



# Verantwortungs-Erklärung

zur ökonomischen, ökologischen und sozialen  
Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden,  
Lieferanten, Gesellschaft und Umwelt.



2018/19



Verantwortungs-Erklärung 2018  
**Karl Marbach GmbH & Co. KG**

Der vorliegende CSR-Bericht basiert auf der Unterzeichnung der  
„Heilbronner Erklärung“ am 12.09.2012 und anschließender Prozesse.

**Veröffentlichung:** 08.04.2019

Autor:  
Birgit Schuster

© 2019



**Verantwortungs-Erklärung**  
**CSR-Bericht 2018**  
**Karl Marbach GmbH & Co. KG**



## **CSR-Verständnis der Heilbronner Erklärung**

„Wir übernehmen über das gesetzliche Maß hinaus Verantwortung für die Folgen unserer unternehmerischen Tätigkeit in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht, durch bewusstes werteorientiertes Handeln gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Umwelt und der Gesellschaft.“

## Prolog

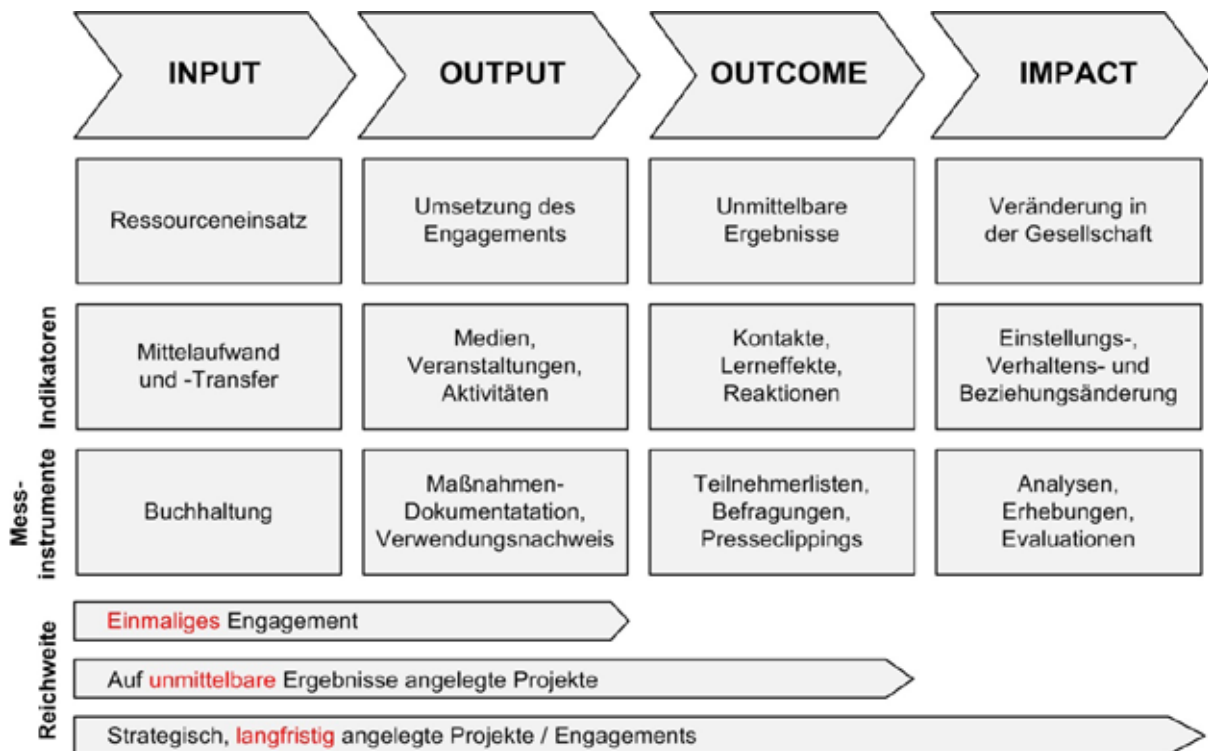
Corporate Social Responsibility (CSR) – zu Deutsch: die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Unternehmen – ist ein viel diskutiertes Konzept unserer Tage. Die Frage: „Ist die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung Kür oder Pflicht für Unternehmen?“, erübrigt sich mittel- und langfristig. Zum einen werden Unternehmen ab einer Größe von 500 Mitarbeitern durch EU-Beschluss ab 2017<sup>1</sup> zur CSR-Berichterstattung verpflichtet. Indirekt sind davon auch mittelständische Unternehmen als Zulieferer betroffen, da viele Großunternehmen sich die CSR-haltigkeit z.B. durch Auditverfahren bestätigen lassen werden (Pflicht). Zum anderen werden die Arbeitnehmer der sogenannten Generation Y sich ihre Arbeitgeber in Zukunft u.a. nach authentischer, also gelebter CSR aussuchen. Auch die Konsumentengruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) als potenzielle Kunden der Unternehmen gewinnen immer mehr an Bedeutung und das Umsatzpotenzial in dieser Käufergruppe nimmt zu. Unternehmen profitieren also erheblich davon, wenn sie sich über das gesetzliche Maß hinaus mittels CSR-Maßnahmen (z.B. betriebseigener Kindergarten) für die Belange ihrer Mitarbeiter einsetzen und ihre CSR-Werte wirklich leben (Kür).

