



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness

# *Handbuch zur sozialen Verantwortung von Unternehmen und zur Stärkung der Möbelindustrie*

 [furncsr.eu](https://furncsr.eu)

Ein Leitfaden für Unternehmen und Stakeholder zur  
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Attraktivität  
von der Arbeitsplätze



**ambit**  
LIVING SPACES CLUSTER

**FLA**  
FEDERLEGNOARREDO

European Federation  
of Building  
and Woodworkers



**UEA**



This project has been funded by the  
European Commission call: Support for  
Social Dialogue VP/2020/001. Grant  
Agreement Reference VS/2021/0035.



# ***Handbuch zur sozialen Verantwortung von Unternehmen und zur Stärkung der Möbelindustrie***

Ein Leitfaden für Unternehmen und Stakeholder zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Attraktivität von Arbeitsplätzen

© AMBIT 2023  
Av. Generalitat, 66 - 43560  
La Sénia (Tarragona) SPAIN  
Tel. +34 977 57 01 22  
ambitcluster.org

Diese Veröffentlichung wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union erstellt.

Dieses Projekt wurde durch die Ausschreibung der Europäischen Kommission finanziert: Unterstützung für den sozialen Dialog VP/2020/001. Grant

Aktenzeichen der Vereinbarung VS/2021/035.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Anfertigung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der nur die Ansichten der Verfasser widerspiegelt. Die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Dieser Bericht wurde von AMBIT und vom technischen Team des FederLegnoArredo FurnCSR -Projekts erstellt, bestehend aus:  
Jaisiel Madrid Sánchez  
Massimiliano Rumignani  
Julio Rodrigo Fuentes  
Joaquim Solana Monleón  
Giorgia Von Berger  
Chiara Terraneo

Unter Mitwirkung der folgenden externen Experten:  
Xevi Agulló and Josep Maria Canyelles (Vector5 Excel·lència i Sostenibilitat)  
Juan Carlos Alonso  
Jeroen Doom  
Nathalie Bekx  
Emilio Arasa  
Roberto Cuneo

Design: srbeardman.com



NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).  
[creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Sie müssen entsprechende Angaben zum Urheber machen und einen Link zur Lizenz bereitstellen und angeben, ob Änderungen durchgeführt worden sind. Sie können dies in angemessener Form tun, jedoch nicht in einer Weise, die den Eindruck entstehen lässt, der Lizenzgeber unterstütze Sie oder Ihre Nutzung.

Es sind weder Modifikationen noch eine kommerzielle Nutzung erlaubt. Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke verwenden. Wenn Sie das Material neu mischen, umwandeln oder darauf aufbauen, dürfen Sie das veränderte Material nicht weitergeben.

# Danksagung

Wir möchten unseren Kollegen von den FurnCSR-Partnern Chiara Terraneo, Omar Degoli, Giorgia Von Berger Nicolas Sangalli - FederlegnoArredo, und von unseren assoziierten Projektpartnern Rolf Gehring - EFBH und David Pavlis - UEA danken. Sie lieferten relevante Einblicke und ihre Expertise, die unsere Forschung inspiriert und unterstützt haben.

Wir sind unserem Projektbeauftragten der Europäischen Kommission Danny Scheerlinck dankbar, dass er uns während des gesamten Projektprozesses unterstützt hat.

Wir bedanken uns hiermit für die so wichtigen Beiträge unserer externen Experten Vector5 Excellència i Sostenibilitat (Xevi Agulló und Josep Maria Canyelles), Juan Carlos Alonso (Kreislaufwirtschaft), Jeroen Doom (Berufsbildung), Nathalie Bekx (CSR für HR), Emilio Arasa (unternehmensinterne Prozesse) und Roberto Cuneo (unternehmensexterne strategische Prozesse).

Wir möchten auch allen Befragten und Teilnehmern der FurnCSR-Umfrage und des Experten-Workshops danken, die mit ihrem multidisziplinären Feedback und ihren Beiträgen dazu beigetragen haben, ein besseres Bild von den Auswirkungen der CSR-Praktiken in der EU-Möbelbranche zu erhalten und relevante bewährte Praktiken und Geschäftsbeispiele in ganz Europa zu ermitteln.

Neben den zuvor genannten sind dies:

Frank Adriaensen, Amine Aktekin, Nur America, Walter Bertozzi, Irene Burroni, Araceli Cabello Jiménez, Francesc Castells, Nicola Cerantola, Alexandra Costa Artur, Kim Cuypers, Bie De Keulenaer, Bart De Waele, Omar Degoli, Ieva Erele, Matej Fegus, Claudio Garrone, Nikolay Georgiev, Valeria Giacomozzi, Lorenza Giovanardi, Daniella Koós, Matthieu Leroy, Anton Luiken, Erwan Mouazan, Alba Obiols, Frank O'Connor, Dermot O'Donovan, Jordi Oliver Solà, Daniela Petrova, Xavier Pi, Carlo Piemonte, Carlo Proserpio, Filippo Santambrogio, Stefano Santoni, Jude Sherry, Osier Sven, Carles Tort, Antonella Ilaria Totaro, Erika Valentincic, William Vernon, Evi Waterbley.

Die Durchführung des FurnCSR-Projekts war nur dank der Finanzierung durch die EU-Ausschreibung Unterstützung des sozialen Dialogs VP/2020/001 möglich.

Wir bedanken uns bei den nationalen Einrichtungen, die zur erfolgreichen Einführung des FurnCSR-Online-Tools beigetragen haben, indem sie ihre Unternehmen beim Selbstbewertungsprozess unterstützt haben.

- 🌐 BBCWFI - Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industrytimberchamber.com
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG (Italy) clusterarredo.com
- 🌐 COSMOB Technological Center (Italy) cosmob.it
- 🌐 diD - Interior and Design District (Italy) distrettointerniedesign.it
- 🌐 FABUNIO - Hungarian Furniture Association - fabunio.hu
- 🌐 IPRA-MEDEF - Mouvement des Enterprises de France medef-aura.fr
- 🌐 TFC - Transylvanian Furniture Cluster (Romania) transylvanianfurniture.com
- 🌐 WIC - Wood Industry Cluster (Slovenia) lesarski-gradz.si

Und wir möchten auch allen Unternehmen danken, die sich an diesem Prozess beteiligt haben:

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 🌐 Absotec               | absorcionacustica.com   |
| 🌐 Antares               | antaresinternational.eu |
| 🌐 Árkossy Bútor         | arkossy.hu              |
| 🌐 Concreta Cucine       | concretacucine.it       |
| 🌐 Donar                 | donar.si                |
| 🌐 Galtee Veneer Bonding | thegalteegroup.ie       |
| 🌐 Gancedo               | gancedo.com             |
| 🌐 Van Hoecke            | vanhoecke.be            |
| 🌐 Kave Home             | kavehome.com            |
| 🌐 Kintsugi Strategy     | kintsugistrategy.com    |
| 🌐 Mebeli Dragi          | dragi.bg                |
| 🌐 Mobenia               | mobenia.com             |
| 🌐 Mobili Avenanti       | mobiliavenanti.it       |
| 🌐 Planning Sisplamo     | planningsisplamo.com    |
| 🌐 Promedif              | promedif.fr             |
| 🌐 SantaLucia Mobili     | santaluciamobili.it     |
| 🌐 Tooy                  | tooy.it                 |



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Nach vorne</b>	<b>11</b>
<b>2 Verwendung dieses Leitfadens</b>	<b>15</b>
<b>3 Herausforderungen auf dem Weg zu einer strategischen CSR</b>	<b>18</b>
<b>4 Umsetzung bewährter Praktiken (Schritt 4)</b>	<b>24</b>
4.1 Mitarbeiter	27
4.2 Unternehmensführung und Struktur	30
4.3 Wichtige Ressourcen	32
4.4 Aktivitäten und Prozesse	34
4.5 Lieferkette und Partner	36
4.6 Wertangebot	38
4.7 Kunden und Dienstleistungsempfänger	40
4.8 Stakeholder	42
4.9 Beziehungsräume	44
4.10 Kosten	46
4.11 Wertrückgabe	48
<b>5 Einführung eines umfassenden Konzepts der sozialen Verantwortung der Unternehmen</b>	<b>52</b>
5.1 Einhaltung der Rechtsvorschriften (Schritte 2 und 3)	55
5.2 Regulatorische Verbesserungen (Schritte 4 und 5)	57
5.3 Erwartungserfüllung (Schritte 6 und 7)	60
5.4 Verpflichtung (Schritte 8 und 9)	66
<b>6 Erforderliche Qualifikationen für die Umsetzung der SVU und Empfehlungen</b>	<b>71</b>
6.1 Qualifikationsbedarf für die Umsetzung der CSR	72
6.2 Empfehlungen für Arbeitgeber und Top-Management	77
<b>Anhänge</b>	<b>81</b>
A1 Validierte bewährte Praktiken und Geschäftsfälle	83
A2 Analytierte Spezifikationen	84
A3 FurnCSR Online-Tool	86
A4 Erfahrungsberichte von Unternehmen	89
A5 Pilotbewertung des FurnCSR-Online-Tools	95





*Nach vorne*





Die EU-Möbelhersteller und ihre Arbeitnehmer werden sich in naher Zukunft sehr wichtigen Herausforderungen stellen müssen: der digitalen Transformation des Sektors, dem Übergang der Unternehmen zu einer stärker kreislauforientierten und integrativen Wirtschaft, den Kosten und der Verfügbarkeit von Rohstoffen und Energie, der angemessenen Deckung des Qualifikationsbedarfs der Unternehmen und der Notwendigkeit, junge Arbeitnehmer anzuziehen. Was diese letzte Herausforderung betrifft, so ist die Einstellung und Bindung junger Arbeitnehmer aus drei wichtigen Gründen notwendig:

- Das Altern des derzeitigen Personals und die fehlende Erneuerung des Personals
- Der Mangel an Berufen in diesem Sektor
- Die geringe Attraktivität des Sektors für hochqualifizierte Fachkräfte

Eine mögliche Lösung für die *"Gewinnung und Bindung junger Arbeitnehmer"* in Unternehmen der Möbelherstellung kann der Einsatz von *Praktiken der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) und die Schaffung von "gemeinsamen Werten"* sein.

Die Europäische Kommission definiert CSR als "den Prozess, bei dem Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit ihren Stakeholdern soziale, ökologische, ethische und menschenrechtliche Belange in ihre Kernstrategie, ihre Geschäftstätigkeit und ihre integrierte Leistung einbeziehen, um 1) die Schaffung eines gemeinsamen Wertes für ihre Eigentümer/Aktionäre, für andere Stakeholder und für die Gesellschaft als Ganzes zu maximieren und 2) ihre möglichen negativen Auswirkungen zu erkennen, zu verhindern und abzumildern."

Nach Michael E. Porter und Mark R. Kramer liegt der zentrale Gedanke hinter der gemeinsamen Wertschöpfung darin, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und die Gesundheit und das Wohlergehen der es umgebenden Gemeinschaften (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft, öffentliche Verwaltung usw.) voneinander abhängen, was bedeutet, dass die gemeinsame Nutzung von Werten durch die Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer erhöht.

Die Umsetzung von CSR-Praktiken kann jedoch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und des Mangels an praktischen Leitfäden oder Instrumenten eine Herausforderung darstellen. Daher besteht ein eindeutiger Bedarf an Leitfäden und Instrumenten für KMU der Möbelindustrie in der EU, um Praktiken der gemeinsamen Wertschöpfung einzusetzen, die ihnen helfen können, junge, qualifizierte Talente anzuziehen, zu halten und zu motivieren und wettbewerbsfähiger zu werden, sowie CSR-Praktiken einzuführen, die positive wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen haben können.

Dieser Leitfaden soll den Möbelherstellern ein praktisches Instrument an die Hand geben, um die besten CSR-Praktiken in der Branche zu ermitteln (inspirierender Ansatz) und ein Schema zur kontinuierlichen Verbesserung des Einsatzes von CSR in der Unternehmensstrategie zu erstellen, wobei die aktuelle Situation und der Weg zu Fortschritten bei der Umsetzung ermittelt werden.



*Verwendung dieses  
Leitfadens*





## Verwendung dieses Leitfadens

Dieser CSR-Leitfaden zielt darauf ab, Unternehmen der Möbelbranche auf dem strategischen Weg der CSR in praktischer Weise zu unterstützen und dabei die drei Dimensionen zu berücksichtigen, die sie umfasst (wirtschaftlich/organisatorisch, gesellschaftlich und ökologisch)

Die vorgeschlagene Struktur ermöglicht es einerseits, bewährte Praktiken und praktische Fälle zu ermitteln, die als Anregung dienen können, und ermöglicht es andererseits einer Organisation, sich auf den Weg der kontinuierlichen Verbesserung der CSR zu begeben, der durch fünf Ausführungsebenen definiert ist.

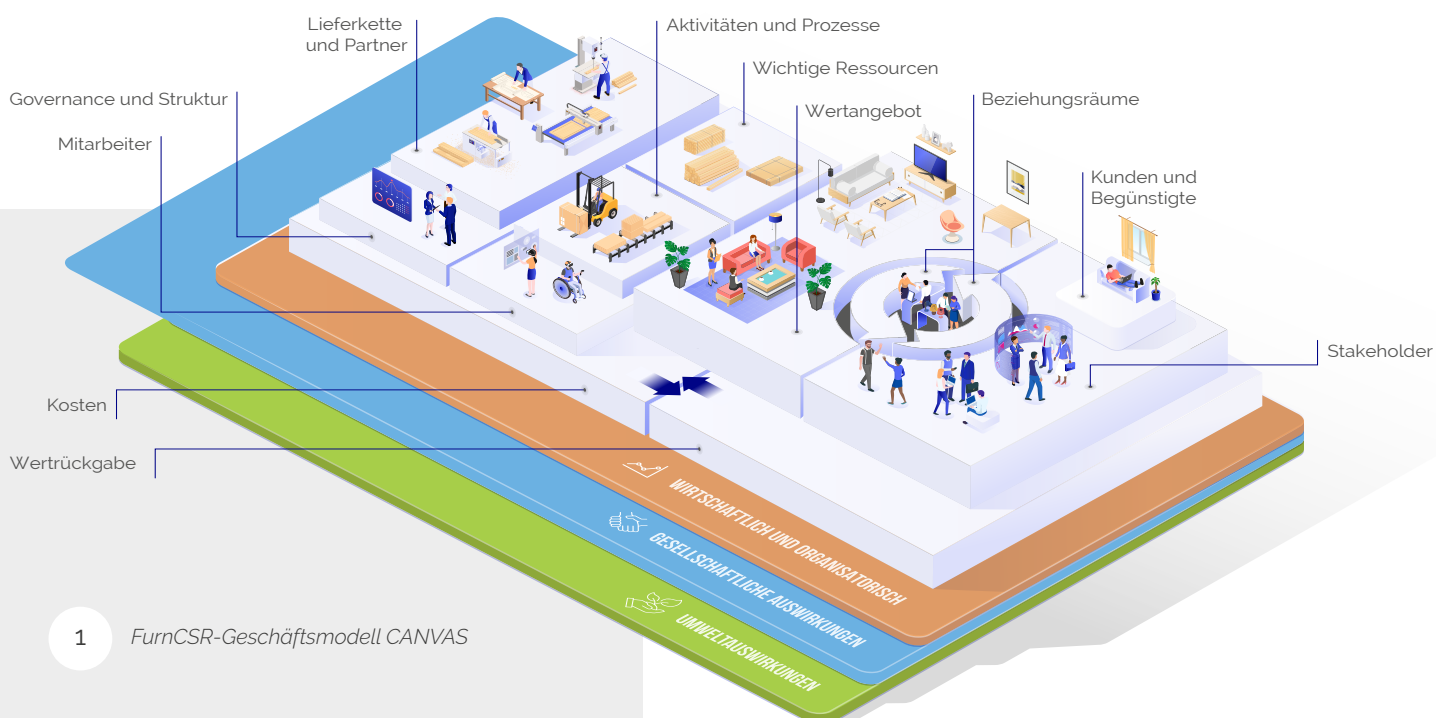
Zu diesem Zweck werden in diesem CSR-Leitfaden für die Möbelbranche die strategischen Ideen der CSR und ihre bewährten Praktiken an einen betriebswirtschaftlichen Rahmen angepasst, nämlich an das FurnCSR-Geschäftsmodell CANVAS (Abbildung 1). Dieses CANVAS eignet sich für die Analyse und Kartierung bestehender Geschäftsmodelle und wird verwendet, um neue Strategien zur Verbesserung dieser Modelle und zur Entwicklung innovativerer Modelle zu ermitteln.

In diesem Fall haben wir die Geschäftsaktivitäten danach zusammengestellt, ob sie der internen Ebene (Mitarbeiter, Unternehmensführung, Schlüsselressourcen, Aktivitäten und Prozesse, Lieferkette und Allianzen) oder der externen Ebene (Kunden, Nutznießer, Stakeholder und die für sie relevanten Bereiche) entsprechen und mit der Kostengenerierung, dem Gewinn und dem Wertangebot zusammenhängen.

Dies bedeutet, dass CSR als ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in jedem einzelnen Bereich der Unternehmensführung betrachtet werden muss, der über das gesetzliche Minimum hinausgeht.

Um den Leitfaden optimal nutzen zu können, werden folgende Schritte empfohlen:

**Die Lektüre von Abschnitt 3**, um in jedem Fall die Herausforderungen, die auf dem Weg zur CSR-Strategie in der Möbelbranche entstehen können, identifizieren zu können. Diese Analyse der Herausforderungen wird es der Organisation ermöglichen, Risiken und Chancen auf dem strategischen Weg der CSR zu identifizieren.



