... die Weiterentwicklung des Methodensets und die Harmonisierung der Herangehensweise. Bei CSR-Prozessen sind Experten aus verschiedensten Disziplinen und Abteilungen gefragt. Die alle müssen ein substanzielles Verständnis von Nachhaltigkeit aufbauen und stärker miteinander kooperieren.

**Georg Lahme, georg.lahme@klenkhoursch.de**

... ein Gespür für die verantwortlichen Menschen und die Kultur des Unternehmens zu bekommen, um dann maßgeschneiderte Vorschläge zu entwickeln.

**Wolfgang Scheunemann, ws@dokeo.de**

... die Einsicht zu wecken, dass es ethisch begründete CSR-Strategien braucht, die über das hinausgehen, was der Business-Case hergibt – die Grenzen des ökonomisch zu rechtfertigenden müssen überschritten werden.

**Gerd Hofielen, gerd.hofielen@more-consult.de**

... Unternehmen vom Nutzen einer Kooperation mit wichtigen – auch kritischen – Stakeholdern zu überzeugen und fundamentale Regeln für dieses Stakeholder-Engagement gekonnt anzuwenden.

**Ingo Schoenheit, schoenheit@imug.de**

... Für mich ist das zuerst eine gemeinsame Verständnisebene mit dem Kunden finden, um dann das teilweise widersprüchlich besetzte Akronym mit Leben zu füllen.

**Bernd Lorenz Walter, welcome@BLWalter.com**

... die Einbeziehung von Mitarbeitern in die soziale Verantwortung eines Unternehmens. CSR-Aktionen sind dann (besonders) erfolgreich, wenn Geschäftsführung und Mitarbeiter gemeinsam handeln.

**Florian Janisch, florian.janisch@altruja.de**

... mit den CSR-Verantwortlichen das richtige Team (aus verschiedenen Unternehmensbereichen) zusammenzustellen, das Know-how UND Begeisterung mitbringt.

**Elisabeth Gail, elisabeth.gail@hauska.com**

... die Auftragsklärung, denn es gibt selten echten „Leidensdruck“ – insbesondere in KMU wird das Thema oft als Add-on behandelt und nicht als Kernaufgabe.

**Friedrich Haurert, info@haurert.com**

... Wo die „Ordnung“ in den überlebenswichtigen Kernprozessen eines Unternehmens großen Optimierungsbedarf hat, ist die Bereitschaft für soziale und ökologische Mehrleistung noch klein.

**Biljana Vulin-Wunderlich, office@corporesp.at**

... Ernsthaftigkeit, Wirkung und Transparenz. Egal ob es oum CSR im Kerngeschäft oder um Corporate Citizenship im sozialen Engagement geht.

**Sabine Arras, sabine.arras@phineo.org**

... Herausforderungen in der CSR-Beratung? Für mich ist dies heute oft, nebst dem Klimathema die anderen Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen auf der Agenda zu halten. Carbon ist nicht gleich Nachhaltigkeit ...

**Arthur Braunschweig, abraunschweig@e2mc.com**