Diese Entwicklungen antizipierend haben sich bereits in 2012 Unternehmen aus Süddeutschland und insbesondere aus der Region Heilbronn-Franken zu einer CSR-Gemeinschaft zusammengeschlossen und die Heilbronner Erklärung (im Folgenden: HNE – siehe Anhang 2) entwickelt und unterzeichnet. Diese Heilbronner Erklärung ist eine seit dem 12. September 2012 bestehende freiwillige Selbstverpflichtung zwischen zunächst elf und seit dem 10. März 2014 acht Unternehmen zur Quantifizierung und Qualifizierung von unternehmenseigenen CSR-Maßnahmen. Insbesondere der offene Erfahrungsaustausch über die aktive Umsetzung von CSR im Mittelstand und die gemeinsame kritische Reflexion bestehender Maßnahmen einzelner Unternehmen in einem Klima des Vertrauens zeichnen diese Kooperation gegenüber anderen CSR-Initiativen aus.

Der hier vorliegende Erstentwurf eines CSR-Berichtes bzw. diese sogenannte Verantwortungs-Erklärung wurde auf Basis der bis dato erfolgten Zusammenarbeit (Workshops, Unternehmensgespräche, gegenseitige Vorortbesuche und -begehungen) erstellt. Die beteiligten Unternehmer haben sich entschlossen, die CSR-Berichterstattung durch ein externes Team aus Wissenschaftlern der German Graduate School of Management & Law gGmbH (im Folgenden: GGS) durchführen zu lassen. Die vorliegende neutrale und unabhängig erstellte Dokumentation ermöglicht eine kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen CSR-Verständnis des jeweiligen Unternehmens in Form eines Soll-Ist-Abgleiches. Sie stellt eine Kombination aus gesammelten Informationen, die allgemein über das Unternehmen erhältlich sind, sowie daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen aus Sicht der Autoren dar. Dazu wurden insgesamt von Mitte 2014 bis Anfang 2015 über 40 Interviews mit Management, Arbeitnehmervertretern und Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen durchgeführt, um möglichst eine umfassende CSR-Perspektive zu erhalten. Zugleich erhielt das Autorenteam jeweils interne Dokumente (Bilanzen, Kennzahlen, Strategiepapiere, Mitarbeiterumfragen etc.) von Seiten der Unternehmen. Die Vorschläge (siehe Handlungsempfehlungen) der Autoren dienen dem Unternehmen für ein zukünftiges CSR-Reporting und waren aufgrund der unabhängigen Evaluierung nicht beeinflussbar. Diese unabhängige Erstellung ist aus Autorensicht das Bemerkenswerte an der Heilbronner Verantwortungs-Erklärung, genauso wie die Interaktion zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

## Vorgehensweise

Im vorliegenden Fall wurde zunächst ein gemeinsames CSR-Verständnis erarbeitet (siehe Seite 4). Darauf aufbauend wurden im Rahmen der vielfältigen Diskussionen zwischen den Unterzeichnern der Heilbronner Erklärung gemeinsame Vorgehensweisen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen entwickelt. Bereits bestehende globale Initiativen und Standards (z.B. GRI IV<sup>II</sup>, ISO 26.000<sup>III</sup>) zum CSR-Reporting wurden berücksichtigt und unter Betracht verschiedener Gründe (Aufwand-Nutzen-Relation, Qualitätsansprüche, Anwendbarkeit für KMU, Berücksichtigung der Individualität) teilweise in die Entwicklung des eigenen HNE-Standards übernommen.



Danach haben die Unternehmen jeweils intern ihre gesamten CSR-Maßnahmen erfasst, dann Kennzahlen/Indikatoren ermittelt und anschließend bewertet. Bei der Bewertung der Maßnahmen wurde insbesondere die iooi-Methodik von Riess (2012 – siehe Abbildung auf dieser Seite) herangezogen.<sup>IV</sup> Im Rahmen gemeinsamer Diskussionen wurden fünf Oberkategorien zur Darstellung bestehender CSR-Maßnahmen entwickelt (siehe nachfolgende Kapitel): Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Umwelt und Gesellschaft. Diese Maßnahmen, Indikatoren und Messgrößen wurden gemeinsam erarbeitet und finden sich sowohl in Tabellenform in jedem Kapitel als auch als Gesamtübersicht im Anhang (siehe Anhang 1) für jedes Unternehmen. Das ist die Ausgangsbasis, auf der die CSR-Ist-Situation des Unternehmens dargestellt wird. In Zukunft dienen diese CSR-Kennzahlen der Bewertung des CSR-Fortschrittes vom Ausgangsjahr 2014/2015. Der Grundstein für weitere CSR-Berichte ist damit gelegt.