1 FurnCSR-Geschäftsmodell CANVAS

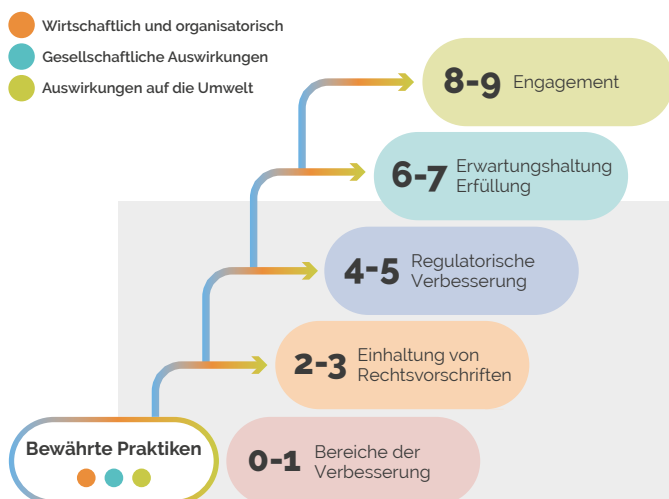
**Die Lektüre der bewährten Praktiken in Abschnitt 4**, um bewährte Praktiken und Verbesserungen zu ermitteln, die im Unternehmen angewandt werden können und die über die strikte Einhaltung der Rechtsvorschriften hinausgehen. Außerdem werden bewährte Praktiken auf der Grundlage konkreter Fälle ermittelt, die der Organisation als Inspirationsquelle dienen können.

- Die in diesem Leitfaden beschriebenen bewährten Praktiken sind diejenigen, die im Rahmen eines Konsultationsverfahrens mit Experten des Sektors und der CSR als vorrangig für den Möbelsektor angesehen wurden.
- Diese bewährten Praktiken sind in die 11 im CANVAS betrachteten Unternehmensbereiche sowie in verschiedene spezifische Bereiche unterteilt, um ihre Lektüre und Klassifizierung zu erleichtern (z. B. Lebensqualität, Ausbildung usw.). Aus diesem Grund kann es Abschnitte mit besseren Praktiken geben als andere, da die Kriterien nicht so sehr auf der quantitativen Ausgewogenheit beruhen, sondern auf den Prioritäten und Interessen des Möbelsektors.
- Darüber hinaus können weitere bewährte Praktiken abgerufen werden, die zwar nicht als so vorrangig angesehen werden, aber für bestimmte Unternehmen der Möbelbranche von Interesse sein könnten. So findet sich am Ende jedes Geschäftsblocks ein QR-Code und ein Weblink
- Es besteht auch die Möglichkeit, auf zusätzliche Geschäftsszenarien zuzugreifen, die im Laufe des Konsultations- und Validierungsprozesses von den verschiedenen beteiligten Experten ermittelt wurden.
- Diese Geschäftsfälle dienen als praktische Referenz und Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung.

**Die Konsultation der Praktiken in Abschnitt 5** ("Einführung eines umfassenden Konzepts für die soziale Verantwortung der Unternehmen") ermöglicht es uns, den Reifegrad und die Fortschritte der sozialen Verantwortung der Unternehmen in fünf festgelegten Stufen (Abbildung 2) zu erfassen. Es geht um gute Praktiken, die sich hauptsächlich auf den Bereich des Managements, der Systematisierung und der Formalisierung von CSR beziehen, und nicht um gute Praktiken, die von den 3 Dimensionen von CSR isoliert sind.

- Wie im vorangegangenen Kapitel werden die Maßnahmen berücksichtigt, die von den Experten der Möbelbranche und der CSR als am geeignetsten erachtet wurden.
- Auch die Struktur basiert auf den Dimensionen der CSR (wirtschaftlich/organisatorisch, gesellschaftlich und ökologisch) und ist so gegliedert, dass wir sie besser organisieren und leichter finden können.
- In Anhang 2 können über einen QR-Code und einen Weblink weitere Maßnahmen zur Verbesserung des Reifegrads sowie weitere von Experten ermittelte Business Cases eingesehen werden.
- Stufe 4 des dritten Reifegrads (Einführung bewährter Praktiken) steht im Zusammenhang mit der Anwendung der in Abschnitt 4 genannten bewährten Praktiken, die im vorherigen Punkt erläutert wurden.

Abschnitt 5 ermöglicht es der Organisation, ihre derzeitige Situation zu analysieren und sich einer der 5 Stufen des strategischen Plans zuzuordnen. Nach der Festlegung kann die Organisation Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung auf dem Weg zur Exzellenz der CSR ermitteln.



Die 5 Stufen mit den 10 Schritten des Fortschrittsleitfadens

2



## *Herausforderungen auf dem Weg zu einer strategischen CSR*



# Herausforderungen auf dem Weg zu einer strategischen CSR

In der Möbelbranche besteht die Tendenz, CSR als eine Integration ökologischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer guter Praktiken zu betrachten, jedoch mit wenig strategischem Aufwand. Dies ist nicht nur in der Möbelbranche der Fall, aber wir können feststellen, dass die Möbelbranche im Allgemeinen nicht

durch eine Fülle von Fällen auffällt, in denen CSR ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Das bedeutet nicht, dass es nicht eine Vielzahl von bewährten Praktiken in verschiedenen Bereichen gibt, allerdings ist die Fähigkeit, einen Mehrwert zu schaffen, begrenzt.

In der Möbelbranche besteht die Tendenz, CSR als eine Kombination von sporadischen umweltfreundlichen, wirtschaftlichen/organisatorischen und sozialen Praktiken zu betrachten, ohne eine strategische Gesamtvision zu haben.

## Analyse der Ursachen und Auswirkungen

Im Folgenden werden die Ursachen und Auswirkungen dieses geringen strategischen CSR-Profiles in der Möbelbranche analysiert.

### Die Ursachen. Warum wird CSR in der Branche mit einem geringen strategischen Profil behandelt?

Wenn es darum geht, die möglichen Ursachen für diese Einschränkung zu verstehen, kann Folgendes festgestellt werden:

- Der offensichtlichste Grund ist, dass die bewährten Praktiken, die in verschiedenen Bereichen angewandt werden, nicht in ein systematisches CSR-Management münden. Mit anderen Worten, es gibt in der Regel kein System für die Anwendung von CSR unter Anwendung der spezifischen CSR-Methodik: Festlegung des Engagements, Ermittlung der Wesentlichkeit, Bewusstsein für den Kontext der Nachhaltigkeit, Dialog mit den Stakeholdern, Rechenschaftspflicht.
- Der Schwerpunkt liegt auf der Einhaltung von Vorschriften, was es schwierig macht, neue Wege der Wertschöpfung zu beschreiten.
- Es gibt ein Verständnis dafür, was ethisch ist, aber es fehlt der notwendige Dialog und die Rechenschaftspflicht gegenüber den Beteiligten.
- Der Sektor ist traditionell in einer Industriekultur angesiedelt, in der es in der Regel ein CSR-Modell gibt, das in der Lage ist, bestimmte Prozessverbesserungen zu bewältigen, aber mehr Schwierigkeiten in Bereichen hat, die mit der Verwaltung von Sachwerten zusammenhängen, im Vergleich zu einem Unternehmen im Dienstleistungssektor, das in der Regel besser

weiß, wie man mit diesen Fragen umgeht. Ein Unternehmen mit einer industriellen Kultur kann sich zum Beispiel mit der Kreislaufwirtschaft befassen, aber es bedarf größerer Anstrengungen beim Management der Diversität, und es wäre eine schwierigere Herausforderung, dies zu einem klaren Unternehmensziel zu machen.

- Es gibt kein ausreichend entwickeltes und reflektiertes Bewusstsein für einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, was es schwierig macht, CSR als Managementschwerpunkt in ein Geschäftsmodell zu übertragen und die Unternehmensstrategie zu bestimmen.

### Die Folgen. Was sind die Folgen dieses geringen strategischen Profils?

Wir werden nicht nur die Ursachen des genannten Problems untersuchen, sondern auch die Folgen, die sich daraus ergeben, da wir uns anhand der Auswirkungen ein besseres Bild von der Relevanz des Problems machen können:

- Während bestimmte Faktoren der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz der Preis, die Qualität und das Design sind, werden die CSR-Kriterien immer noch nicht mit ausreichender Entschlossenheit in der Strategie oder mit ausreichender Definition im Nutzenversprechen behandelt, was zu einer Einschränkung der Wettbewerbsfaktoren führt. Der Umweltfaktor wird in kurzer Zeit ein wichtiger Erfolgsfaktor (KSF) sein.
- Ausgehend vom Modell der gemeinsamen Wertschöpfung, das die CSR impliziert, konzentrieren sich die Prozesse der Wertschöpfung im Sektor vor allem auf die traditionellen Stakeholder (Eigentum,

Kundschaft, Team), während andere in der Regel nicht systematisch berücksichtigt werden, wie z. B. die Gemeinschaft, soziale und ökologische Organisationen, die zukünftigen Generationen usw.

- Was den Sektor anbelangt, so gehört die Möbelbranche nicht zu den führenden oder fortschrittlichsten, wenn es darum geht, Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung zu finden, die den Bedürfnissen und Anforderungen der Gesellschaft gerecht werden, und daher gibt es in diesem Sektor nicht die Tendenz wie in anderen, einen Geschäftszweck anzustreben und zur Bewältigung globaler Herausforderungen (wie Klimawandel, Gleichberechtigung usw.) beizutragen
- Eine der direktesten Folgen ist der Verlust von Talenten, da es der Möbelbranche nicht gelingt, sich attraktiv genug zu machen, insbesondere für junge Talente, von denen sich viele für Unternehmen mit einem ausgeprägteren Sinn für Ziele entscheiden.

Die Anwerbung und Bindung von Fachkräften ist von grundlegender Bedeutung für die zunehmende Spezialisierung, die erforderlich ist, und auch für die Bewältigung neuer Herausforderungen und Trends, seien es soziale und ökologische Auswirkungen oder die Digitalisierung und die unmittelbare Notwendigkeit, neue Sensibilitäten und Anforderungen zu verstehen und ihnen nachzukommen.

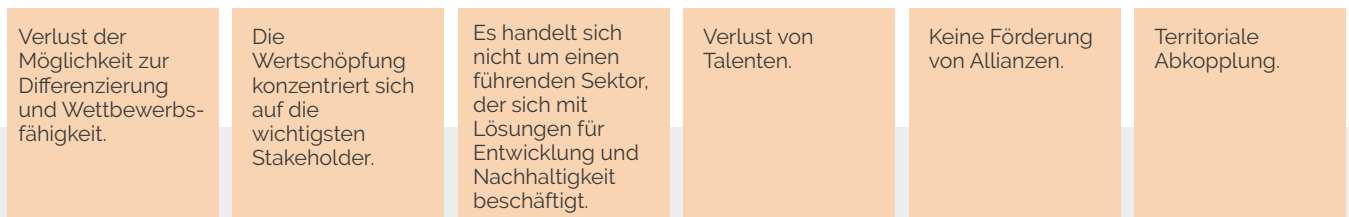
- Eine begrenzte Vision im Bereich CSR erleichtert nicht die Bildung von Allianzen, die schließlich in die Geschäftstätigkeit einfließen, aber den Ansatz nicht auf weiter reichende Herausforderungen ausdehnen.
- Eine Abkopplung vom Territorium kann in dem Sinne gesehen werden, dass die bestehenden CSR-Praktiken nicht auf das Territorium ausgerichtet sind, was es schwierig machen kann, neue Talente zu rekrutieren und neue territoriale Allianzen zu bilden.

## Ein Baum voller Probleme

Die zuvor analysierten Ursachen und Wirkungen können in einem Problembaum (Abbildung 3) grafisch

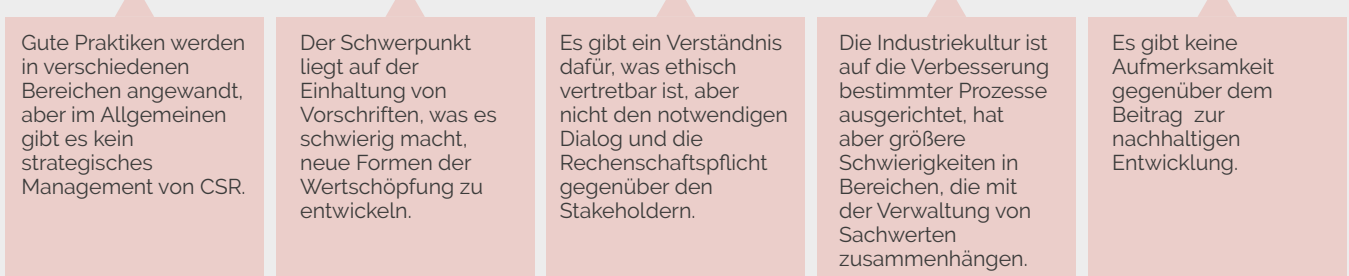
dargestellt werden, der die Ergebnisse der Analyse synthetisch darstellt.

### Auswirkungen des zentralen Problems



### Zentrales Problem

Die Möbelbranche neigt dazu, CSR als eine Integration guter ökologischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Praktiken zu betrachten, hat aber kaum eine strategische Vision.



### Ursachen des zentralen Problems

# Herausforderungen auf dem Weg zu einer strategischen CSR

## Lösungsbaum

Die Darstellung der positiven Aspekte des vorhergehenden Problembaums ermöglicht es uns, eine allgemeine Vision zu entwickeln, aus der die Möbelbranche mehr Nutzen aus der CSR ziehen und ihre Fähigkeit, positive Effekte zu erzielen, verbessern könnte. Dieser Lösungsbaum, der in Abbildung 4 dargestellt ist, kann den Weg für die Ausarbeitung der CSR-Strategie in diesem Sektor aufzeigen.

Wenn sich der Leitfaden an die einzelnen Unternehmen als Akteure des Sektors richtet, ist es auch hilfreich, das Gesamtbild zu berücksichtigen, da es Aspekte gibt, die Teil der Kultur und der allgemeinen Positionierung des Sektors sind.

Damit soll dieser Leitfaden es den Unternehmen - und damit auch dem gesamten Möbelsektor - ermöglichen, die folgenden Punkte zu gewährleisten:

- Bewährte Praktiken in verschiedenen Bereichen sind das Ergebnis eines systematischen Modells für das CSR-Management
- Der Nutzenversprechen zieht Elemente an, die mit CSR zu tun haben
- Es gibt einen Dialog und eine Rechenschaftspflicht mit den Beteiligten, die das Verständnis und das Handeln fördern.
- Die Kultur des Sektors wird durch ein besseres Verständnis und eine bessere Kontrolle der immateriellen Aspekte der Unternehmensführung bereichert.
- Es wird ein Geschäftssinn entwickelt, der zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen soll.

Infolgedessen werden die Unternehmen - und die Möbelbranche im Allgemeinen - damit beginnen, eine CSR einzuführen, die vollständig mit der Strategie verbunden ist.

Die Bedeutung dieser strategischeren Ausrichtung liegt auf der Hand, denn sie wird den Sektor und seine Unternehmen in eine bessere Position bringen.

- CSR wird es den Unternehmen des Sektors ermöglichen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und sich auf dem Markt zu profilieren.
- Dies wird zu einer gemeinsamen Wertschöpfung führen und die Zahl der beteiligten Akteure erhöhen.
- Dies wird die Fähigkeit verbessern, Lösungen für die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu finden und damit einen Beitrag zur Agenda 2030 leisten.
- Dies wird die Rekrutierung von Talenten (jung, weiblich, innovativ, kreativ....) verbessern
- Die Allianzen werden einen umfassenderen und strategischeren Charakter annehmen und dazu beitragen, die Herausforderungen der CSR zu bewältigen
- Es werden engere Beziehungen zu dem Gebiet aufgebaut.

#### Auswirkungen der Bewältigung der Herausforderung

CSR wird es den Unternehmen des Sektors ermöglichen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und eine besondere Stellung am Markt einzunehmen.

Es wird zur Schaffung eines gemeinsamen Werts führen und die Zahl der beteiligten Akteure erhöhen.

Dadurch wird die Fähigkeit verbessert, Lösungen für die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu finden und einen Beitrag zur Agenda 2030 zu leisten.

Bessere Rekrutierung von Talenten (junge, weibliche, innovative, kreative....)

Allianzen werden einen breiteren Charakter annehmen und dazu beitragen, die Herausforderungen der CSR zu bewältigen.

Es werden stärkere Verbindungen mit territorialen Einrichtungen hergestellt.

#### Herausforderung

Der Möbelsektor umfasst eine CSR, die vollständig mit der industriellen Entwicklungsstrategie verbunden ist.

Bewährte Praktiken in verschiedenen Bereichen sind das Ergebnis eines systematischen Modells für die Verwaltung der CSR.

Der Nutzenversprechen enthält Elemente, die mit der CSR in Verbindung stehen.

Es gibt einen Dialog und eine Rechenschaftspflicht mit den Interessengruppen, die das Verständnis und das Handeln fördern.

Die Kultur des Sektors wird durch ein besseres Verständnis und eine bessere Kontrolle der immateriellen Aspekte der Unternehmensführung bereichert.

Es wird ein Sinn für den Unternehmenszweck entwickelt, mit dem Ziel, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

#### Wege zur Bewältigung der Herausforderung

Lösungsbaum

4



*Bewährte Praktiken für die sozial  
verantwortliche Entwicklung von  
Unternehmen in der Möbelindustrie*



## Umsetzung bewährter Praktiken (Schritt 4)

In diesem Abschnitt werden wir uns auf die Stufe 4 konzentrieren und einige empfehlenswerte Praktiken im Bereich der sozialen Verantwortung für den Möbelsektor aufzeigen. Das Wissen, die Analyse und die Einbeziehung bewährter Geschäftspraktiken im Bereich der sozialen Verantwortung stellen eine praktische Ressource zur Erleichterung kontinuierlicher Fortschritte dar.

Bei ihrer Verwendung ist zu beachten, dass:

- die in diesem Leitfaden vorgestellten bewährten Praktiken Vorschläge sind, die in einem Unternehmen funktionieren können und in einem anderen nicht, je nach der jeweiligen Organisationskultur, der Erfolgsbilanz und der Vision des Unternehmens.
- Jede Organisation muss einen Weg finden, sie so zu formalisieren, dass sie auf möglichst harmonische und organische Weise integriert werden können, um

- sicherzustellen, dass sie einen Mehrwert schaffen.
- Sie müssen im Rahmen eines kontinuierlichen, aber schrittweisen Verbesserungsprozesses integriert werden, wobei zu prüfen ist, ob sie zur Stärkung einer neuen internen Kultur beitragen und ob sie von den Beteiligten verstanden und geschätzt werden.

Abgesehen von unmittelbaren Lösungen sollten sich die Möbelunternehmen darüber im Klaren sein, dass die neuen Praktiken mit dem Geschäftsmodell in Einklang gebracht werden müssen. Es ist auch wichtig, sie so einzubinden, dass sie von der Organisationskultur aufgenommen werden können.

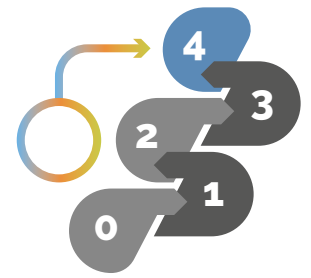
Wir sprechen hier nicht von einem unmittelbaren Bedarf, sondern von der Herausforderung, eine neue interne Kultur zu schaffen, die ein neues Geschäftsmodell unterstützt.

**Dieser Abschnitt enthält eine Liste möglicher bewährter Praktiken, die sich auf Schritt 4 dieses Leitfadens beziehen und die Unternehmen der Möbelindustrie einbeziehen können, um sich auf eine nachhaltige Entwicklung auszurichten. Diese Praktiken sind in einem Modell organisiert, das auf einer Art Business Canvas basiert, um zu zeigen, wie das Modell der gemeinsamen Wertschöpfung des Unternehmens (oder die dreifache Wirkungsanalyse) mit 11 operativen Geschäftsblöcken oder Wirkungsbereichen verbunden werden kann (im Folgenden FurnCSR Business CANVAS). Diese Praktiken werden in den drei grundlegenden Dimensionen der CSR dargestellt: wirtschaftlich-organisatorisch, gesellschaftlich und ökologisch.**

Kurz gesagt, jede dieser Praktiken ist ein Teil, der sich korrekt in das Gebäude einfügen muss, das wir errichten, indem wir mit dem grundlegendsten Teil beginnen und das Minimum in allen Bereichen abdecken, ob es sich nun um wirtschaftliche, arbeitsrechtliche, ökologische, soziale oder Good-Governance-Angelegenheiten usw. handelt.

Dieser Leitfaden enthält eine zusammenfassende Sammlung bewährter Praktiken oder allgemeiner Herangehensweisen, die als Referenz für die Strategie der Gemeinsamen Wertschöpfung eines Unternehmens in der Möbelbranche verwendet werden können. Diese





Referenzen sind nach den 11 Geschäftsblöcken des FurnCSR Business CANVAS strukturiert (Abbildung 5).

Konkret gliedert dieser Rahmen die Analyse der wichtigsten Geschäftsbereiche des verantwortlichen Unternehmens in interne Aspekte (Betrieb; linke Seite der Leinwand) und externe Aspekte (Generierung von Erfahrungen; rechte Seite der Leinwand).

Gleichzeitig werden die Auswirkungen der in den einzelnen Geschäftsbereichen durchgeführten Aktivitäten aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht, entsprechend den üblichen Perspektiven einer dreifachen Wirkungsanalyse:

- Wirtschaftliche und organisatorische Dynamik.
- Gesellschaftliche Dimension und Stärkung der lokalen Gemeinschaften.
- Ökologische Dimension.

Die im Hauptteil des Leitfadens beschriebenen und nach der genannten Taxonomie gegliederten bewährten Praktiken sind diejenigen, die während des Entwicklungsprozesses als die geeignetsten und wichtigsten für den Möbelsektor angesehen wurden. Weitere bewährte Praktiken sind in den Anhängen enthalten, ebenso wie die von den am Prozess beteiligten Experten ermittelten Geschäftsfälle. Diese bewährten Praktiken und Geschäftsfälle können mit Hilfe des QR-Codes am Ende jedes Geschäftsblocks eingesehen werden.

Eine schematische Darstellung des FurnCSR Business CANVAS

5







## Einleitung

Die Mitarbeiter sind eine der wesentlichen Achsen für die Entwicklung des Geschäfts in Unternehmen der Möbelindustrie. Der Geschäftsblock "Mitarbeiter" bewertet, inwieweit ein Möbelunternehmen zum finanziellen, beruflichen und sozialen Wohlergehen seiner Mitarbeiter beiträgt, und befasst sich unter anderem mit Fragen der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, der Befähigung der Mitarbeiter, ihres Engagements in der lokalen Gemeinschaft oder der Umweltauswirkungen der einzelnen Arbeitsplätze.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Lebensqualität

- Die persönlichen Anforderungen an die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und an die Flexibilität werden individuell untersucht, ohne dass ein allgemeiner Rahmen oder ein Tarifvertrag festgelegt wird. Es gibt Hinweise darauf, dass diese Forderungen in der Regel positiv beantwortet werden.
- Überlastungssituationen (wiederholte Überstunden) werden proaktiv durch Maßnahmen wie Arbeitszeitanalysen, Einstellung von zusätzlichem Personal, Einführung von Effizienzkriterien, Schulungen zum Zeitmanagement usw. korrigiert.
- Bezahlter oder unbezahlter Urlaub wird erleichtert (Urlaub nach eigenem Ermessen, Pflege von Angehörigen, Studium, vorübergehende familiäre Umstände usw.), um ihn an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen, zusätzlich zu den Möglichkeiten, die der Tarifvertrag oder das Arbeitsrecht bieten.
- Dienstleistungen Dritter werden dem Personal angeboten, sei es zu Informationszwecken oder in Form von wirtschaftlichen Vorteilen ( Ermäßigungen, Sonderangebote, exklusiver Zugang usw., zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Zeit- oder Geldersparnis bei der Suche nach Alternativen, Stressabbau, leichter Zugang zu exklusiven Dienstleistungen, psychosoziale Risiken usw.), Restaurantgutscheine, Fahrausweise für Verkehrsmittel, zusätzlicher medizinischer Versicherungsschutz (zahnärztliche Versorgung, psychische Gesundheit, Belästigung, Burnout,

Mobbing, Bullying usw.), Rechtsberatung, häusliche Unterstützung, "Heimwerker", Freizeitaktivitäten und Freizeitgestaltung usw.).

##### Ausbildung und Qualifizierung von Arbeitnehmern

- Die angebotenen Schulungsprogramme kommen allen Berufsgruppen und -profilen im Unternehmen zugute.
- Die Gleichstellung der Geschlechter wird bei der Gestaltung, dem Zugang und den Auswirkungen der Ausbildung sowie bei der Unterstützung der externen beruflichen Entwicklung und der Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet.
- Die Teilnahme des Personals an Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen externer Programme und an Weiterbildungsmaßnahmen wird durch finanzielle Unterstützung und/oder Freistellung von Aufgaben erleichtert, sofern sie mit der Arbeitsposition und der beruflichen Laufbahn in Zusammenhang stehen. Es werden Möglichkeiten für Erstattungen, Prämien oder subventionierte Schulungen für das Personal geprüft.

##### Befähigung der Arbeitnehmer

- Es gibt ein Einstiegsprogramm ("Onboarding") im Unternehmen, um den Mitarbeitern den Einstieg ins Team und die Anpassung an die Organisation zu erleichtern und ihnen einen Überblick über alle Dienstleistungen, Einrichtungen, Verfahren, Nachhaltigkeitskriterien usw. zu geben. Bei Bedarf wird

eine Person als Tutor, Mentor oder Coach eingesetzt, um die berufliche Entwicklung der Person als Teammitglied zu fördern.

- Es werden Methoden und Instrumente eingesetzt, die Kreativität und Innovation in der Teamarbeit der Arbeitsgruppen fördern.

### Chancengleichheit

- Es wurden Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt, um eine tatsächliche Gleichstellung von Männern und Frauen zu erreichen, diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen zu verhindern und zu korrigieren sowie den Zugang von Frauen zu allen Bereichen zu erleichtern.
- Es ist nachgewiesen, dass Programme zur Verringerung und Beseitigung des Lohngefälles zwischen Frauen und Männern sowie faire interne Einstellungs- und Beförderungspraktiken dazu beitragen, geschlechtsspezifische Diskriminierung zu vermeiden.

### Wahrung der Arbeitnehmerrechte und Arbeitsbedingungen

- Für alle Beschäftigungskategorien und Bereiche des Unternehmens werden menschenwürdige

Arbeitsbedingungen garantiert, einschließlich Arbeitszeiten und eines Gehalts wo dies nicht durch Tarifverträge geregelt ist, das dem sozioökonomischen Umfeld und der Kaufkraft angemessen ist.

- Es wird Unterstützung bei der Wiedereingliederung von Personen angeboten, die vorübergehend im Krankenstand waren oder aus gesundheitlichen Gründen eine längere Abwesenheit vom Arbeitsplatz hatten.

### Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz - Gesunde Arbeitsumgebung

- Es stehen bequeme Einrichtungen und Ressourcen für die Durchführung der Arbeit zur Verfügung (Aufzüge, Toiletten, Besprechungsräume, ergonomische Möbel, beschilderte Bereiche usw.).
- Interne Kurse zur Prävention berufsbedingter Risiken werden geplant und durchgeführt.
- Für Pausen stehen spezielle Bereiche zur Verfügung, in denen es unter anderem Kaffee, Wasser oder Verkaufsautomaten gibt. Außerdem stehen geeignete Einrichtungen und Mittel für die Durchführung der Arbeit zur Verfügung (Aufzüge, Toiletten, Besprechungsräume, ergonomische Möbel, beschilderte Bereiche usw.).

## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Potenzielle Mitarbeiter

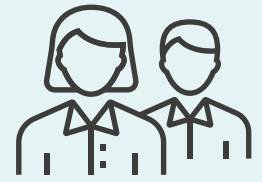
- Es besteht eine Zusammenarbeit mit Universitäten, Berufsbildungszentren und Arbeitsämtern, um die Schaffung von Arbeitsplätzen in diesem Gebiet zu fördern.
- Die Vielfalt der Herkunft der Menschen im Team wird verantwortungsvoll gehandhabt (von der Erfassung potenzieller Mitarbeiter über die Auswahl, Schulung und Sensibilisierung bis hin zur Flexibilität der Bedingungen usw.).
- Bedingungen für die Zugänglichkeit, die Beseitigung möglicher Schwierigkeiten bei der beruflichen Eingliederung oder die Unterstützung zur Vermeidung physischer oder soziokultureller Barrieren für Menschen aus Gruppen mit Schwierigkeiten bei der

Erlangung einer Beschäftigung werden antizipiert und vorgesehen.

- Durch den Abschluss von Praktikumsvereinbarungen mit verschiedenen Bildungseinrichtungen werden Studenten ermutigt, ein Praktikum im Unternehmen zu absolvieren.

### Chancengleichheit

- Es ist erwiesen, dass Maßnahmen zur Verringerung und Beseitigung des Lohngefälles zwischen Frauen und Männern sowie faire interne Einstellungs- und Beförderungspraktiken, die eine Geschlechtertrennung vermeiden.



### Förderung der Beteiligung von Arbeitnehmern an regionalen und industriellen Netzwerken helfen, die geschlechtsspezifische Diskriminierung verringern

- Es besteht eine Beteiligung an regionalen, nationalen oder internationalen Innovationsprojekten zur Entwicklung neuer Kompetenzen für Mitarbeiter im Einrichtungssektor.

### Die Schulung auf dem Gebiet der menschlichen Faktoren

- Die Mitarbeiter des Unternehmens haben spezielle Schulungen zu den Auswirkungen von Zugänglichkeit und universellem Design in allen Geschäftsphasen und -bereichen erhalten, insbesondere im Hinblick auf die Betreuung von Menschen mit Behinderungen und anderen Bedürfnissen.

## Dimension der Umweltauswirkungen

### Befähigung der Arbeitnehmer

- Die Mitarbeiter werden ermutigt, die Technologie für virtuelle Sitzungen zu nutzen, um Reisen zu vermeiden.

### Umweltbildung und -bewusstsein

- Interne Schulungen zu Umweltfragen umfassen neue Konzepte und die innovativsten Trends wie

Ökodesign oder Produktlebenszyklusanalyse.

### Nachhaltige Arbeitsorte


- Die Einrichtungen sind so konzipiert, dass sie die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln, Fahrrädern oder Fahrzeugen mit sauberer Energie erleichtern (z. B. Abstellplätze für Fahrräder, Ladestationen für Elektrofahrzeuge usw.).

## Geschäftsfall



### Martela (Finnland)

Dank ihrer Spezialisierung auf den Markt sind ihre eigenen benutzergesteuerten Räumlichkeiten so konzipiert, dass sie die Bedürfnisse der Organisation unterstützen. Für den Einzelnen bieten sie die Freiheit, aus einer Reihe von Räumen zu wählen und die Zeit und den Ort zu bestimmen, die ihm am besten passen - allein oder gemeinsam. Die Beschäftigungsverhältnisse bei Martela sind in der Regel lang.

 [bit.ly/3GvxFff](https://bit.ly/3GvxFff)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/1-4](https://furncsr.eu/1-4)

## Einleitung

Unternehmen mit sozialem und ökologischem Bewusstsein sind führend bei der Umgestaltung der Organisationsstruktur der Industrie hin zu einem echten und umfassenden Engagement für Verantwortung, Nachhaltigkeit und soziales Bewusstsein. Dieser Geschäftsblock bewertet den Auftrag, die Ethik, die Verantwortung und die Transparenz des Unternehmens und befasst sich u. a. mit der Integration sozialer und ökologischer Ziele in die Leistungsbewertung der Mitarbeiter, der Offenlegung der Auswirkungen und der Transparenz und Beteiligung der Stakeholder.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Interne Kommunikation und Wissensmanagement

- Der Wissenstransfer wird aktiv gefördert, indem Räume und Instrumente für den Austausch und die Entwicklung von Lernprozessen im Unternehmen bereitgestellt und Innovationen angeregt werden.

##### Digitale Transformation der Organisation

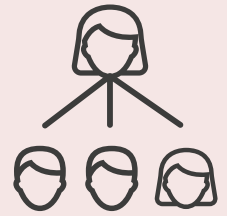
- Die digitale Transformation des Unternehmens wird auf der Grundlage von Forschung, Entwicklung und Innovation entschieden vorangetrieben, insbesondere durch die Bereitstellung von personellen und wirtschaftlichen Ressourcen.
- In diesem Zusammenhang gibt es eine Strategie, die Ziele und Ressourcen festlegt, um die digitale Reife des Unternehmens voranzutreiben.

#### Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

##### Der Gemeinschaft zugewiesene Spenden und Investitionen

- Es gibt eine Beteiligung an sozialen Programmen, die mit dem Unternehmen abgestimmt werden können und die für die Entwicklung der Gemeinschaft wichtig sind.
- Material- und Ausrüstungsspenden werden an Einrichtungen in dem Gebiet (Schulen, Technologiezentren usw.) vergeben.

- Gefördert werden kulturelle Ausstellungen, Aktivitäten von Gemeinschaftsgruppen und Feierlichkeiten in der Gemeinde oder in der Region (soziokulturelle Verantwortung).



## Dimension der Umweltauswirkungen

### Unterstützung bei der Sensibilisierung


Es wird an Schulungsprogrammen teilgenommen, die Umweltwerte und -kultur stärken.

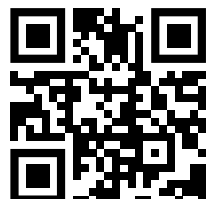
### Geschäftsfall



#### JAF Holz (Ungarn)

Jafholz beschließt einen jährlichen Rahmen zur Unterstützung karitativer und kultureller Aktivitäten in Ungarn. Neben anderen Initiativen wurden mehrere Projekte mit Holzmaterialien für die Installation unterstützt, insbesondere solche, die mit Bildung und Ausbildung zu tun haben (komplette Renovierung des Klassenzimmers für Holzbearbeitung, Erneuerung des Bodenbelags und der Tischplatten der Bänke, neue Schulstühle, komplette Handwerkzeugpakete für die Ausbildung von Schülern in Holzbearbeitung...).

 [bit.ly/3jggEhl](https://bit.ly/3jggEhl)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/2-4](https://furncsr.eu/2-4)

## Einleitung

Die Unternehmen der Möbelindustrie legen heute mehr Wert auf den Schutz der natürlichen Ressourcen und der in ihren Prozessen verwendeten Materialien und investieren nachhaltig in die Anschaffung und Instandhaltung von Arbeitsbereichen. Dieser Geschäftsblock ermöglicht es, die wichtigsten Ressourcen zu charakterisieren, die das Unternehmen für die tägliche Verwaltung und Produktion seiner Aktivitäten einsetzt.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Finanzielle Mittel

- Es besteht die Möglichkeit, sozial verantwortliche private Investoren oder Finanzierungen anzuziehen (ethisches Bankwesen, ethische Investmentfonds, nachhaltige Anleihen usw.).

##### Humanressourcen (Menschen)

- Die einzelnen Arbeitnehmer, die für die Ausübung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens erforderlich sind, sowie die spezifischen Fähigkeiten, Talente und Fertigkeiten, die erforderlich sind, wurden ermittelt.

#### Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

##### Soziale Rückverfolgbarkeit und lokale Auswirkungen der Ressourcen

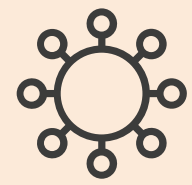
- Die Verwendung von KmO Schlüsselressourcen wird gefördert.

#### Dimension der Umweltauswirkungen

##### Kontrolle des Verbrauchs der natürlichen Ressourcen

- In den meisten Büros des Unternehmens wurden Maßnahmen zur Energieeinsparung oder -effizienz ergriffen (Geräte mit Energy-Star-Zertifizierung, automatische Energieeinsparung, Zeitschaltuhren, Nutzung von Tageslicht, Anwesenheitssensoren, doppelt verglaste Fenster usw.).
- Es ist bewiesen, dass sich das Unternehmen für die Stromerzeugung einsetzt (Sonnenkollektoren, Biomassekessel, geothermische Energie usw.).
- Die Energie wird mit Kesseln aus forstwirtschaftlicher Biomasse aus lokalen Gebieten erzeugt und so ausgewählt, dass Brände in Risikogebieten vermieden werden.
- In den Betrieben und Anlagen gibt es Programme zur Minimierung des Wasserverbrauchs, es wurden Systeme zur Wiederverwendung von Wasser installiert und die notwendige Wartung wird durchgeführt, um unter anderem Leckagen zu vermeiden.
- Es wurden Geräte zur Messung des Wasserverbrauchs im Produktionsprozess installiert, um die





kritischen Verbrauchspunkte zu kennen und Mechanismen zur Senkung des Verbrauchs festlegen zu können.

### Umweltmanagement der Bereiche

- Es wird in Programme zur Abfallverringerung investiert, um die Nutzung der Einrichtungen zu verbessern.
- Es wurden verbrauchsarme Beleuchtung oder Anwesenheitssensoren installiert, um den Energieverbrauch der Einrichtungen zu senken.
- In den Einrichtungen wurden Abfalleimer und getrennte Sammelbehälter zur Verfügung gestellt, um das Recycling zu fördern, und es gibt Belege für eine Verringerung der Ausschussmenge.
- Es gibt eine Entwicklung hin zu einem "grünen Büro" (Null-Papier-Politik, Vorrang für die Verwendung von recycelten Materialien, Materialien und Produkten, die mehr als einmal in nachfüllbaren Büroverbrauchsmaterialien verwendet werden können ..., Minimierung des Verbrauchs, elektronisches

Rechnungssystem, elektronische Abfallentsorgung, Nutzung einer kollaborativen Plattform für die Dokumentenverwaltung).

### Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

- Es werden Produkte gekauft, die keine schädlichen Auswirkungen auf die Gesundheit und die Umwelt haben (z. B. die Verwendung von Aerosolen).
- Vorrangig werden recycelte und wiederverwertbare Materialien für Behälter und Verpackungen verwendet sowie Materialien und Produkte, die mehr als einmal verwendet werden können (z. B. Verpackungen).

### Auswahl und Überwachung von Lieferanten


- Wird Tropenholz verwendet, sind zusätzliche Maßnahmen zur Herkunftskontrolle erforderlich (z. B. FSC- oder PEFC-Standards).
- Nachhaltigkeitskriterien werden bei der Verwendung von anderen Materialien als Holz (Kunststoff, Glas, andere synthetische Materialien) berücksichtigt.

## Geschäftsfall



### HAY ApS (Dänemark)

HAY ist ein dänisches Unternehmen, das moderne Möbel mit einer minimalistischen Ästhetik herstellt. Sie bieten eine Reihe von Ökomöbeln an, darunter umweltzertifizierte Produkte aus recycelten Materialien, FSC-zertifiziertem Holz und Lacken auf Wasserbasis. FSC-zertifiziertes Holz stammt aus nachhaltiger Forstwirtschaft, und Lacke auf Wasserbasis sind Farben, die keine schädlichen Chemikalien an die Umwelt abgeben.

 [bit.ly/3WonFR5](https://bit.ly/3WonFR5)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/3-4](https://furncsr.eu/3-4)

## Einleitung

Die Unternehmen der Möbelbranche definieren ihre Produktionsprozesse neu, um ihre internen Abläufe besser steuern zu können, während sie gleichzeitig die Bedingungen in dem Region, in dem sie tätig sind, verbessern und ihre Auswirkungen auf die Umwelt in dieser Region verringern. In diesem Geschäftsblock werden einige bewährte Praktiken vorgestellt, die das Möbelunternehmen anwenden kann, um ein Nutzenversprechen zu erstellen, das den Bedürfnissen und Wünschen seiner Kunden und Nutznießer gerecht wird.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Menschenzentriertes Design

- Es wurden Marktstudien durchgeführt oder bereits vorhandene Informationen aus anderen Quellen genutzt, um das Angebot an die Bedürfnisse der Kunden und Nutzer anzupassen.

##### Forschung und Entwicklung

- Es gibt verantwortungsvolle Innovationsaktivitäten für die Innovation von Produkten, Verfahren und Dienstleistungen

#### Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

##### Förderung der lokalen Umwelt

- Es besteht eine Verpflichtung zur internen Verwendung der Sprache, die für die Regionen, in denen es Einrichtungen gibt, spezifisch ist, was besonders für Situationen des Schutzes

von Minderheiten- oder Minderheitensprachen angezeigt ist (Zeitschriften und Newsletter, Intranet, Software, Anweisungen, soziale und gemeinschaftsbezogene Aktivitäten, Beschilderung usw.). Dabei sollte stets darauf geachtet werden, dass die ordnungsgemäße Eingliederung von Arbeitnehmern, die aus anderen Regionen und Ländern kommen und nicht die örtlichen Sprachen oder Dialekte sprechen, nicht gefährdet wird.

#### Dimension der Umweltauswirkungen

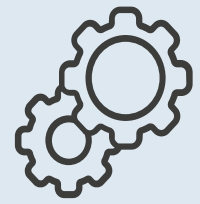
##### Lebenszyklus, Ökodesign und Kreislaufwirtschaft

- Es werden Maßnahmen ergriffen, um die Emissionen von giftigen oder gesundheitsschädlichen Produkten aus den Möbeln (Leim, Lacke, Flammschutzmittel usw.) zu minimieren.
- Vereinzelte bewährte Praktiken der Kreislaufwirtschaft umfassen das Teilen, Vermieten, Wiederverwenden, Reparieren, Renovieren und Recyceln vorhandener Materialien und Produkte, wann immer dies möglich ist, um einen Mehrwert zu schaffen und den Lebenszyklus zu verlängern.

- Das Design der Produkte wird so geplant, dass sie sich an die Bedürfnisse der Zeit (z. B. Alter der Nutzer) anpassen können, so dass die Lebensdauer des Produkts verlängert wird, wobei die ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Familien minimiert werden.

##### Maßnahmen zur Kontrolle von Emissionen und Lärm

- Es sind Maßnahmen zur Kontrolle der Treibhausgasemissionen vorhanden (es gibt Belege für die Suche nach und die Einführung von Verbesserungs-



programmen zur Minimierung der Emissionen; die Emissionen werden freiwillig berechnet, reduziert und ausgeglichen...).

### Nachhaltige Mobilität

- Die Verwendung von Transport- oder Versandmethoden mit geringeren Umweltauswirkungen wird gefördert (z. B. Vermeidung des Lufttransports, Elektrofahrzeuge auf der letzten Meile, kohlenstoffneutrale Kuriere usw.).
- Strategische Planungssoftware (Routenmanagement...) wird eingesetzt, um den Kraftstoffverbrauch und den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Versand- und Transportprozessen zu minimieren.

### Abfallvermeidung und -bewirtschaftung

- Eine gute Abfallwirtschaft wird durch Reduzierung, Wiederverwendung und Recycling (R+R+R) gefördert.
- Es wird geprüft, ob der anfallende Abfall als Nebenprodukt behandelt werden kann (z. B. Pelletproduktion).

### Digitale Transformation der Organisation

- Es wird in den Einsatz digitaler Technologien investiert, die zur Verringerung der globalen Kohlenstoffemissionen beitragen, z. B. durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz und Robotik zur Optimierung von Prozessen.


## Geschäftsfall



### Arper (Italien)

Der Kata-Stuhl von Arper wurde mit kreisförmiger Nachhaltigkeit als Kernstück entworfen, leicht in der Form und im ökologischen Fußabdruck. Der Stuhl wird mit einer innovativen 3D-Stricktechnologie hergestellt, die den gesamten Materialabfall reduziert.




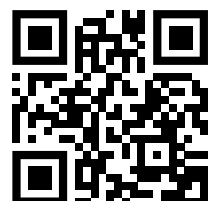
 [bit.ly/3tZfokO](https://bit.ly/3tZfokO)

### HANNUN (Spanien)

Eines der Ziele des Unternehmens HANNUN ist "Zero Waste". Aus diesem Grund arbeitet es auf Anfrage und verkauft beschädigte Möbel über seinen "Reuse Market", wo das Unternehmen Produkte mit Schäden, die aus Ausstellungsräumen, Prototypen oder Produkten stammen, ein zweites Leben gibt.



 [bit.ly/3XxdK7e](https://bit.ly/3XxdK7e)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/4-4](https://furncsr.eu/4-4)

## Einleitung

Die Möbelunternehmen unterhalten enge und sensible Beziehungen zu ihren Lieferanten und Mitarbeitern. Dieser Geschäftsblock ermöglicht es uns, die Beziehung des Unternehmens zur am Wertschöpfungsprozess beteiligten Lieferkette, zu charakterisieren und den Einfluss dieses Netzwerks auf die Strategie der gemeinsamen Wertschöpfung hervorzuheben.

### **Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4**



#### **Wirtschaftliche und organisatorische Dimension**

##### **Beziehungen zu Lieferanten und deren Einbeziehung**

- Die Zahlungsbedingungen werden mit allen Lieferanten und Unterauftragnehmern ausgehandelt:
  - Auf der Grundlage vorher festgelegter Kriterien, auch durch regelmäßige Überprüfung der Kriterien, auf denen die Verhandlungen mit ihren Lieferanten und Unterauftragnehmern beruhen.
  - Die Transparenz der Bedingungen und der ausgetauschten Informationen ist zu jeder Zeit gewährleistet.
- Objektivität wird im Einstellungsverfahren gefördert.
- Die Diversifizierung der Zulieferer wird gefördert, insbesondere wenn es lokale Alternativen zu den globalen Optionen gibt.
- Zur Erleichterung der Beziehungen und des Managements mit den Zulieferern stehen kollaborative digitale Tools zur Verfügung.

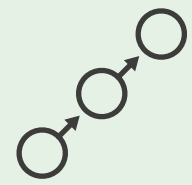
#### **Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen**

##### **Lieferanten in benachteiligten Gemeinden oder Situationen**

- Es werden Unterverträge mit Integrationsstellen und Beschäftigungsagenturen geschlossen, um einen Teil des Produktionsprozesses des Unternehmens zu verlagern.

##### **Auswahl und Überwachung von Lieferanten**

- Die Lieferanten werden anhand von sozialen Kriterien und menschlichen Faktoren bewertet. Es gibt ein Prüfkriterium für die Durchführung dieser Bewertung, und es werden Risiko- oder Folgenabschätzungsinstrumente verwendet, die von unabhängigen Stellen entwickelt wurden (z. B. die Folgenabschätzung der B Corporation).



## Dimension der Umweltauswirkungen

### Beziehungen zu Lieferanten und deren Einbeziehung

- Es liegen Daten und Indikatoren vor, die die Rückverfolgbarkeit der gekauften Produkte und ihrer

Bestandteile nach jedem Verwendungszyklus erleichtern.

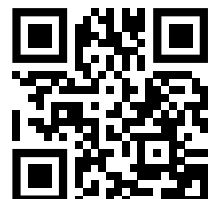
### Geschäftsfall




#### Loft Interior (Ungarn)

Bei der Auswahl der Lieferanten achtet das Familienunternehmen Kálmán darauf, gemeinsame Werte zu schaffen und kleine Unternehmen zu unterstützen, auch auf Kosten des eigenen Gewinns. Die verantwortungsvolle Auswahl der Lieferanten wird kommuniziert, und der Ruf des Unternehmens ist in der gesamten Region verbreitet, was das Image des Unternehmens noch positiver macht.

 [bit.ly/3AJcsfH](https://bit.ly/3AJcsfH)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/5-4](https://furncsr.eu/5-4)

## Einleitung

Die nachhaltige Entwicklung von Möbelunternehmen muss auf direkte und innovative Weise die Auswirkungen ihres Angebots auf die Verbesserung der sozialen und ökologischen Bedingungen in den Gemeinschaften, in denen das Unternehmen tätig ist, widerspiegeln. Dieser Geschäftsblock konzentriert sich auf die Definition des wichtigsten Wertes, den das Unternehmen seinen Kunden, Nutznießern und Stakeholdern bietet, um sie einzubeziehen.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Vorschlag für den wirtschaftlichen Wert

- Die wichtigsten Lösungen oder Lösungskategorien, die das Unternehmen anbietet und die den Bedürfnissen und Präferenzen der Kunden entsprechen, wurden ermittelt und formalisiert.

##### Digitale Transformation der Organisation

- Der Katalog des Unternehmens umfasst Produkte, die digitale Eigenschaften aufweisen.

#### Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

##### Sozialer Wert

- Die Zugänglichkeit und das universelle Design wurden in das Angebot aufgenommen, um den Nutzerkreis der Lösungen zu erweitern (mit einer bestimmten Art von Bedürfnissen, funktionalen oder kognitiven Einschränkungen, sowohl bei der Nutzung als auch bei der Selbstmontage).
- Es werden Lösungen angeboten, die sich direkt mit einem sozialen Problem oder einer Herausforderung befassen und zur sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung beitragen.



## Dimension der Umweltauswirkungen

### Ökologischer Wert

- Es werden Lösungen angeboten, die sich direkt auf ein Umweltproblem oder eine Herausforderung beziehen.

### Geschäftsfall



#### Troja Ltd (Lettland)

In Zusammenarbeit mit SIA "Smart Electric Technology" bietet TROJA Ladestationen für Elektroautos an, die einem breiteren Publikum zur Verfügung stehen und sich in der Nähe des Werks in Riga befinden. Die Energieversorgung erfolgt über einen eigenen Park mit photovoltaischen Solaranlagen.

 [bit.ly/3tUiYMU](https://bit.ly/3tUiYMU)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/6-4](https://furncsr.eu/6-4)

## Einleitung

Sozial verantwortliche Möbelunternehmen gehen mit ihren Kunden und Nutznießern auf eine bewusste, integrative und selbstbestimmte Weise um. In diesem Geschäftsfeld bewerten wir die Auswirkungen unserer Produkte und Dienstleistungen auf verschiedene Kunden- und Nutzersegmente sowie deren Nutzung im Rahmen des Managements der gemeinsamen Wertschöpfung des Unternehmens.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



## Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

### Kundenbetreuung

- Es werden Garantiezertifikate angeboten, die über die gesetzlich vorgeschriebenen Fristen hinausgehen, und ein Kundendienst, der effiziente Unterstützung und Beratung sowie Wartung und Reparaturen zu einem angemessenen Preis nach Ablauf der Garantiezeit umfasst.

### Kundengewinnung und Kundenbindung

Verantwortungsvolle Werbung und Marketing werden eingesetzt:

- Nicht irreführende oder unzutreffende Werbung (Greenwashing usw.).
- Bei der Entwicklung von Kommunikationskampagnen werden ethische Aspekte berücksichtigt.
- Diskriminierung aufgrund des Geschlechts wird vermieden (Stereotypen usw.).
- Es wird geprüft, ob ein integratives Bild mit einer Normalisierung der verschiedenen Zielgruppen vermittelt wird.
- Der Schwerpunkt liegt auf der Befriedigung von Bedürfnissen und nicht auf deren Erzeugung.
- Für Kunden, die sich in einer besonderen Situation befinden, werden flexible Zahlungsmodelle angeboten (z. B. Zahlung in monatlichen Raten oder Zahlung am Ende der Erbringung der Dienstleistung oder der Vereinbarung mit Finanzinstituten).

### Verantwortungsvoller Konsum

- Das Produkt selbst, die Verpackung oder die Handbücher und die dazugehörigen Dokumente werden verwendet, um die Nachhaltigkeitsaspekte, zu de-

nen sich das Unternehmen verpflichtet hat und die in seinem Angebot enthalten sind, ausdrücklich zu kommunizieren und zu erläutern.

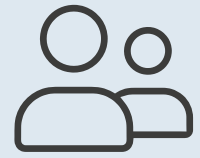
- Die CSR-Politik des Unternehmens ist in seinem Angebot und in seinen B2B-Verträgen enthalten, und es nimmt sie in seine Verpflichtungen gegenüber seinen Kunden auf, um sie besser zu fördern und die Mitverantwortung der Kunden zu stärken.

### Benutzererfahrung

Die Kriterien der universellen Zugänglichkeit wurden für ein vielfältiges Publikum in Bezug auf seine physischen, kognitiven, sensorischen und organischen Bedürfnisse berücksichtigt (Menschen mit Behinderungen, ältere Menschen, Menschen mit vorübergehenden besonderen Bedürfnissen usw.), wodurch der potenzielle Markt und die Qualität des Angebots erweitert werden:

- Bei der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen.
- Physische oder virtuelle Verkaufsstellen.
- Preisstrategie.
- Kommunikations- und Werbemaßnahmen, um eine komfortable, sichere und möglichst autonome und natürliche Nutzung der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten.
- Die Zugänglichkeit und Benutzerfreundlichkeit der Produkte sowie die Aktivitäten und Kanäle für die Kundenbeziehungen stehen im Vordergrund.





## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Kommunikation der Auswirkungen und Gewinnung von Begünstigten

- Es werden Praktiken zur Überwachung und Kommunikation der sozialen Auswirkungen der Verwendung seiner Produkte eingeführt.

## Dimension der Umweltauswirkungen

### Ende des Nutzungszyklus


- Jedes Produkt ist mit einem eindeutigen Identifizierungscode versehen, der die Rückverfolgbarkeit und die Kenntnis seiner Eigenschaften für ein korrektes End-of-Life-Management ermöglicht (z. B. QR-Code vom Typ Ecopassport).
- Es gibt bewährte Praktiken, die die Reparatur oder Wiederverwendung von Möbeln erleichtern.

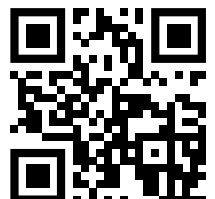
### Geschäftsfall



#### AFC COLLECTION (Belgien)

Ein Beispiel, das sich für den Einzelhandel mit Möbeln eignet, ist die "Lease-to-Own"-Vereinbarung. Dieser Ansatz trägt dazu bei, den Zielmarkt zu erweitern, indem er es Menschen mit unregelmäßigem Einkommen oder schwierigem Zugang zu anderen Kreditlösungen und im Allgemeinen jüngeren Menschen ermöglicht, Artikel zu kaufen, ohne die gesamten Vorabkosten auf einmal aufbringen zu müssen.

 [bit.ly/3AFqSog](https://bit.ly/3AFqSog)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/7-4](https://furncsr.eu/7-4)

## Einleitung

Sozial verantwortliche Unternehmen müssen die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen pflegen, um die Bedingungen zu verbessern, unter denen ihr gemeinsames Wertangebot geliefert und erlebt wird. Dieser Geschäftsblock ermöglicht es uns, uns auf die Interaktion mit diesen Stakeholdern zu konzentrieren und die Auswirkungen des Hauptangebots des Möbelunternehmens über die üblichen Beziehungen zu seinen Kunden und Nutznießern hinaus zu überprüfen.

### *Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4*



#### *Wirtschaftliche und organisatorische Dimension*

##### **Interessengruppen-Segmente**

- Die wichtigsten Segmente der Stakeholder der Organisation wurden ermittelt, formalisiert und aufgelistet.

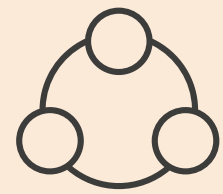
#### *Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen*

##### **Interessengruppen-Segmente**

- Unterrepräsentierte Stakeholder.
- Zusammenarbeit mit Akteuren, die unterrepräsentierten oder benachteiligten Gruppen angehören.
- Es gibt Allianzen mit anderen Unternehmen, deren Partner mehrheitlich Frauen oder Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen sind.

##### **Förderung der lokalen Umwelt**

- Es besteht eine Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen, um das Lernen und die duale Berufsausbildung, die Eingliederung in den Arbeitsmarkt und die akademische Forschung in der Region und in der Industrie zu erleichtern.



## Dimension der Umweltauswirkungen

### Kollektives Handeln für die Umwelt

- Es gibt eine Zusammenarbeit mit Interessengruppen im Umweltbereich, und es werden Verein-

barungen mit Organisationen unterzeichnet, die sich für den Schutz und die Erhaltung der Umwelt einsetzen.

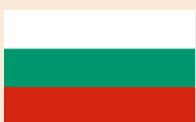
### Geschäftsfall



#### TED BED EAD (Bulgarien)

Das Unternehmen ist eines der ersten in der Region Plovdiv, das die Idee der Zusammenarbeit mit der örtlichen Berufsschule für die Durchführung der so genannten dualen Ausbildung aufgegriffen hat. Seit einigen Jahren bietet sie Lehrstellen für Schüler an, die in einem Beruf der Möbelproduktion eingeschrieben sind (<http://dominoproject.bg/en/>). Dieses Modell des berufsbezogenen Lernens wird in Bulgarien seit dem Schuljahr 2015/2016 mit Unterstützung eines Schweizer Entwicklungshilfeprojekts in Zusammenarbeit mit den staatlichen Behörden eingeführt. Die bewährte Partnerschaft zwischen Unternehmen und Berufsschule besteht bis heute. Auf diese Weise will das Unternehmen die Arbeitslosigkeit in der Region verringern.

 [ted.bg/de/](http://ted.bg/de/)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle   
[furncsr.eu/8-4](http://furncsr.eu/8-4)

## Einleitung

Möbelunternehmen, die einen gemeinsamen Wert schaffen, engagieren sich für eine nachhaltigere, bewusster und humanere Entwicklung der Beziehungen zu Kunden, Nutznießern und Interessengruppen. In diesem Geschäftsfeld analysieren wir die üblichen Beziehungsräume in den Vertriebskanälen, die das Unternehmen nutzt, um sein Wertangebot bekannt zu machen, seine Produkte zu vertreiben, ihren Verkauf abzuschließen und neue Wertbörsen im After-Sales-Bereich aufzubauen.

### *Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4*



#### *Wirtschaftliche und organisatorische Dimension*

##### **Verantwortungsvoller Konsum**

- Eigene Kommunikationskanäle werden genutzt, um das Bewusstsein für Aspekte der sozialen Verantwortung zu schärfen, die geeignet sind, die Attraktivität und den wahrgenommenen Wert des Angebots für die Kunden zu erhöhen.

- Es werden langfristige Verknüpfungsmechanismen geschaffen (Treuekarte, Punkteprogramm, Extranet, soziale Medien usw.), um die nachhaltige Nutzung der Produkte des Unternehmens zu belohnen und aufzuwerten.

#### *Dimension der Umweltauswirkungen*

##### **Digitalisierung der Beziehungsschnittstellen**

- Investitionen in die Virtualisierung der Vertriebsprozesse, der Lieferung und des Verbrauchs ihrer Produkte und Dienstleistungen werden gefördert.

##### **Produkttransfer**

- Die Behälter/Verpackungen sind recycelbar und enthalten Anweisungen für das korrekte Recycling

##### **Nachhaltiger Transport**

- Die Handelswege werden optimiert und der Einsatz von Elektrofahrzeugen oder emissionsarmen Fahrzeugen für den Vertrieb der Produkte wird gefördert.



## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Kenntnisse über die Akteure des Gebiets

- Die Anliegen der Anwohner sind durch regelmäßige Treffen mit den Verbänden und anderen Vertretern der Gemeinde bekannt. Zu diesem Zweck wird


unter anderem an gesellschaftlichen Veranstaltungen im Gebiet teilgenommen, und es stehen offene Kontaktkanäle zur Verfügung.

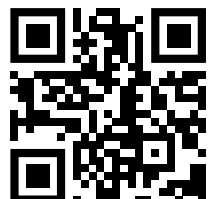
### Geschäftsfall



#### Orangebox (UK)

Sie führten eine Anti-Green-Washing-Kampagne mit dem Namen No Green Bull durch, zu der auch ein Bericht gehört, in dem erläutert wird, was Orangebox heute unternimmt, um dieses dringende, komplexe Thema anzugehen - von Recycling und Upcycling bis hin zu lokaler Beschaffung und Vorbildfunktion -, und in dem auch der Fahrplan für die Zukunft dargelegt wird.

 [bit.ly/3Glnyph](https://bit.ly/3Glnyph)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/9-4](https://furncsr.eu/9-4)

## Einleitung

Im Rahmen der sozialen Verantwortung müssen die Möbelunternehmen die gesetzlichen Mindestanforderungen strikt einhalten, was mit Kosten verbunden ist, die notwendigerweise übernommen und garantiert werden müssen. Die Nichteinhaltung dieser Verpflichtungen führt automatisch dazu, dass die Unternehmen des Sektors nicht mehr in der Lage sind, Werte für ihre Umwelt zu schaffen.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Kostenstruktur

- Die freie Preisfestsetzung erfolgt ohne Rücksicht auf versteckte Absprachen mit Wettbewerbern zur Aufrechterhaltung hoher oder vereinbarter Preise.
- Die Steuervorschriften der Gebiete, in denen das Unternehmen tätig ist, werden eingehalten, ohne dass Steuervermeidungstechniken eingesetzt werden.

#### Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

##### Kostenstruktur

Die geltenden gesetzlichen Mindestanforderungen werden in allen Arbeitsbereichen eingehalten, die korrekt identifiziert, aktualisiert und verwaltet werden:

- Vorschriften über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.
- Gleiches Entgelt und Gleichstellung.
- Schulung.
- Betriebsrat und sozialer Dialog.
- Kollektivvertrag.
- Arbeitsbedingungen.

##### Soziale Auswirkungen

Die Vorschriften zur Erleichterung der beruflichen Eingliederung von Personen aus Gruppen mit Zugangsschwierigkeiten (Menschen mit Behinderungen, Risikopersonen usw.) werden beachtet:

- Durch direkte Anstellung oder unterstützte Beschäftigung.
- Durch alternative indirekte Unterstützungsmaßnahmen (Kauf von Produkten oder Dienstleistungen, die von speziellen Beschäftigungszentren hergestellt werden, finanzielle Beiträge usw.).
- Die Vorschriften zur Erleichterung der beruflichen Eingliederung von Personen aus Gruppen mit Zugangsschwierigkeiten (Menschen mit Behinderungen, Risikopersonen usw.) werden eingehalten, indem sie direkt eingestellt und in das Team integriert werden.
- Die Kosten für die Fernarbeit (Konnektivität, Energie usw.) werden von den Unternehmen in Übereinstimmung mit den Arbeitnehmern gemäß den spezifischen nationalen oder regionalen Rechtsvorschriften übernommen.



## Dimension der Umweltauswirkungen

### Umweltauswirkungen

Alle geltenden Umweltvorschriften werden beachtet:

- Lärm.
- Behältnisse und Verpackungen.


- Luftverschmutzung (Austreten von Staub und Sägemehl, Treibhausgasemissionen usw.).
- Toxizität der Komponenten.
- Abfallwirtschaft.
- Andere.

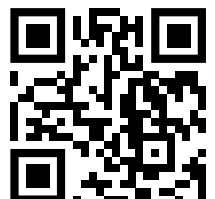
### Geschäftsfall



#### Sentix - Ecus Sleep, SLU (Spanien)

Die Möbelfirma Ecus Sleep hat, wie gesetzlich vorgeschrieben, einen Gleichstellungsplan erstellt, der vom Ministerium für Präsidentschaft, Beziehungen zu den Gerichten und Gleichberechtigung anerkannt worden ist.

 [bit.ly/3gycLmS](https://bit.ly/3gycLmS)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/10-4](https://furncsr.eu/10-4)

## Einleitung

CSR schlägt ein neues Paradigma vor, in dem die Rolle des Möbelunternehmens seine Positionierung und sein strategisches Vorgehen mit einer allgemeinen Verbesserung des Gewinns verbessert. Einige spezifische sozial verantwortliche Praktiken führen jedoch direkt zur Neudefinition von Geschäftsmodellen und zur Erschließung neuer Wettbewerbsvorteile und sogar neuer Einkommensquellen, die über den rein wirtschaftlichen Austausch hinausgehen.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 4



#### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

##### Einkommensströme

- Es wurden die sozial verantwortlichen Eigenschaften ermittelt, die größere Einkommensströme generieren und den Mehrwert für Aktionäre und Investoren erhöhen.

#### Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

##### Sozialer oder gesellschaftlicher Nutzen

- Die sozialen und arbeitsrechtlichen Aspekte, die das Unternehmen in seine Produkte und sein Wertangebot einbezieht, sind ein Auswahlkriterium im Entscheidungsprozess des Käufers.

#### Dimension der Umweltauswirkungen

##### Vorteile für die Umwelt

- Die Umweltschutzaspekte, die das Unternehmen in seine Produkte und sein Wertangebot einbezieht, sind ein Auswahlkriterium im Entscheidungsprozess des Käufers.

##### Einkommensströme

- Als neues Geschäftsmodell für die Zukunft wurde eine Service-Linie entwickelt, welche die gesamte Verwaltung des Lebenszyklus eines Produkts übernimmt und neue Bereiche für das Geschäftsmodell schafft.






## Geschäftsfall



### DESKO (Niederlande)

Desko ist ein Möbelunternehmen, das ein Rücknahmeprogramm für seine Produkte anbietet. Förderung eines Geschäftsmodells, das vollständig auf die Wiederaufbereitung ausgerichtet ist. Sie verkaufen die Möbel, kaufen sie für einen bestimmten Prozentsatz des Preises vom ersten Kunden zurück und verkaufen sie als gebrauchte, überholte Option weiter. Wenn dieser zweite Zyklus vorbei ist, kaufen sie die Möbel für einen niedrigeren Prozentsatz des Preises vom zweiten Kunden zurück und verkaufen sie zu einem höheren Preis als überholte Option ("dritte Hand) weiter. Am Ende des dritten Lebenszyklus wird das Material einfach als Rohstoff für andere Verwendungszwecke, Anwendungen oder als Ersatz zurückgewonnen, wodurch ein Modell der Kreislaufwirtschaft gefördert wird.

 [bit.ly/3VG6rZx](https://bit.ly/3VG6rZx)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/11-4](https://furncsr.eu/11-4)



*Einführung eines umfassenden  
Konzepts der sozialen Verantwortung  
der Unternehmen*



## Einführung eines umfassenden Konzepts der sozialen Verantwortung der Unternehmen

Sobald Sie mit verschiedenen bewährten Praktiken vertraut sind, laden wir Sie ein, einen Schritt weiter zu gehen. Für ein korrektes Management der sozialen Verantwortung reicht es nicht aus, immer mehr bewährte Praktiken einzubeziehen, was zu einem Modell der bloßen Erweiterung führen könnte, ohne ein integriertes und robustes System zu erreichen, das tatsächlich Werte schafft.

Wir werden andere Ebenen bewährter Praktiken kennen lernen, die im Rahmen eines Modells vorgestellt werden, das uns den Weg in die Zukunft weisen wird. Es handelt sich um einen Leitfaden für den Fortschritt, ein Reifegradmodell, und wir werden zunächst vorstellen, woraus es besteht, denn das Modell selbst wird uns bereits sehr relevante Informationen liefern: Es geht nicht nur darum, so viele Praktiken wie möglich einzubeziehen, sondern sicherzustellen, dass sie die Komplexität eines Konzepts der sozialen Verantwortung der Unternehmen abdecken, von der Gewährleis-

tung der Einhaltung der Vorschriften bis zur Schaffung eines gemeinsamen Werts.

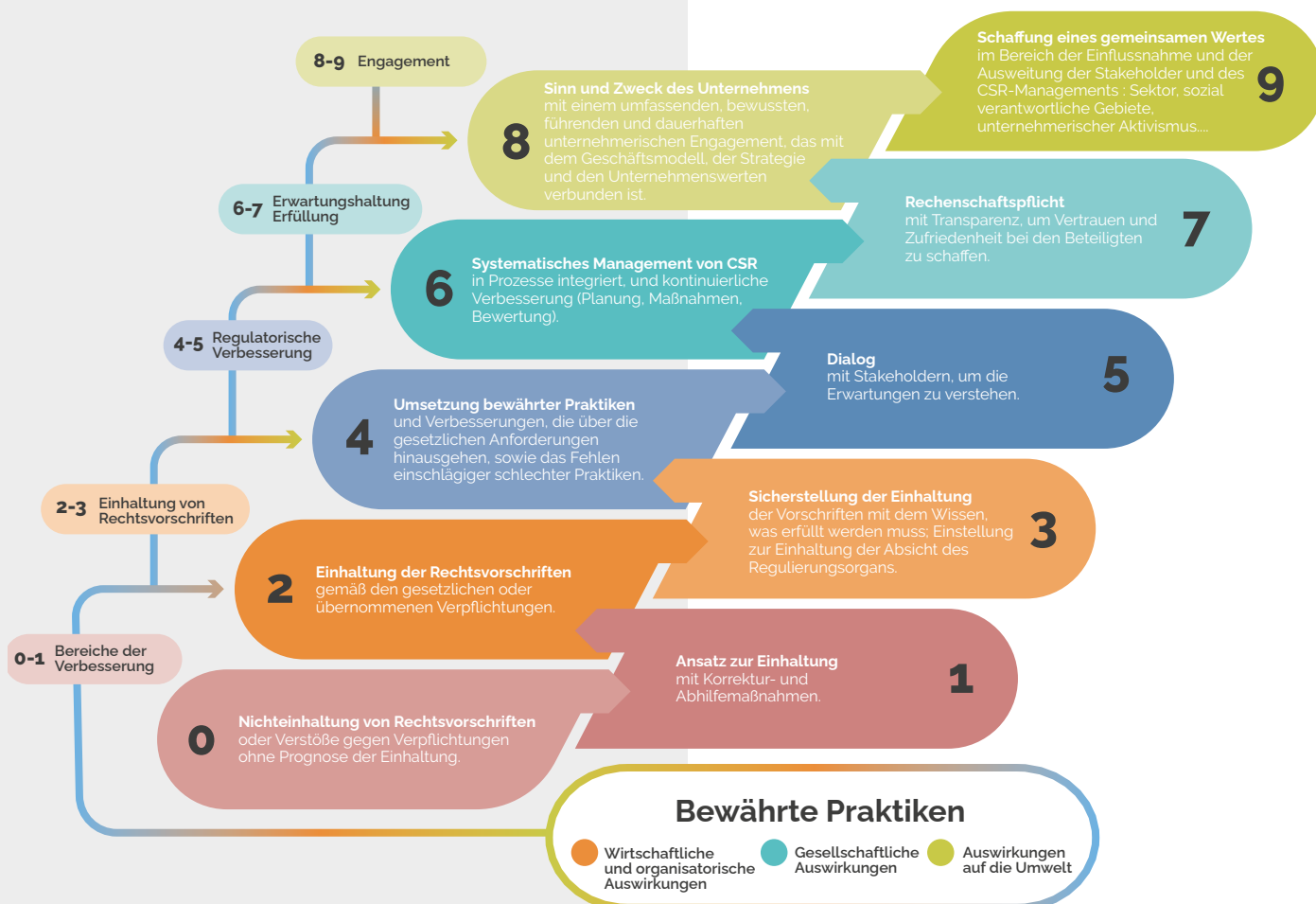
Ein Reifegradmodell ist wie eine Landkarte, die die Organisation bei der Umsetzung bewährter Praktiken leitet und einen Weg der evolutionären Verbesserung beschreibt, der von inkonsistenten Prozessen zu den ausgereiftesten Prozessen in der Organisation führt.