## Inhaltsverzeichnis

CSR-Verständnis der Heilbronner Erklärung.....	4
Prolog .....	5
Vorgehensweise .....	6
Vorwort des Unternehmens .....	8
Unternehmen und Strategie .....	9
CSR Handlungsfelder.....	10
Mitarbeiter.....	11
Lieferanten .....	12
Kunden .....	12
Umwelt .....	13
Gesellschaft.....	14
Erfolge 2018 und Ausblick 2019.....	15
Anhang 1 – Heilbronner Erklärung .....	16
Endnoten .....	19



## Vorwort des Unternehmens

Die Marbach-Gruppe versorgt die Verpackungsmittelindustrie mit Stanz- und Thermoformwerkzeugen zur Herstellung verschiedenster Verpackungen aus Karton (Faltschachtel) und Kunststoff (Becher und Deckel). Darüber hinaus bietet Marbach Maschinen, Materialien sowie Dienstleistungen rund um das Thema Stanzen an.

Nachhaltigkeit ist für die Marbach-Gruppe bereits seit Jahren ein zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Sie ist wie selbstverständlich in unserer Unternehmenskultur verankert und tagtäglich gelebte Praxis.

Doch war uns diese Selbstverständlichkeit nicht mehr genug. Wir wollten das Thema Corporate Social Responsibility in all seinen Facetten begreifen, uns selbst prüfen und einen weiteren Schritt in Richtung Zukunft gehen. Die Unterschrift unter die Heilbronner Erklärung hat uns diesem Ziel ein großes Stück näher gebracht. Denn in den vergangenen 2 Jahren haben wir unsere CSR-Maßnahmen sortiert und strukturiert. Es ist eine klare Strategie entstanden, die unser Engagement im Bereich der verantwortungsvollen Unternehmensführung gegenüber unseren Stakeholdern beschreibt.

Doch wie geht es weiter? Was bringt die Zukunft? Wir werden weiter nach Verbesserung streben – errungene Top-Leistungen beibehalten und konsequent an den aufgedeckten Potenzialen arbeiten. Denn als Familienunternehmen sehen wir es als unsere Pflicht an, Verantwortung zu übernehmen.

Die Implementierung einer CSR-Strategie ist in vollem Gange. Der CSR-Bericht verfolgt das Ziel, Transparenz zu schaffen und zu informieren. Denn Marbach verpackt die Welt – und trägt dabei Verantwortung. Ökologisch. Sozial. Und Ökonomisch.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P. Marbach'.

Peter Marbach

Geschäftsführer Karl Marbach GmbH & Co. KG



## Unternehmen und Strategie

Die Karl Marbach GmbH & Co. KG wurde 1923 mit Sitz in Heilbronn als Familienbetrieb gegründet und hat sich seitdem zu einer international agierenden Unternehmensgruppe mit weltweit 1.500 Mitarbeitern weiterentwickelt. Die Unternehmensgruppe ist mit ihren Bereichen Werkzeugbau und Stanzformtechnik Partner der Verpackungsmittelindustrie.<sup>v</sup>

Bei uns bedeutet CSR nicht beim Benchmarking mit dem Wettbewerb der Nachhaltigste zu sein, sondern für den Zeitpunkt das Bestmögliche umzusetzen und uns an den eigenen vergangenen Leistungen zu messen. Hieraus leitet sich der Grundsatz ab, dass Nachhaltigkeit nur mit der Voraussetzung der Wirtschaftlichkeit zielführend ist. Wir haben daher das erklärte Ziel uns stetig zu verbessern.

Die Werthaltung, die Herr Marbach als Geschäftsführer in die Gruppe trägt, ist die Unternehmensmotivation für CSR: „(...) und CSR heißt eben auch Verbesserung“. So geht es dem Management nicht nur um die Ertragssteigerung, sondern um die Verbesserung in vielen anderen Aspekten.<sup>vi</sup> Der Fokus liegt dabei auf dem ökologischen Bereich von CSR — insbesondere der Ressourcenschonung. Angetrieben wurde diese Entwicklung durch die gesteigerte Nachfrage der Kunden nach sog. „Grünen Produkten“. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wurde erst durch das gesteigerte ökologische Bewusstsein der Kunden eingeführt. Die nachhaltigen Projekte selbst existierten bereits schon seit längerem, jedoch unstrukturiert und nicht unter dem „Deckmantel CSR“, „es wurde einfach gemacht“.<sup>vii</sup>

Die CSR-Maßnahmen werden unternehmensintern selbst entwickelt, um anwendbar zu sein. Wichtiger als die Dokumentation für die externe Darstellung ist für uns die tatsächliche Umsetzung. Denn: „CSR ist nur authentisch wenn es gelebt wird“, also von Entscheidungsträgern des Unternehmens vorangetrieben und gleichzeitig von allen Mitarbeitern mitgetragen wird. Immer wieder neue und vor allem sichtbare Dinge zu tun und bewährte CSR-Aktivitäten beizubehalten ist entscheidend. CSR ist „die selbstverständliche Verantwortung gut zu handeln“.<sup>viii</sup>

## CSR Handlungsfelder

Die Handlungsfelder haben sich zum Erstbericht nicht verändert und werden im Folgenden näher beleuchtet. In unserer strategischen Ausrichtung und unserem Zielprozess hat jedoch eine weitreichende Änderung Einzug gehalten. Da diese nicht klar einem Stakeholder zugeordnet werden kann, wird dies hier beschrieben.

Unsere strategische Ausrichtung wird in einem jährlich wiederkehrenden Prozess, dem Zielprozess auf die Bereiche, Teams und Mitarbeiter herunter gebrochen. Herr Marbach macht sich gegen Ende des Jahres Gedanken zu den Zielen für das Folgejahr. Diese werden dann nach Geschäftsbereich getrennt von den jeweiligen Geschäftsführern auf die Bereiche übertragen. Auf dieser Ebene übernehmen dann die Bereichsleiter und definieren die abgeleiteten Ziele je Bereich, dann auf Abteilungs- und schließlich auf Teamebene.

Verwendet wird hierfür eine Matrix, die in der Vergangenheit in 4 Topics unterteilt war. Die Matrix wurde um den Punkt Nachhaltigkeit erweitert und umfasst nun 5 Themengebiete. Die Hinzunahme von „Nachhaltigkeit“ hat eine immense Auswirkung durch das ganze Unternehmen, da im Zielprozess alle involviert werden und somit bis auf Mitarbeiterebene jährliche Nachhaltigkeitsziele vereinbart und verfolgt werden.



Kunden-Orientierung



Mitarbeiter-Orientierung



Leistungs-Orientierung



Technologie-Führerschaft



Umwelt-Orientierung

## Mitarbeiter

Wir sind davon überzeugt, durch soziales Miteinander auch ökonomischen Mehrwert zu generieren. Diese sind beispielsweise eine Verringerung der Fluktuationskosten sowie der damit verbundenen Kosten für eine Neuanstellung

CSR Maßnahme	Indikator
Gesundheitscheck/ Boxenstopp	Gesundheitsquote
Bewegungskurse/ Massage/ Entspannung	Gesundheitsquote
Obstwoche	Gesundheitsquote
Gesundheitsevent Azubis Marbach-Gruppe	Gesundheitsquote
Marbach Club Sportaktivitäten	Gesundheitsquote
ergonomische Arbeitsplätze	Gesundheitsquote
Arbeitsplatzbegehungen	Gesundheitsquote
Arbeitszeitkonten/ Gleitzeit/ Teilzeitplätze/ Homeoffice	Anzahl Teilzeitarbeitsplätze
Marbach Akademie	Anzahl Schulungen / Jahr/ MA
kostenloses Wasser, Essenszuschuss	Fluktuation
Geschenke zu Jubi, Hochzeit, Geburt	Fluktuation
Family Day	Fluktuation
Projekt "Gesund in die Rente" 50 plus	Renteneintritt
Automatisierung für Reduktion Belastung (Bsp. Marbafeed)	Durchlaufzeit
KITA-Belegplätze	Auslastung der KITA Plätze
Mitarbeiterbefragungen	Zufriedenheitsindex
Kommunikationskultur (Teammeetings/ Inforeveranstaltung)	Durchgängigkeit Teammeetings
Marbach Führungsphilosophie NTT	Zufriedenheitsindex
FIT-Programm (KVP)	Anzahl Fitvorschläge / Jahr
MBS - Mitarbeiterbeteiligungssystem	Durchführungsquote
Individuelle Entwicklungsprogramme	Anteil interner Stellenbesetzungen
Förderung von Titelweiterbildungen	Anzahl Weiterbildungsvereinbarungen
Corporate Benefits	Zufriedenheitsindex
Job-Rad	Anzahl Verträge
Kompetenzmodell für Führungskräfte	Fluktuation

Tabelle 1: Maßnahmen und Indikatoren im Handlungsfeld Mitarbeiter.

Das in 2017 eingeführte Job-Rad wurde weiter intensiv genutzt und bestätigt uns in unseren Aktivitäten.

Weiteres Kernthema ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung. Unser Kompetenzmodell lebt in einem jährlichen Ritual seit 2017 als Bewertungsrunde bestehender Führungskräfte, außerdem findet es auch bei der Auswahl von Führungskräften Anwendung. Unser Leitbild wurde mit einem großen Kick-off 2018 eingeführt. Um zum Thema Führung auch im Alltagsgeschäft neue Impulse zu bekommen, veranstalten wir 3x im Jahr Führungsnuggets. 2018 haben wir so Vorträge und Workshops zu den Themen Selbstführung, Personalentwicklung und Stärken stärken gehört.

## Lieferanten

Wir sehen uns der Herausforderung gegenüber auch innerhalb unserer Lieferanten „gewisse Standards“ zu gewährleisten. Diese werden unter anderem durch persönlich durchgeführte Audits der A-Lieferanten und einem stichprobenartigen Audit anderer Lieferanten alle sechs Monate vor Ort sichergestellt.

CSR Maßnahme	Indikator
Beschaffung Holz mit Siegel	Anteil Siegel/ zu Gesamt Holz
Lieferantenaudits vor Ort	Anzahl Audits/ A-Lieferanten gesamt
Lieferantenauswahl nach Richtlinien (Bsp. Regional)	Richtlinie
Stabilität der Lieferantenverträge	Anzahl Verträge/ Einhaltung
Schulung aller Mitarbeiter im Einkauf zur Philosophie	Teilnehmerliste
Principles of Purchasing	Umsetzungsquote

Tabelle 2: Maßnahmen und Indikatoren im Handlungsfeld Lieferanten.

In der Abteilung Einkauf wurde der Personalschlüssel erhöht, so dass wir mit neuen Mitarbeitern und steigender Personalkapazität das Thema CSR in der Lieferkette sowie Lieferantenauswahl und –audits mehr in den Fokus rücken konnten.