Anhand dieses Modells können die Möbelunternehmen ihren Reifegrad in Bezug auf die soziale Verantwortung der Unternehmen bewerten und ihren Verbesserungspfad festlegen.

### Einführung in das FurnCSR-Fortschrittsleitlinienmodell

Die Fortschrittsleitlinie, die wir in FurnCSR vorstellen, ermöglicht es uns, die CSR-Praktiken der Organisation zu ermitteln, während das Fehlen relevanter Praktiken

#### 6 Allgemeiner Überblick über den Fortschrittsleitfaden



in einigen Feldern es uns ermöglicht, etwaige Lücken zu erkennen, die es zu schließen gilt.

Ausgehend von den methodischen Grundlagen der CSR zeigt der Progress-Leitfaden global und strukturiert auf, in welcher Position sich eine Organisation befindet und welchen Weg sie im CSR-Management einschlagen muss.

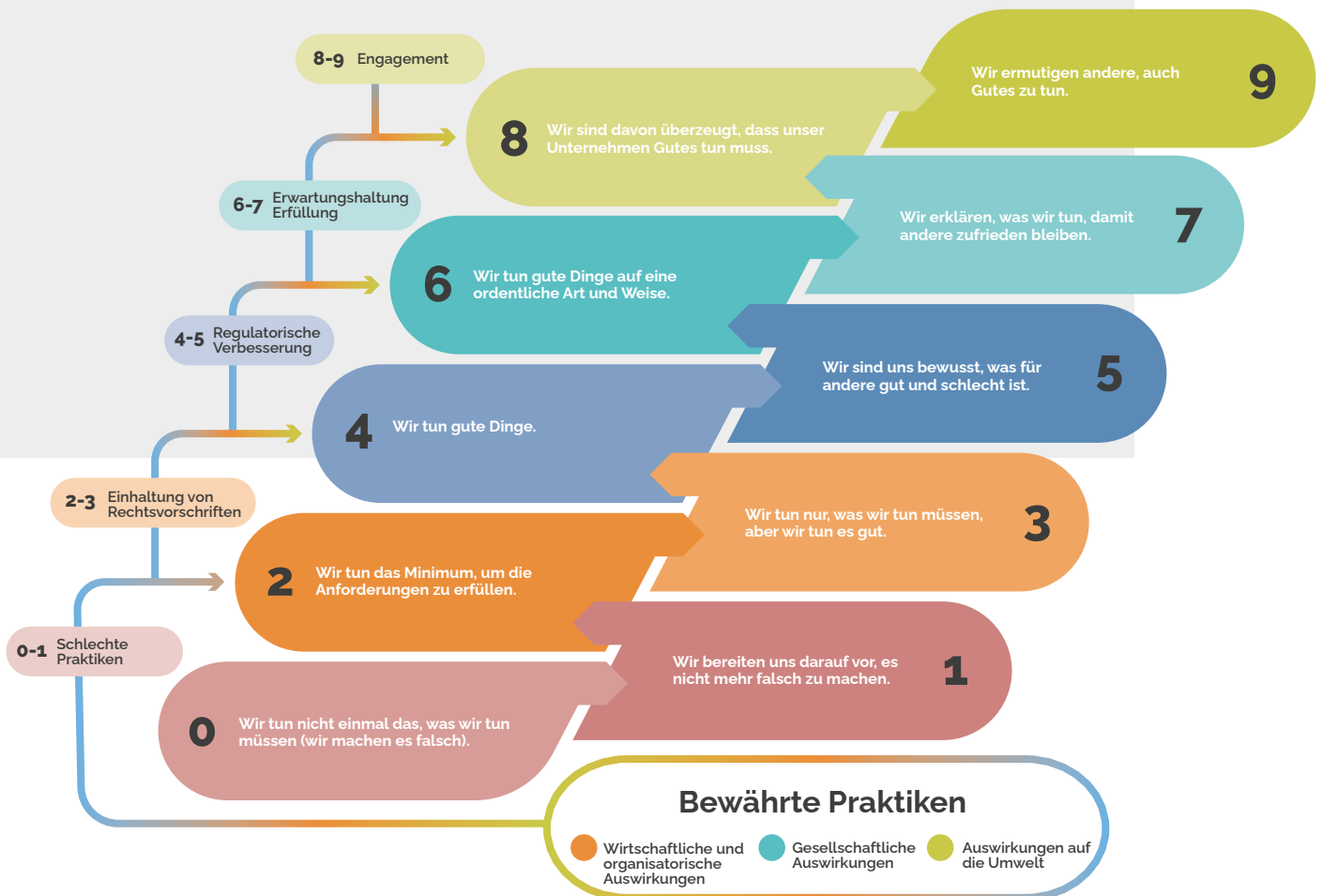
Das Modell basiert auf fünf Stufen, die, in zwei Spalten verdoppelt, 10 Stufen bieten, von den verbesserungswürdigen Bereichen bis zum maximalen Engagement.

Wir zeigen das Basismodell in vereinfachter Form mit dem Ziel, weitere Vorschläge für bewährte Praktiken zu unterbreiten, die sich von den bisherigen (d. h. Kapitel 4) in dem Sinne unterscheiden, dass sie Fortschritte bei der integrierten Entwicklung eines CSR-Modells ermöglichen.

Die folgenden Abbildungen zeigen die verschiedenen Stufen und Grade der Reife von CSR.

In der ersten Spalte (Kästchen 0) werden die unterschiedlichen Grade der (Nicht-)Einhaltung der Rechtsvorschriften und das maximale Maß an Verpflichtungen (Kästchen 9) dargestellt. In der rechten Spalte, die eine größere Proaktivität und die Grundlagen der einzigartigen CSR-Methodik zeigt, wird die Präsenz der Stakeholder schrittweise integriert und es werden Fortschritte in der Logik des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen deutlich. CSR verlangt, dass man repariert, sicherstellt, versteht, rechenschaftspflichtig ist und einen gemeinsamen Wert schafft, der über das hinausgeht, was einer eher internen Managementlogik entspricht; es reicht nicht aus, Dinge mit der bestmöglichen Absicht zu tun, man muss auch Auswirkungen erzeugen, mit Authentizität und mit dem Vertrauen der Stakeholder.

7 Globaler Fortschrittsleitfaden in leicht verständlicher Sprache



Stufe 4 (Umsetzung bewährter Praktiken) wurde bereits im vorherigen Kapitel dieses Leitfadens (Kapitel 4) behandelt.

Mit einfachen Worten lässt sich ein unmittelbares Verständnis durch einfachere Ausdrücke erreichen. Beachten Sie, dass eine leicht lesbare Sprache an sich eine gute Praxis ist, besonders wichtig in Verträgen oder Anweisungen. Die folgende Abbildung zeigt die Fortschrittsleitlinie in leicht verständlicher Sprache.

Dies ist ein Weg des Fortschritts in Richtung Exzellenz, und eine mittlere Position kann für das Möbelunternehmen bereits von großem Wert sein. Es wird wichtig sein, die Themen nicht in den unteren Bereichen zu belassen und eine Vision davon zu haben, wie man vorankommt, indem man nicht nur die im vorherigen Kapitel vorgestellten bewährten Praktiken integriert, sondern auch die unten aufgeführten, die in den höheren Ebenen dieses Modells angesiedelt sind.

Anschließend kann die Fortschrittsleitlinie auf jede der drei Dimensionen des CSR-Managements entsprechend ihrer spezifischen Merkmale angewandt werden, wobei derselbe Weg stets beibehalten wird, was es ermöglicht, die Entwicklung des Reifegrads von CSR in einem Möbelunternehmen zu verstehen.

### Maßnahmen zur Förderung der Reife von sozial verantwortlichen Möbelunternehmen

Die im vorangegangenen Punkt beschriebenen bewährten Praktiken geben Antworten auf sehr unterschiedliche ökologische, soziale und wirtschaftliche Herausforderungen. Wir werden nun weitere bewährte Praktiken überarbeiten, die sich eher auf den methodischen Prozess des CSR-Managements beziehen. Wir sehen also, dass das CSR-Management nicht nur die Hinzufügung verschiedener bewährter Praktiken erfordert, sondern auch die Einbeziehung derjenigen, die die Robustheit des Systems gewährleisten.

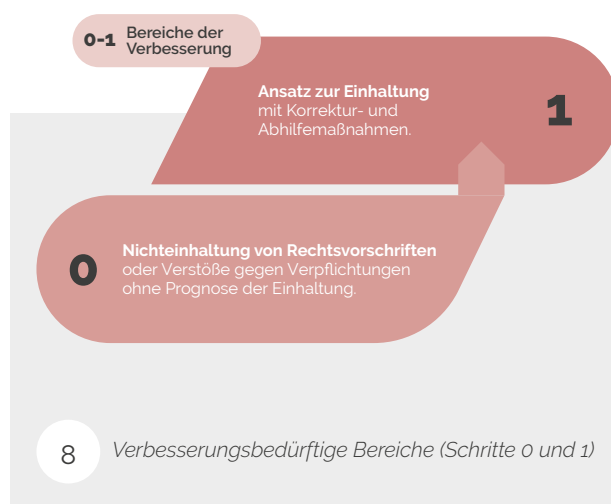
Wir werden die Prozessregel von der untersten bis zur obersten Stufe fortsetzen, wobei wir jede der fünf Stufen und die Unterteilung in 10 Grade aufzeigen, um Beispiele für gute Praktiken zu zeigen, mit Ausnahme der Stufen 0, 1 und 2, die der Nichteinhaltung oder bloßen Einhaltung entsprechen.

Es wird auch nicht auf Grad 4 eingegangen, der dem vorherigen Punkt dieses Leitfadens entsprechen würde. Es wird vorgestellt, wie der Weg zur CSR schrittweise besritten werden kann, indem bewährte Praktiken mit den verschiedenen Stufen der Fortschrittsleitlinie verknüpft werden.

### Verbesserungsbedürftige Bereiche (Schritte 0 und 1)

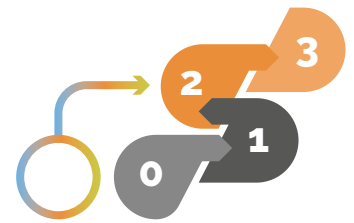
Diese Stufe entspricht den verbesserungsbedürftigen Bereichen und bedeutet, dass es schwerwiegende oder verschiedene Verstöße gibt, sowohl in Bezug auf die Rechtsvorschriften als auch auf die Verpflichtungen, oder dass sich das Unternehmen noch in der Korrektur- und Reparaturphase befindet.

Sie umfasst zwei Grade:



Da es sich um einen Leitfaden für bewährte Praktiken handelt, werden Beispiele der Stufen 0 und 1 nicht aufgeführt, da es sich um Situationen handelt, in denen die Rechtsvorschriften oder die Verpflichtungen selbst nicht eingehalten werden, oder um Situationen, in denen die Einhaltung der Vorschriften durch Korrektur- und Instandsetzungsmaßnahmen angegangen wird.

Dennoch beziehen wir diese Ebene mit ein, um das gesamte Muster aufzuzeigen und Denkanstöße zu geben, wie das CSR-Management die Einhaltung der Regeln voraussetzt. Dies ist ein Grundprinzip, das in den Regeln der ISO 26000 festgelegt ist. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen über ein Verfahren zur Ermittlung und Korrektur möglicher Rechtsverstöße verfügen, denn es hat keinen Sinn, von CSR zu sprechen, wenn es neben guten Praktiken auch eklatante Rechtsverstöße gibt.



## Einleitung

Diese Stufe entspricht der Einhaltung von Vorschriften und bedeutet, dass sie die Einhaltung der gesetzlichen oder freiwilligen Verpflichtungen erfüllt und gewährleistet. Für ein Unternehmen, das sich der CSR verpflichtet hat, bezieht sich die Einhaltung der Gesetze nicht nur auf den buchstäblichen Wortlaut, sondern auch auf die Absicht, die die Regulierungsbehörde im Namen der Gesellschaft verfolgt, indem Gesetzesverstöße vermieden werden. Auf der Ebene der Einhaltung von Vorschriften werden Praktiken zur Einhaltung der wichtigsten rechtlichen Anforderungen für die Branche spezifiziert, da ohne diese das CSR-Management nicht in Angriff genommen werden kann.

Daher ist die Einhaltung der Vorschriften in zwei Schritte unterteilt, die mit 2 und 3 nummeriert sind. Schritt 2 wurde bereits als Teil der grundlegenden "Kosten" des FurnCSR Business Canvas Modells betrachtet. Nachstehend finden Sie Einzelheiten zu Schritt 3.

2-3 Einhaltung von Rechtsvorschriften

2 **Einhaltung der Rechtsvorschriften** gemäß den gesetzlichen oder übernommenen Verpflichtungen.

**Sicherstellung der Einhaltung** mit dem Wissen, was erfüllt werden muss; Einstellung zur Einhaltung der Absicht des Regulierungsorgans.

3

9 Verbesserungsbefürchtete Bereiche (Schritte 2 und 3)

## Ausgewählte bewährte Praktiken

Schritt 3 - Sicherstellung der Einhaltung der Vorschriften



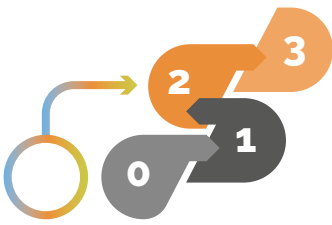
## Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

### Kostenstruktur

- Die Vorschriften und neuen gesetzlichen Anforderungen, die sich auf die wirtschaftliche Tätigkeit auswirken, insbesondere diejenigen, die sich auf die nachhaltige Entwicklung der Tätigkeit beziehen, sind bekannt, und es wird aktiv daran gearbeitet, die Produkte/Dienstleistungen/Tätigkeiten an die diesbezüglichen gesetzlichen Anforderungen anzupassen.
- Es gibt ein Compliance-Kontrollsystem, das sowohl die gesetzlichen Verpflichtungen als auch die Verpflichtungen, die sich aus den Verpflichtungen des

Unternehmens gegenüber Dritten ergeben (Normen, Ethikkodex, Einhaltung von Initiativen usw.), berücksichtigt.

- Faire Wettbewerbspraktiken werden gewährleistet und gesteuert, indem die Verwendung unzulässiger Informationen und die Verbreitung voreingenommener Informationen über Wettbewerber vermieden werden. Es werden Alternativen zur Schlichtung und Mediation geprüft, um mögliche Konflikte zu lösen.



## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

- Die strikte Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften wird von allen Mitarbeitern gewährleistet.

## Dimension der Umweltauswirkungen


- Die strenge Einhaltung der Umweltvorschriften wird nicht nur durch den Wortlaut der Bestimmungen der Gesetze, sondern auch durch die eigentliche Absicht des Gesetzgebers gewährleistet.

### Geschäftsfall



#### Ilcam (Italien)

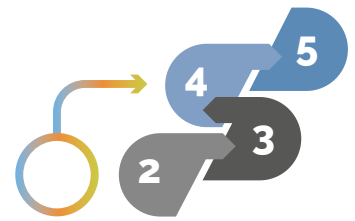
Das Unternehmen hat eine globale Qualitäts-, Umwelt-, Gesundheits-, Sicherheits- und Ethikpolitik sowie einen Ethikkodex formuliert, in dem alle rechtlichen Anforderungen beschrieben sind, die alle Mitarbeiter kennen und einhalten müssen. Diese Dokumente enthalten auch alle über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehenden Verhaltensweisen und Ziele, die das Unternehmen von seinen Mitarbeitern und Stakeholdern erwartet.

 [bit.ly/3F6aM2q](https://bit.ly/3F6aM2q)



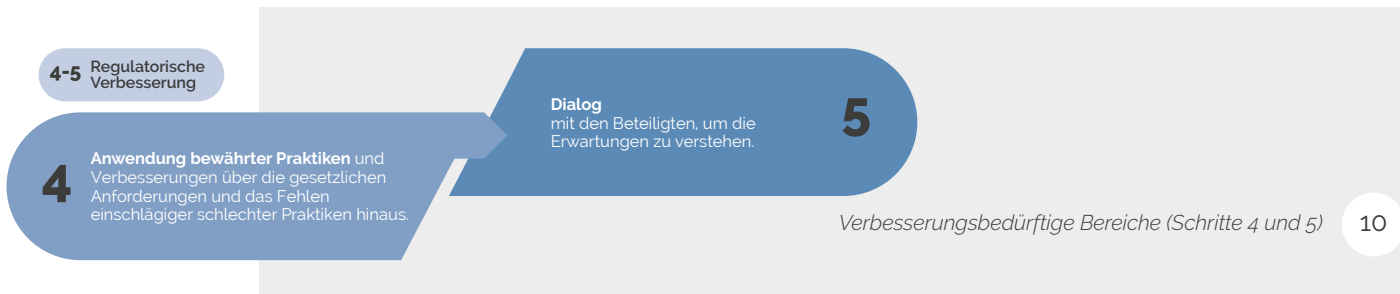
Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/D2-3](https://furncsr.eu/D2-3)





## Einleitung

Diese Stufe entspricht einer Verbesserung der Rechtsvorschriften und bedeutet, dass sie über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgeht und bewährte Praktiken anwendet. Für eine Organisation, die sich der CSR verpflichtet hat, finden Gespräche mit den Stakeholdern statt, um den Kontext der Nachhaltigkeit selbst zu verstehen. Sie umfasst zwei Grade:



Ein erster Block bewährter Praktiken, die für den Möbelsektor vorgeschlagen wurden, wurde im vorherigen Kapitel vorgestellt. Sie alle würden in Stufe 4 des Furn-CESR-Fortschrittsleitlinienmodells eingeordnet werden.