## Kunden

Bei uns handelt es sich bei Kunden nicht um Endverbraucher, sondern um Einkäufer von Unternehmen. Um die Erwartungen der Kunden auch in Zukunft erfüllen zu können, wurde ein professionelles Innovationsmanagement eingeführt. Zudem finden themenspezifische Workshops und Vorträge zu aktuellen Trends für die Kunden statt.<sup>ix</sup>

CSR Maßnahmen	Indikator
Reklamationsmanagement	Anteil in %
Lieferterminüberwachung	Treue in %
Innovationsmanagement	Anzahl neue Innovationen/ Jahr
Anwendungstechniker/ Außendienst weltweit (Beratung vor Ort)	Kundenzufriedenheit
bekannter Versender (kein Zeitverlust im Zoll)	Kundenzufriedenheit
Testläufe im Haus (Stanz- und Thermoformmaschine)	Kundenzufriedenheit
Messen, Kundenevents, Newsletter	Kundenzufriedenheit
Webshop für Handelsware	registrierte Kunden
Rücknahme des Produktes (SFT)	Kundenzufriedenheit
You tube channel (Animationen)	Kundenzufriedenheit
Kundenumfrage zur Zufriedenheit	Befragungsergebnis
internes Auditsystem DIN ISO 9001	Anzahl Audits, umgesetzte Maßnahmen

Tabelle 3: Maßnahmen und Indikatoren im Handlungsfeld Kunden.

Um noch schneller auf sich ändernde Kundenbedingungen eingehen zu können, haben wir begonnen die agile Methode im Unternehmen einzuführen. Pilotprojekt war der Bereich Konstruktion. Inzwischen wurde die Methodik (abgewandelt je nach Bedarf) in verschiedenen Teams und Bereichen erfolgreich eingeführt. Seit Anfang 2018 übt sich auch der Shop floor in Agilität. Hier soll vor allem die Liefertermintreue verbessert werden.

Um noch besser auf Kundenwünsche und -anforderungen eingehen zu können, haben wir im Juni 2017 in eine Stanzmaschine investiert. Somit haben wir vor Ort die Möglichkeit innovative Produkte zu entwickeln und Problemstellungen unserer Kunden zu lösen. In 2018 wurde die neue Maschine für Mitarbeiterschulungen und Kunden-Workshops rege genutzt.

## Umwelt

Insgesamt folgt unser ökologisches Engagement der Umweltphilosophie „marbagreen“<sup>ix</sup>, die sich in die vier Bereiche: grüne Produkte, umweltfreundliche Fertigung, ökologisches Bauen und umweltverträgliche Fahrzeugflotte unterteilt.<sup>xi</sup>

CSR Maßnahme	Indikator
Umweltverträgliche Fahrzeugflotte Blue Motion	CO2 Vermeidung
elektronische Rechnungen/ Goto Meeting	Einsparung Papier
Grüne Produktentwicklungen - Green Plate	Anzahl neuer Entwicklungen/ Jahr
Umweltfreundliche Fertigung - Prozesskälte, z.B.zentrales Laserkühlsystem (bis 16°C Außentemp. Freikühlung)	Energiesparuhr
Ökologisches Bauen - Betonkernaktivierung - begrünte Dächer (Energieeinsparung im laufenden Betrieb)	CO2 Vermeidung
Solarzellen	CO2 Vermeidung
Wärmerückgewinnung Belüftung	CO2 Vermeidung
Reinigung Laserabluft durch Aktivkohlefilter	Luftverschmutzung
C-Teile Bestellungen/ Lieferungen nur einmal in der Woche	weniger Pakete/ Abfallvermeidung
Zentrale Druckluftherzeugung	CO2 Vermeidung
Maßnahmen aus Energieaudit	Stromeinsparung
LED-Lichttechnik	Stromeinsparung
Energiezukauf 70% Ökostrom	CO2 Footprint

Tabelle 4: Maßnahmen und Indikatoren im Handlungsfeld Umwelt.

Unsere Aktivitäten im Umweltbereich waren vielfältig.

In 2018 wurden unsere vollklimatisierten Räume gedämmt um Wärmebrücken zu minimieren. Die Laserrauch Absauganlagen wurden umgebaut. Neben einer Erhöhung der Kamine wurden die Rohrsysteme optimiert um Druckverluste zu minimieren.

Die Ventilatoren wurden mit Frequenzumrichtern ausgestattet und als Gesamtanlage miteinander gekoppelt. Ein Netzzückspeisemodul speist die Bremsenergie in das Stromnetz zurück. Regelsysteme für Heizung, Lüftung, Klima wurden weiter optimiert, die Messinfrastruktur wurde weiter ausgebaut.

Die Kältekreisläufe von weiteren Produktionsmaschinen wurden an die zentrale Kälteanlage angeschlossen.