Eine Art von bewährten Praktiken, die dem Dialog mit den Interessengruppen entspricht, ist in Klasse 5 zu finden. Da es sich hierbei um ein notwendiges und zentrales Element des CSR-Managements handelt, wird es als höhe-

rer Grad eingestuft. In gewisser Weise erlaubt uns diese Trennung zu verstehen, dass CSR nicht nur eine bloße Hinzufügung guter Praktiken ist, sondern dass eine spezifische Methodik zur Verfügung stehen muss, die einen Dialog mit den Stakeholdern erfordert, um deren Anliegen und Erwartungen zu verstehen. Dies wird Fortschritte auf dem Weg zur Reife der sozialen Verantwortung in allen Bereichen ermöglichen, indem verschiedene Praktiken, wie die unten aufgeführten, durchgeführt werden.

### Ausgewählte bewährte Praktiken

Schritt 5 - Dialog



## Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

### Kundenbetreuung

- Die Informations- und Kommunikationskanäle (z. B. Website und soziale Medien) werden auf dem neuesten Stand gehalten, einschließlich Telefon und Kontakt-E-Mail.
- Es gibt ein System zur Erfassung von Beschwerden, Ansprüchen und Vorschlägen der Kunden, z. B. durch regelmäßige Treffen oder spezielle Plattformen. Die Ergebnisse werden analysiert und überprüft, und aus den gesammelten Beiträgen abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen werden eingeleitet.

### Verantwortungsvoller Konsum

- Es werden Marktstudien über die verschiedenen Segmente und ihre mehr oder weniger ausgeprägte Neigung zur Wertschätzung von Aspekten im Zusammenhang mit ökologischer, sozialer und

arbeitsrechtlicher Nachhaltigkeit durchgeführt, um ihnen ein Angebot mit einem höheren wahrgenommenen Wert zu bieten.

### Zusammenarbeit und Industriallianzen

- Es werden Formeln der Zusammenarbeit und Allianzen mit anderen Unternehmen der Branche verwendet. Es besteht eine regelmäßige Beteiligung an Verbänden, Foren, Entwicklungsagenturen, Wissenszentren usw., deren Ziel die Stärkung der Beziehungen und die gemeinsame Entwicklung von Projekten zu gemeinsamen Interessen, Bedürfnissen und Problemen ist.

### Aufbau von Beziehungen zu Interessengruppen

- Durch regelmäßige Treffen, Arbeitssitzungen, Umfragen usw. wird eine flüssige Kommunikation mit

den Interessenvertretern aufrechterhalten, die es ermöglicht, ihre Präferenzen und Erwartungen zu erkennen, die Prioritäten der Organisation zu bestimmen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu ermitteln. Es werden spezifische Maßnahmen durchgeführt, um auf die festgestellten Erwartungen zu reagieren.

- Die Stakeholder werden einbezogen, um die Wichtigkeit (relevante Themen) für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts zu ermitteln und die Managementsysteme zu speisen.

### CSR-Strategie

- Es gibt einen Mechanismus zur Sammlung und Bearbeitung von Vorschlägen und Beschwerden über mögliche Verstöße gegen die Vorschriften bei den Interessengruppen (über die Kunden und Mitarbeiter hinaus).

### Beziehungen zu Lieferanten und deren Einbeziehung

- Mit den Zulieferern wird eine proaktive und kooperative Beziehung durch regelmäßige Treffen gepflegt, um mehr Komplementarität und Koordination zu erreichen (z. B. durch Verbesserungsvorschläge und Anregungen zur Verbesserung des Geschäfts).

### Verstärkter Wert

- Es ist ein Dialog mit den wichtigsten Triebkräften des Wandels (Vertragskunden von Unternehmen, Innenarchitekten usw.) über Ansätze zur sozialen Verantwortung geplant, um den Nutzenversprechen des Unternehmens zu definieren.

## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Aktivitäten zur Anpassung oder Schaffung von Lösungen für unterrepräsentierte oder benachteiligte Gruppen

- Es werden Dialoge und andere Aktivitäten durchgeführt, die es der Wissensgenerierung ermöglichen, ihr Angebot an die Bedürfnisse von Gruppen anzupassen, die unterrepräsentiert, benachteiligt oder mit objektiven Schwierigkeiten für ihre Unabhängigkeit oder persönliche Autonomie konfrontiert sind (universelle Zugänglichkeit usw.).

### Lebensqualität

- Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind dem Personal bekannt und werden zwischen der Unternehmensleitung und der übrigen Belegschaft oder ihren Vertretern vereinbart, wobei Aspekte wie die Mitverantwortung besonders berücksichtigt werden. Die Verwendung von Maßnahmen wird gefördert.

### Ausbildung und Qualifizierung von Arbeitnehmern

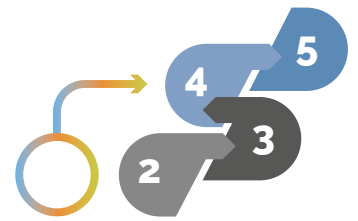
- Das Personal beteiligt sich aktiv an der Festlegung von Aus- und Weiterbildungsplänen oder -programmen.

### Kommunikation der Auswirkungen und Gewinnung von Begünstigten

- Es besteht eine Beteiligung an Wirtschaftsverbänden und Plattformen, um den Kreis der Nutznießer seiner Lösungen zu erweitern.

### Befähigung der Arbeitnehmer

- Die Bedürfnisse der Belegschaft werden u. a. durch regelmäßige Treffen, Veranstaltungen mit der gesamten Belegschaft und Zufriedenheitsumfragen ermittelt. Auf die Bedürfnisse der Menschen im Team wird nach Möglichkeit eingegangen, oder es werden die Gründe für die Ablehnung der Erfüllung dieser Bedürfnisse erläutert.
- Es gibt Verfahren zur Bearbeitung von Kommentaren und Beschwerden, die über die direkten Berichtslinien hinausgehen und darauf abzielen, auf Bedenken zu reagieren und die Unternehmenspraktiken zu verbessern. Darüber hinaus wird das Mitbestimmungssystem des Unternehmens regelmäßig kontrolliert und überprüft.



### Förderung der Beteiligung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren

- Es gibt eine Beteiligung an lokalen, nationalen oder internationalen Unternehmensverbänden und einen Beitrag zur Ausrichtung auf CSR und eine positive Wirkung auf die Gesellschaft.

- Es besteht eine Beteiligung an Beziehungsräumen mit anderen Unternehmen, Einrichtungen und anderen Organisationen in der Region, die den Austausch bewährter Praktiken und die Ermittlung lokaler Bedürfnisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit ermöglichen.

## Dimension der Umweltauswirkungen

### Unterstützung bei der Sensibilisierung


- Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Einrichtungen (in den Bereichen Soziales, Menschenrechte, Gemeinschaft, Umwelt, Kultur usw.) und Teilnahme an Foren zu diesen Themen.

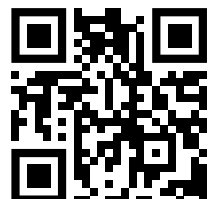
### Geschäftsfall



#### Van Hoecke (Belgien)

Das Programm "Hello" symbolisiert die Konzentration auf positives Wachstum und den Dialog mit allen Beteiligten. Für sie bedeutet verantwortungsbewusstes Wirtschaften, Wohlstand für alle zu schaffen. Ihre vier Stakeholder finden sich in dem in der gesamten Kommunikation verwendeten Symbol wieder. Sie symbolisieren den Dialog mit ihnen durch die Verwendung von vier Farben, wobei jede Farbe für einen anderen Stakeholder steht.

 [bit.ly/3GSxYCP](https://bit.ly/3GSxYCP)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/D4-5](https://furncsr.eu/D4-5)

## Einleitung

Diese Stufe entspricht der Erfüllung der Erwartungen und bedeutet, dass die Erwartungen der Stakeholder durch ein systematisches CSR-Management (Planung, Maßnahmen, Integration in Prozesse und Verfahren, Bewertung, kontinuierliche Verbesserung usw.) erfüllt werden. Eine Organisation, die sich der CSR verpflichtet hat, legt gegenüber ihren Stakeholdern transparent Rechenschaft ab.

Sie umfasst zwei Grade:

Mit Nummer 6, der Systematisierung der CSR, und mit Nummer 7, der Rechenschaftspflicht. Damit sie Qualität liefern kann, muss vorher eine Systematisierung stattfinden.



Aufgrund der großen Zahl bewährter Praktiken, die es verdienen, im Rahmen der Systematisierung hervorgehoben zu werden, werden wir uns zunächst damit und später mit der Rechenschaftspflicht befassen. Dieser

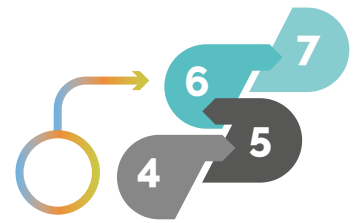
Schritt 6 ist besonders wichtig für die Verbesserung der CSR und ihre Integration in das Managementsystem einer Organisation und umfasst daher die meisten guten Praktiken.

### Systematisches Management von CSR (Schritt 6)

Um in der FurnCSR-Fortschrittsleitlinie voranzukommen und über bewährte Praktiken und das Verständnis der Erwartungen der Stakeholder hinauszugehen, muss das CSR-Management systematischer gestaltet werden, damit die Erwartungen erfüllt und in geordneter Weise befolgt werden können.

Systematisierung bedeutet, ihm einen Planungsrahmen zu geben, es als kontinuierliches Verbesserungssystem zu implementieren oder es in die Managementprozesse zu integrieren. Mit anderen Worten, sie ermöglichen es, über eine Phase der bloßen Übernahme spezifischer bewährter Praktiken hinauszugehen, die nicht immer angemessen und konsequent in die Verwaltung einbezogen werden.

Es ist zu bedenken, dass ein Managementsystem für das Unternehmen arbeiten muss und nicht das Unternehmen für das Managementsystem. Daher gewährleistet die bloße Formalisierung und das Vorhandensein von Dokumenten nicht das ordnungsgemäße Funktionieren des Systems, wenn es nicht in einer Weise konzipiert ist, die mit den bewährten Praktiken und den Zielen übereinstimmt, die es wirksam durchführen oder erfüllen kann.



## Ausgewählte bewährte Praktiken

### Schritt 6 - Systematisches Management von CSR



## Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

### Kundengewinnung und Kundenbindung

- Die Kundenzufriedenheit wird gemessen, und es wurde ein Kundenbindungssystem aufgebaut, dessen Ergebnisse überprüft und durch die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen, die aus diesen Ergebnissen abgeleitet werden, verbessert werden.

### Verantwortungsvoller Konsum

- Es gibt ein bereichsübergreifendes System der kontinuierlichen Verbesserung, das die Werte und die sich abzeichnenden Bedürfnisse der verschiedenen Endkundensegmente mit den F&E&I-, Produktions-, Einkaufs- und Marketing-Aktivitäten des Unternehmens verbindet (z. B. die Rolle des technischen Büros als Brücke).

### Auftragsvergabe an Lieferanten

- Es gibt ein Verfahren für die Auftragsvergabe an Lieferanten, das auf zuvor festgelegten sozial verantwortlichen Grundsätzen beruht (z. B. umweltfreundliche Beschaffung von Roh- und Hilfsstoffen).

### Kontrolle der Finanzoperationen

Es gibt eine Kontrolle der Finanzoperationen:

- Geplante Investitionen werden durch regelmäßige Überwachung des Investitionsplans im Rahmen der Managementkontrolle geplant,
- Darüber hinaus werden die Daten über die Rentabilität der von ihr getätigten Investitionen verwaltet und diesbezügliche Ziele festgelegt,
- Ihre indirekten Auswirkungen und externen Effekte (positiv und negativ) werden berücksichtigt,
- Die Einhaltung der Vorschriften wird in allen Bereichen angestrebt, und aus der Datenanalyse abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen werden umgesetzt.

### CSR-Strategie

- CSR-Praktiken sind mit den Unternehmenszielen

und der Unternehmensstrategie abgestimmt (z. B. sind soziale Verbesserungen nachhaltig, weil sie auf ein doppeltes Ziel ausgerichtet sind, nämlich die Verbesserung der Lebensqualität und die Steigerung der Produktivität, und zwar auf beobachtbare oder messbare Weise).

- Es gibt ein formelles Qualitätsmanagementsystem (z. B. auf der Grundlage von Normen wie ISO 9001, EFQM usw.), das die Bedeutsamkeit seiner Themen analysiert, festlegt, wie sie gehandhabt werden, welche Politiken, Zielsetzungen und Ziele, Zuständigkeiten, zugewiesene Ressourcen, formelle Feedback-Mechanismen, Aktionspläne und jährliche Überprüfungen zur kontinuierlichen Verbesserung.

### Gewinnverteilungspolitik

Es gibt eine Gewinnverteilungspolitik, die Folgendes berücksichtigt:

- Die Zukunft des Unternehmens (Reinvestition oder F&E-Investition).
- Aktionäre, Arbeitnehmer, etc.
- Ein Betrag für soziale Belange gemäß den vom Unternehmen festgelegten Kriterien.
- Verwaltung der Kassenüberschüsse oder -reserven nach Kriterien der sozial verantwortlichen Investition (SRI).

### Benutzererfahrung

Sicherheit und Qualität bei der Erbringung ihrer Dienstleistungen und Produkte sind gewährleistet:

- Produktsicherheit während des gesamten Lebenszyklus,
- Die Einhaltung der Allgemeinen Datenschutzverordnung (GDPR) ist jederzeit gewährleistet.

### Beziehungen zu Lieferanten und deren Einbeziehung

- Es gibt ein System für die Zulassung von Zulieferern

oder Protokolle über die Auftragsvergabe, in denen die Bewertung dieser Unternehmen, die Rückverfolgbarkeit und der Lebenszyklus ihrer Produkte und Dienstleistungen aufgeführt sind.

### Industrie 4.0 Technologien

- Technologische Fortschritte aus der Industrie 4.0 werden in das Unternehmen integriert. So wurde beispielsweise eine Strategie festgelegt, die die Fortschritte bei der Automatisierung und Roboti-

sierung von Produktionsprozessen einbezieht, um diese effizienter zu gestalten.

### Wahrgenommener sozialer Wert, SROI

- Es gibt ein Bewertungssystem für seine immateriellen Vermögenswerte, die nicht in den Finanzbilanzen erscheinen, im Rahmen eines Modells der immateriellen Wertschöpfung, obwohl es nicht verpflichtet ist, Erklärungen mit nichtfinanziellen Informationen vorzulegen.

## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Lebensqualität

- Es gibt eine formelle Politik zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die aktualisiert und überwacht wird und bei den Mitarbeitern weithin bekannt ist.

die maximale Befähigung der Mitarbeiter, den Beitrag der Talente und die operative Agilität zu kombinieren (Systeme der verteilten Demokratie wie Soziokratie, Organisation durch Kreise, Teal usw.).

### Ausbildung und Qualifizierung von Arbeitnehmern

- Der Fortbildungsbedarf des Personals wird regelmäßig bewertet. Es gibt eine aktualisierte Diagnose des Ausbildungsbedarfs, die dazu dient, die Ausbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu unterstützen.

### Empowerment und partizipative Führung

- Initiativen zur Verbesserung der Fähigkeiten und Einstellungen im Zusammenhang mit SCR (Dialogfähigkeit, Teamarbeit, Veränderungsmanagement, Leitbild/ Zweckbestimmung, nachhaltige Vision, Empathie, Ethik, Innovation usw.) werden regelmäßig überprüft und in Angriff genommen.

### Potenzielle Mitarbeiter

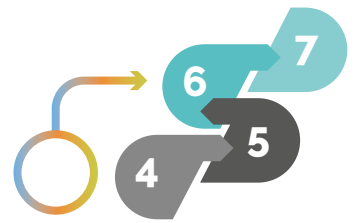
- Es gibt eine aktive Politik der Einstellung von benachteiligten oder von sozialer Ausgrenzung bedrohten Gruppen oder von Gruppen mit Schwierigkeiten bei der Erlangung eines Arbeitsplatzes, direkt als Personaleinstellung oder indirekt über spezielle Beschäftigungszentren. Zu diesem Zweck arbeitet sie im Rahmen von Integrationsprogrammen mit Verbänden, Stiftungen und Arbeitsämtern in der Region zusammen (ethnische Minderheiten, Einwanderer, Menschen mit Behinderungen, Langzeitarbeitslose und andere Gruppen).

### CSR-Strategie

- Es gibt ein formelles Managementsystem für die Achtung der Menschen- und Arbeitsrechte (z. B. auf der Grundlage von Normen wie SA8000), das die Bedeutsamkeit der Themen analysiert, festlegt, wie sie gehandhabt werden, welche Politiken, Ziele und Aufgaben, Zuständigkeiten, zugewiesenen Ressourcen, formelle Feedback-Mechanismen, einen jährlichen Aktionsplan und eine jährliche Überprüfung zur kontinuierlichen Verbesserung.
- Es gibt ein formelles Managementsystem für die Verhütung von Arbeitsrisiken und die Sicherheit am Arbeitsplatz (z. B. auf der Grundlage von Normen wie ISO 45001 oder OHSAS 18001), das die Bedeutsamkeit seiner Themen analysiert, eine Politik hat, sowie festlegt, wie sie verwaltet werden, klare Ziele und Vorgaben, Verantwortlichkeiten, zugewiesene Ressourcen, formelle Feedback-

### Befähigung der Arbeitnehmer

- Es werden fortschrittliche Teammanagementmodelle angewandt, um



Mechanismen, einen jährlichen Aktionsplan und eine jährliche Überprüfung zur kontinuierlichen Verbesserung hat.