## Gesellschaft

Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens zeichnet sich durch einzelne Projekte aus. Hierbei ist nicht die Höhe des Engagements entscheidend sondern die Langfristigkeit<sup>xii</sup>. Eine Tradition ist eine Spende an Weihnachten in Höhe von insgesamt 10.000 Euro an verschiedene soziale Projekte, wie in 2018 an Help e.V. - Hilfe zur Selbsthilfe oder die Aufbaugilde in Heilbronn.<sup>xiii</sup>

Maßnahme	Indikator
Wir bilden aus	Ausbildungsquote
Kooperation mit Schulen	Anzahl Bewerbungen / Jahr
Schülerpraktikas/ Praktikanten für Studenten/ Thesen	Anzahl Bewerbungen / Jahr
Ausbildungssiegel IHK DUALIS	Anzahl Bewerbungen
Ausbildungsquote	Gesundheitsquote
Fair Company Siegel	Anzahl Praktikanten / Jahr
Förderer Deutschland Stipendium	Anzahl Stipendiaten
Auszeichnung bester Student Grundstudium FH HN	monetärer Einsatz
Weihnachtspäckchen	Anzahl Päckchen pro Jahr
Spenden statt Weihnachtsgeschenke	monetärer Einsatz
Sponsoring Fußball, Vulpiuslauf, Stimme	monetärer Einsatz
Heilbronner Erklärung	
Mitglied Pakt Zukunft	Bekanntheitsgrad laut Umfrage
Teilnehmer Marktplatz der guten Geschäfte	umgesetzte Geschäfte pro Marktplatz

Tabelle 5: Maßnahmen und Indikatoren im Handlungsfeld Kunden.

Eine besondere Bedeutung haben CSR-Maßnahmen in diesem Bereich, die direkt mit den Mitarbeitern verbunden sind.

So hat Marbach im Kindergartenjahr 2017/18 ein gemeinschaftliches Projekt mit der Kindertagesstätte kinderbunt durchgeführt. Alle Kindergartenkinder, die 2018 eingeschult wurden (auch ein Mitarbeiterkind), durften daran teilnehmen. Insgesamt haben 12 Kinder zusammen mit Marbach-Azubis aus dem 1. Lehrjahr im Rahmen des Projekts „Kleine Forscher“ an 6 Terminen Naturphänomene untersucht.

Unser Code of Conduct wurde in 2018 erarbeitet und eingeführt. Führungskräfte und Mitarbeiter wurden in Teammeetings informiert und geschult.

## **Erfolge 2018 und Ausblick 2019**

Zu den größten Erfolgen in Bezug auf CSR gehören in 2018 sicherlich die Einführung des Führungsleitbildes und der Führungs-Nuggets. Hierzu gehört auch zu erkennen, dass wir hier nicht immer gut unterwegs waren und es eben deshalb Handlungsbedarf gab. Das Konzept ist toll und wurde in 2018 erfolgreich umgesetzt und wird in 2019 mit spannenden Themen weitergeführt.

Bei den Stakeholdern Mitarbeiter und Gesellschaft sind wir klassischerweise stark unterwegs. Hier hat sich 2018 nichts geändert. Die Zusammenarbeit mit unserem Kindergarten führen wir in 2019 fort.

Im Frühjahr 2019 stellen wir uns am Standort in Heilbronn der Herausforderung Mitarbeiterbefragung. Uns interessiert das aktuelle Stimmungsbild und die Meinung unserer Mitarbeiter zu verschiedenen Themen wie Führung und Zusammenarbeit. Von den Ergebnissen versprechen wir uns Impulse für weitergehende Maßnahmen, welche uns in 2019 und 2020 begleiten werden.

Darüber hinaus steht in 2019 für Marbach ein Wechsel des ERP-Systems an. Um dieses Mammutprojekt stemmen zu können, werden wir sonstige zusätzliche Aktionen zurück fahren und uns hauptsächlich um die Erhaltung des Status Quo kümmern



## Anhang 1 – Heilbronner Erklärung

### Heilbronner Erklärung

zur gesellschaftlichen Verantwortung des Mittelstands in der Wirtschaft

anlässlich der 12. Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) in  
Heilbronn vom 13.-15. September 2012

an der German Graduate School of Management and Law (GGS), (Stand 15.09.2012)

#### Präambel

Wir, Unternehmen, Institutionen und Individuen aus ganz Deutschland mit Fokus auf Baden-Württemberg, Bayern und der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken sind der Überzeugung, dass Vertrauen zwischen Marktteilnehmern eine Kernvoraussetzung für das erfolgreiche Betreiben unternehmerischer Wertschöpfung ist. Aktuell hat das gesellschaftliche Vertrauen in die Marktwirtschaft als solches unter dem Eindruck der vergangenen Krisen gelitten. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, wollen wir mit dieser Erklärung ein Zeichen setzen: Eigeninitiativ und freiwillig verpflichten wir uns gegenseitig dazu, die gesellschaftliche Verantwortung, die wir als Institutionen und erfolgreiche Unternehmen tragen auf lokaler wie auf globaler Ebene wahrzunehmen.

Dabei wollen wir über das Maß des „Selbstverständlichen“, d.h. die gesetzlichen Vorgaben und Mindeststandards deutlich hinausgehen. Unser Ziel ist es, nicht nur in den Bereichen Management, Technologie und Dienstleistung weltweit führend zu sein. Wir wollen auch im Hinblick auf unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein und ökologisches und soziales Engagement neue Maßstäbe setzen.

Im Zuge der Globalisierung ist ein Wirtschaftsklima entstanden, in dem ökonomische Funktionalität als Entscheidungsfaktor nicht nur an erster Stelle steht, sondern gleichzeitig andere Kriterien als irrelevant und unökonomisch außer Kraft setzt – im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung auch ethische Überlegungen. Dies ist in der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2007 bis 2009 sehr deutlich zutage getreten. Zum Teil war hier durch Informationsmissbrauch und Risikoverschleierung Markttransparenz nicht mehr gewährleistet. Durch die Umgehung gesetzlicher Vorgaben konnten Marktteilnehmer Wettbewerbsvorteile erlangen. Dies widerspricht unserer Auffassung von verantwortungsvollem Wirtschaften unter ökonomischen, ethischen, sozialen, ökologischen und langfristigen Aspekten.

In vielen Institutionen und Unternehmen ist eine Erwartungshaltung an Führungskräfte und Mitarbeiter entstanden, die nur noch das unreflektierte Ausführen einer kurzfristigen gewinnmaximierenden Strategie beinhaltet. Auf diese Weise wird verantwortliches Handeln einseitig beschränkt. „Verantwortliches Handeln“ im umfassenden Sinn bedeutet für den Bereich der Wirtschaft, sowohl privatökonomische als auch national- und globalökonomische Dimensionen sowie ökologische und soziale Kriterien in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwägen, um Lösungen zu finden, die möglichst allen Interessensgruppen in gleicher Weise gerecht werden – auch denen, die noch nicht geboren sind.

## Erklärungstext

Wir haben in den letzten Jahren bereits unter Beweis gestellt, dass wir nicht nur daran interessiert sind, international und global konkurrenzfähig zu bleiben, sondern dass wir darüber hinaus auch den Bedürfnissen unserer Stakeholder gerecht werden. Stakeholder sind alle diejenigen, die am Handeln eines Unternehmens oder einer Institution in irgendeiner Weise beteiligt oder interessiert sind. Damit stehen wir in vorderster Reihe, wenn es darum geht, einen Ausweg aus der vielbeschworenen „Vertrauenskrise der Wirtschaft“ zu finden, denn wir haben erkannt: Ohne Vertrauen – sei es zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, Zulieferern oder Kooperationspartnern, sei es zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – ist kein nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften möglich. So hängt z.B. in Unternehmensnetzwerken und sogenannten Clustern der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen wesentlich von der Entwicklung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ab. Der Aufbau einer Vertrauensstellung ist die Basis für eine gewinnbringende Partnerschaft, die den gegenseitigen Austausch fördert und das Erreichen gemeinsamer Ziele ermöglicht. Uns ist bewusst, dass diese Vertrauensgrundlage nur dann erhalten bleiben kann, wenn wir sie uns jeden Tag neu erarbeiten, und jeder einzelne unserer Mitarbeiter sich glaubwürdig dafür einsetzt.

Uns ist außerdem bewusst, dass wir als Institutionen und wir als international erfolgreiche Unternehmen eine besondere Vorbildfunktion innehaben. Als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ befindet sich der Mittelstand einerseits in einer herausragenden Position, gerade wenn es um erfolgreiches Management und Innovation geht. Andererseits stehen mittelständische Unternehmen nicht zuletzt dank ihrer meist flachen Unternehmensstrukturen, ihrer Nähe zur Gesellschaft und der tiefen Verwurzelung in ihrer Region für reflektiertes, nachhaltiges und werteorientiertes Handeln. So haben wir als Unternehmen und Institutionen trotz des wachsenden globalen Drucks daran festgehalten, die CSR-Gedanken von Fairness, Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit in unseren jeweiligen branchenspezifischen Wertschöpfungsprozessen zu gewährleisten.

Aus diesem Selbstverständnis heraus gehört insbesondere auch der Mittelstand zu den maßgeblichen Vorreitern und Unterstützern von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, d.h. Corporate Social Responsibility“ (CSR). Nach der Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 beinhaltet dies „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“ Im modernen Verständnis wird CSR zunehmend als ein ganzheitliches, alle Nachhaltigkeitsdimensionen integrierendes Unternehmenskonzept aufgefasst, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung umfasst, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (Compliance) hinausgehen.

Um tatsächlich einen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung von Unternehmen und Institutionen zu bewirken, und um die Vorreiterrolle, in der wir uns sehen, glaubhaft einzunehmen, ist es in unseren Augen notwendig, mehr zu tun als von der Politik oder der Gesellschaft verlangt wird. Angestrebte Standardisierungen wie etwa im Dokument der Global Reporting Initiative oder „ISO 26000“ der International Organization for Standardization halten wir zwar für einen Schritt in die richtige Richtung, sind uns aber gleichzeitig darüber bewusst, dass solche Standards lediglich ein erstes Mindestmaß an gesellschaftlicher und nachhaltiger Verantwortung definieren. In unserer Tradition als Institutionen und Mittelstands- bzw. Familienunternehmen versuchen wir CSR gemäß der oben genannten ganzheitlichen Definition über das ISO-Berichtswesen hinaus bereits authentisch zu leben und konkret umzusetzen.

Da wir auch andere zur ethischen Reflexion ihres Handelns und zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung anregen wollen, gehen wir diese gegenseitige Verpflichtung ein, und fordern gleichzeitig jede und jeden dazu auf, unserem Beispiel zu folgen.

„Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“ Diese Idee der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 setzen wir im Nachfolgenden um.

## Freiwillige Selbstverpflichtung

### Mit unserer Unterschrift verfolgen wir eine Vision:

- Achtsam und verantwortungsvoll mit unserer natürlichen Umwelt umzugehen;
- Keine Ausbeutung von Mensch und Umwelt bei unseren unternehmerischen und institutionellen Aktivitäten und in unserem unternehmerischen und institutionellen Umfeld zuzulassen;
- Menschen im In- und Ausland gesunde Arbeitsbedingungen durch faire Bezahlung und Behandlung zuzusichern;
- Auch andere Marktteilnehmer in unserem unternehmerischen und institutionellen Netzwerk zum nachhaltigen Wirtschaften zu bewegen;
- In der globalen Wirtschaft ein menschenfreundlicheres Entscheidungsklima im Sinne einer nachhaltigen Unternehmens- und Organisationskultur zu erzeugen;
- Die Gestaltung CSR-freundlicher Strukturen in Unternehmen und Institutionen voranzutreiben und die Prinzipien ethisch reflektierter Unternehmensführung weiterzuverbreiten;
- Unser Tun an der Idee der Generationengerechtigkeit auszurichten, damit uns, unseren Kindern und unseren Enkelkindern in aller Welt eine lebenswerte Zukunft bewahrt bleibt.

### Daraus leiten sich unsere Mission und folgende konkrete Handlungsansätze ab:

- Wir recherchieren und analysieren bei institutionellen und unternehmerischen Entscheidungen initiativ über mögliche Konsequenzen und Risiken. Dabei berücksichtigen wir die Interessen von betroffene/n Gruppen (z.B. mittels Stakeholderdialogen) und orientieren uns an sozialen, ökologischen und ökonomischen Kriterien.
- Wir sensibilisieren und informieren unsere Mitarbeiter, Partner und Kunden über den hier beschriebenen, wertorientierten und ganzheitlichen CSR-Ansatz.
- Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung ab sofort, freiwillig und bei uns selbst beginnend wahr.
- Wir verfolgen das Ziel, CSR als Wertschöpfungsfaktor langfristig in unsere Unternehmenskultur, -strategie sowie in unsere unternehmerischen und institutionellen Prozesse zu integrieren.
- Wir verstehen unsere „CSR-Strategien“ nicht nur als Marketinginstrument (missbräuchlich: Green/Social Washing), sondern als gelebte CSR, die die Würde der Menschen anerkennt und sich unserer Gesellschaft verpflichtet.
- Wir hinterfragen unsere vorhandenen CSR-Projekte kritisch, erweitern sie und fassen sie zu einer CSR-Strategie zusammen und oder integrieren sie in unserer Unternehmensstrategie. Wir unterstützen die Entwicklung von definierten und messbaren CSR-Kategorien und CSR-Indikatoren zum Benchmarking innerhalb unserer Branchen und darüber hinaus (siehe z.B. ISO 26000).
- Wir treiben den Diskurs über Nachhaltigkeit und CSR weiter voran und verknüpfen theoretische Ansätze mit praktischen Erfahrungen aus unserem aktiven Netzwerk.
- Wir kommen unserem Streben nach gesellschaftlicher Verantwortung mit bestem Wissen und Gewissen nach und fördern dauerhafte Prozess zur Implementierung in unseren Unternehmen und Institutionen.
- Wir treffen uns zunächst innerhalb des nächsten Jahres mehrfach zur gemeinsamen oben formulierten Zielerreichung von Maßnahmen, Indices/Kategorien oder Benchmark, z.B. im Rahmen von Qualitätsmanagement. Die Heilbronner Erklärung ist zeitlos. Ziel ist es langfristig diese Initiative und Idee weiterzuführen und weiterzuentwickeln.
- Wir teilen unsere Erfahrungen und Errungenschaften und wie wir zur Erreichung der oben genannten Ziele beigetragen haben der Öffentlichkeit im September 2013 in einer gemeinsamen Veranstaltung mit.

## Endnoten

---

- I Vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE>, abgerufen 13.04.2015.
- II Vgl. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, 13.04.2015.
- III Vgl. [https://www.csr-in-deutsch-land.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/Die\\_DIN\\_ISO\\_26000\\_\\_Leitfaden\\_zur\\_gesellschaftlichen\\_Vera.pdf](https://www.csr-in-deutsch-land.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000__Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf), 13.04.2015.
- IV Vgl. [http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_riess\\_120302.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_riess_120302.pdf), abgerufen 12.03.2015.
- V Vgl. <https://www.marbach.com/unternehmen/>, abgerufen 13.03.2015.
- VI Experteninterview.
- VII Experteninterview.
- VIII Experteninterview.
- IX Experteninterview.
- X Vgl. <https://www.marbach.com/umweltschutz/>, abgerufen 10.04.2015
- XI Vgl. <https://www.marbach.com/umweltschutz/>, abgerufen 10.04.2015.
- XII Experteninterview.
- XIII Vgl. <https://www.marbach.com/de/news/csr-review2018>, abgerufen am 04.03.2019.