### **Förderung der Beteiligung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren**

- Es gibt kurz- und mittelfristige Ziele in Bezug auf die Gemeinschaft, in der das Unternehmen tätig ist.

### **Chancengleichheit**

- Es gibt einen Gleichstellungsplan, der Maßnahmen zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern vorsieht und diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen verhindern und korrigieren soll.
- Es gibt einen Managementplan für Vielfalt und Nichtdiskriminierung, der Nichtdiskriminierung und

Toleranz in Bezug auf Vielfalt (Migranten, Menschen mit Behinderungen und andere gefährdete Gruppen, Kultur, Religion und andere Aspekte) garantiert.

### **Förderung der lokalen Umwelt**

- Es gibt ein Integrationssystem für lokale Lieferanten und andere Wirtschaftsakteure, um an Projekten zur Förderung der lokalen Umwelt teilzunehmen.

### **Wahrung der Arbeitnehmerrechte und Arbeitsbedingungen**

- Es wird eine Einstellungspolitik verfolgt, die die Vorteile der direkten Schaffung von Arbeitsplätzen berücksichtigt (kein missbräuchlicher Einsatz von befristeten Einstellungen und Outsourcing, was zu einer unhaltbaren Unsicherheit der Arbeitsplatzqualität führen kann).

### **Lebenszyklus, Ökodesign und Kreislaufwirtschaft**

- Es gibt eine Kreislaufwirtschaftspolitik, die das Teilen, Vermieten, Wiederverwenden, Reparieren, Renovieren und Recyceln vorhandener Materialien und Produkte beinhaltet, wann immer dies möglich ist, um einen Mehrwert zu schaffen und den Lebenszyklus zu verlängern.
- Es gibt eine Politik, Planung oder Prognose zur Unternehmensverantwortung für ausgediente Möbel (Produktlebenszyklus) für Sammlung, Reparatur, Wiederverwendung, Recycling usw.

### **CSR-Strategie**

- Es gibt ein Umweltmanagementsystem (z. B. auf der Grundlage von Normen wie ISO 14001 oder EMAS) mit vollständig umgesetzten Zielsetzungen und Einzelzielen, die ein Umweltprogramm bilden, das vollständig auf die Umweltpolitik des Unternehmens abgestimmt ist, und es wird systematisch internen Umweltprüfungen unterzogen.

### **Abfallvermeidung und -bewirtschaftung**

Es gibt Protokolle für die Abfallvermeidung und -be-

wirtschaftung, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen:

- Zur Kontrolle und Verbesserung in diesem Bereich werden Indikatoren verwendet,
- es gibt Belege für eine systematische Suche nach Verbesserungsmaßnahmen zur Abfallverringerung, zum Recycling und zur Verwertung und deren Umsetzung,
- für jeden der Indikatoren werden Ziele und Vorgaben festgelegt, deren Erreichung überwacht wird.

### **Produkttransfer**

- Es gibt eine Politik zur Verringerung des Verpackungsmülls, und die Verpackungsmaterialien sind zertifiziert und erfüllen unabhängige Standards in Bezug auf die Umweltauswirkungen.

### **Ökologischer Wert**

- Der Nutzenversprechen des Unternehmens umfasst Attribute, die Umweltaspekte berücksichtigen, wie Ökodesign oder Ökoeffizienz.

### Rechenschaftspflicht (Schritt 7)

Auf der gleichen Ebene werden wir uns mit den bewährten Praktiken im Zusammenhang mit der Rechenschaftspflicht befassen

Ein neuer Schritt in der Fortschrittsleitlinie des FurnCSR ist das Management der Rechenschaftspflicht, d.h. die Vertiefung der Beziehungen zu den Stakeholdern nach dem Verstehen und der Systematisierung der Erwartungen, aber auch ein Schritt zur Systematisierung des Prozesses, der aber notwendigerweise später

erfolgen muss. In dieser Phase wird sich der Wert der Transparenz entwickeln und es wird uns möglich sein, Vertrauen bei den Beteiligten aufzubauen. Das zentrale Paradigma der Rechenschaftspflicht sind die regelmäßigen Berichte mit CSR-Indikatoren, Ergebnissen oder Auswirkungen, aber wir beziehen auch die Informationen ein, die den Stakeholdern auf anderem Wege zur Verfügung gestellt werden, sowie CSR als ein Attribut im Wertangebot an den Markt.

### Ausgewählte bewährte Praktiken

Schritt 7 - Rechenschaftspflicht



### Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

#### Interne Kommunikation und Wissensmanagement

- Es werden interne Praktiken der Informationstransparenz angewandt, die gewährleisten, dass alle Mitarbeiter über knappe, vollständige und verständliche Informationen zu allen entscheidungsrelevanten Aspekten verfügen, einschließlich der Unternehmensstrategie, der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, der Investitionspolitik oder der Beschäftigungspolitik.

#### Interne Verwaltung

- Gemäß den Leitlinien für gute Unternehmensführung und Transparenz werden die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ergebnisse und die

erzielten Fortschritte den wichtigsten Stakeholdern in kohärenter und klarer Weise und unter Berücksichtigung von Wesentlichkeitskriterien, die über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen, mitgeteilt, insbesondere in einem Standardformat (CSR-Bericht oder Nachhaltigkeitsbericht) sowie in den allgemeinen Medien und den Branchenmedien.

#### Chancengleichheit

- Das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern wird in regelmäßigen Abständen berechnet und die Gründe für die bestehenden Unterschiede werden angegeben.

### Dimension der Umweltauswirkungen

#### Verantwortliche Informationen

- Den Kunden werden über die verschiedenen Beziehungsmedien (Werbung und Marketing, Etikettierung, Verpackung, Handbücher usw.) transparente, klare und unmissverständliche Informationen über die Produkte oder Dienstleistungen angeboten, so-

wohl über die technischen Spezifikationen als auch über die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen während des gesamten Lebenszyklus, um es ihnen zu erleichtern, die Auswirkungen ihres Kaufs zu verstehen und eine fundierte Entscheidung zu treffen.





## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Förderung von Freiwilligenarbeit und sozialem Engagement

- Die sozialen Auswirkungen werden berechnet und die Zusammenarbeit zu sozialen Zwecken wird durch Rechnungslegungs- oder Bewertungsstandards erfasst.

### Wahrgenommener sozialer Wert, SROI

- Der durch die Investition geschaffene soziale Wert wird anhand von Referenzstandards berechnet. HINWEIS: SROI bezieht sich auf den wahrgenommenen sozialen Wert (nicht den wirtschaftlichen Wert), der Erfahrungen, qualitative Informationen, quantitative Informationen und finanzielle Informationen über die Veränderungen aufgrund der Tätigkeit einer Organisation, eines Projekts oder einer Initiative umfasst, die Informationen für strategische Entscheidungen liefern.

## Geschäftsfall



### Donar d.o.o. (Slowenien)

Donar folgt dem Cradle-to-Cradle-Modell mit Design-Thinking-Prinzipien (Doppeldiamant) und konzentriert sich auf Designmanagement. Das Unternehmen beschränkt sich nicht auf die Ästhetik, sondern konzentriert sich auf die sozialen Auswirkungen der Produkte. Das Design von Donar ist eine Antwort auf die überwältigende Zunahme des Verbraucherschutzes. Die Produkte NicoLess, ChatLoop und Collodi, die alle aus recyceltem Filz (PES) hergestellt werden und Abfall als industrielles Material der Zukunft verwenden, sind ein Beispiel für bewährte Praktiken. Der Donar-Prozess trägt den Zielen des 7. Umweltaktionsprogramms der EU und den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung Rechnung. Das Unternehmen wurde 2018 mit dem Green Product Award und 2019 mit dem Circular Design of the Year Award ausgezeichnet.

 [bit.ly/3UcfYX2](https://bit.ly/3UcfYX2)

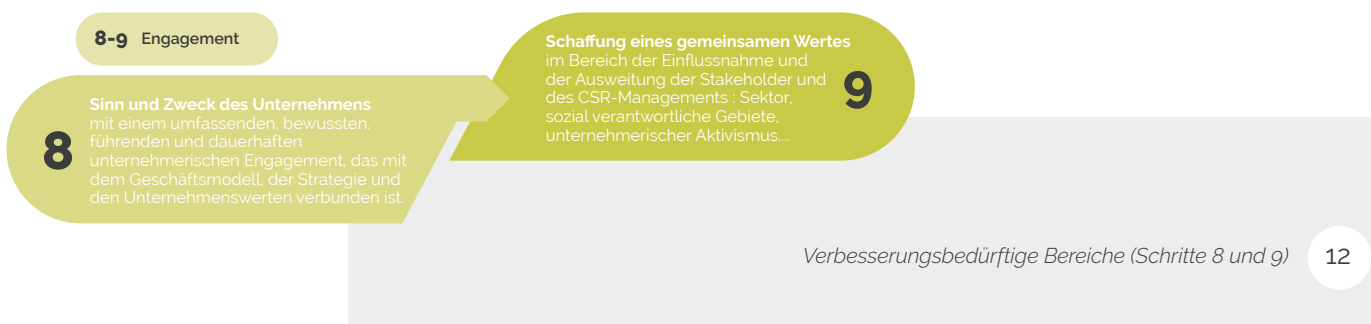


Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle  [furncsr.eu/D6-7](https://furncsr.eu/D6-7)

## Einleitung

Diese Stufe entspricht einer Verpflichtung und bedeutet, dass ein engagiertes Management durchgeführt wird, mit Bewusstsein und Führung, explizit und dauerhaft, umfassend, verbunden mit strategischer Planung und einem höheren Ziel, mit einer Ausrichtung auf die Schaffung gemeinsamer Werte mit den Interessengruppen.

Sie umfasst zwei Grade:



### Sinn und Zweck des Unternehmens (Schritt 8)

Auf der obersten Ebene der Fortschrittsleitlinie können wir das unternehmerische Engagement einbeziehen, das nicht mehr nur ein technischer oder abteilungsbezogener Ansatz sein kann, sondern unternehmerisch sein muss, in dem Sinne, dass es übergreifend ist und alle Ebenen betrifft. Es handelt sich dabei um eine bewusste Verpflichtung, die unter ethischer Führung

entwickelt wurde und in die strategische Planung des Unternehmens aufgenommen wurde und darüber hinaus dauerhaft ist. Der Trend in der Möbelbranche geht dahin, dass immer mehr Unternehmen eine Erklärung zum Geschäftszweck abgeben, was bedeutet, dass sie über die traditionelle Mission hinausgehen und ein proaktives Engagement für die Gesellschaft vorschlagen.

**Ausgewählte bewährte Praktiken**  
Schritt 8 - Sinn und Zweck des Unternehmens



### Dimension der Umweltauswirkungen

#### Abfallvermeidung und -bewirtschaftung

- Für alle Materialien mit relevanten Mengen wurde ein Null-Abfall-Ziel festgelegt. Alle Abteilungen wurden aufgefordert, gemeinsam nach möglichen Lösungen zu suchen.



## Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

### CSR-Strategie

- Die oberste Leitung setzt sich für eine führende Rolle und einen bereichsübergreifenden CSR-Ansatz ein, der die Entwicklung von CSR-Maßnahmen (Unterstützung und Überwachung) vorsieht, und sie fördert die Beteiligung aller Geschäftsbereiche an der Entwicklung von CSR, auch wenn die Verwaltung in die Zuständigkeit einer Abteilung fällt (Personal, Kommunikation usw.).

### Interne Verwaltung

- Es gibt eine Erklärung zum Unternehmenszweck, einen höheren Zweck, der über das Konzept der Unternehmensmission hinausgeht und den Kern einer umfassenden und strategischen CSR bildet.

### Verkauf, Marketing und Kundendienst

- Das Ziel der Bedürfnisbefriedigung hat im Nutzenversprechen Vorrang vor der Bedürfnisgenerierung.

## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Beitritt zu globalen Abkommen

- Es besteht ein festes Bekenntnis zur Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, und es wird daran gearbeitet, die festgelegten Grundsätze zu übernehmen, was sich auch in der CSR-Politik widerspiegelt.

### Potenzielle Mitarbeiter

- Die Prozesse und Verfahren werden regelmäßig überprüft, um ein Engagement für die sozial verantwortliche Einstellung von Personen zu gewährleisten und einen ethischen und gerechten Ansatz mit den neuen Sensibilitäten der Gesellschaft in Bezug darauf, Gruppen zu integrieren, die aufgrund ihres Potenzials und ihrer in manuellen Tätigkeiten erworbenen Fähigkeiten Schwierigkeiten haben, eine Beschäftigung zu finden, insbesondere aufgrund ihrer Herkunft.
- Best Place to Work Commitment als Unternehmensmodell.

### Wahrung der Arbeitnehmerrechte und Arbeitsbedingungen

- Für den Fall einer möglichen vollständigen oder teilweisen Schließung oder Verlagerung einer Fabrik oder eines Betriebsteils wurde ein Schließungsplan mit ausreichender Vorankündigung und unter Beteiligung von Mitarbeitern, lokalen Akteuren, Sachverständigen und anderen Interessengruppen erstellt bzw. ist für den Fall einer solchen Schließung geplant, um alternative oder kompensatorische Maßnahmen zu prüfen, die für alle Parteien zufriedenstellende Lösungen bieten und die negativen Auswirkungen so weit wie möglich reduzieren.

### Schaffung von Aktienwert (Schritt 9)

Und auf derselben Ebene werden wir uns mit den bewährten Praktiken im Zusammenhang mit der gemeinsamen Wertschöpfung befassen.

Die Schaffung gemeinsamer Werte ermöglicht es, die Beziehungen zu den Stakeholdern zu vertiefen, und zwar in einer Entwicklung, die vom Verständnis der Erwartungen durch den Dialog über die Schaffung von Vertrauen durch Transparenz bis hin zur Erzielung gemeinsamer Werte reicht.

Parallel zu dem, was mit dem Zweck geschah, stellen sich immer mehr Unternehmen in der Möbelindustrie der Herausforderung, einen gemeinsamen Wert zu schaffen, d. h. sowohl einen sozialen als auch einen wirtschaftlichen Wert und einen Wert für alle Beteiligten. Sie ist gewissermaßen die unternehmerische Verkörperung dessen, was einige internationale Wirtschaftsforen als den Übergang vom Shareholder-Kapitalismus zum Stakeholder-Kapitalismus für die Wirtschaft bezeichnet haben.

### Ausgewählte bewährte Praktiken Schritt 9 - Schaffung von gemeinsamem Wert



### Dimension der Umweltauswirkungen

#### Kollektives Handeln für die Umwelt

- Mit anderen Akteuren der Branche wurde an einer gemeinsamen Initiative zur Festlegung von Umweltstandards für die Branche gearbeitet.

#### Unterstützung bei der Sensibilisierung

- Teilnahme an Kampagnen zur Sensibilisierung der Beteiligten für die Bedeutung des Umweltschutzes durch spezifische Maßnahmen.

#### Auftragsvergabe an Lieferanten

- Die Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten und Partnern bei Projekten zur Verbesserung der Umweltaspekte und zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks ist ein wesentliches Element der langfristigen Beziehungen mit ihnen.

#### Kontrolle des Verbrauchs der natürlichen Ressourcen

- Stromverbrauchsmessgeräte werden verwendet und den Arbeitnehmern zu Schulungszwecken zur

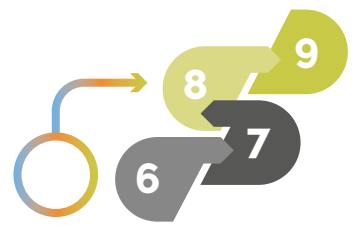
Verfügung gestellt, damit sie den Haushaltsverbrauch messen, Einsparungen erzielen und das Bewusstsein für Ineffizienzen schärfen können.

#### Ende des Nutzungszyklus

- Es gibt ein Reverse-Logistik-Programm für die Verwertung von Produkten oder Komponenten am Ende ihrer Nutzungsdauer, um die Nutzungsdauer der Teile oder Komponenten zu verlängern, und es erleichtert die Einbeziehung des Kunden oder Nutznießers in diesen Prozess durch spezifische Instrumente und Maßnahmen.

#### Verstärkter Wert

- Die Unternehmen sind an der Definition der Forstwirtschaftsprozesse und insbesondere an den Aufforstungsprozessen beteiligt, um sicherzustellen, dass diese auf eine nachhaltige kommerzielle Nutzung ausgerichtet sind (Holzart, Standort, Transport, Betriebsmodell, Beitrag zur sozialen Dimension usw.).



## Wirtschaftliche und organisatorische Dimension

### Verantwortungsvoller Konsum

Die Kunden werden zu einem verantwortungsvollen Konsum ermutigt:

- Maßnahmen zur Sensibilisierung der Kunden für die verantwortungsvolle Nutzung und den verantwortungsvollen Verbrauch der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens,
- oder zu jedem anderen Aspekt, der mit der Nachhaltigkeit des Sektors, in dem sie tätig ist, zusammenhängt,
- darüber hinaus gibt es Belege für die durchge-

führten Maßnahmen, ihren Umfang, ihr Ziel und die erzielten Auswirkungen (z. B. Durchführung von oder Mitarbeit an Sensibilisierungsveranstaltungen, Kampagnen zu nachhaltigen Lebensstilen oder Gewohnheiten usw.).

### Beziehungen zu Lieferanten und deren Einbeziehung

- Die CSR der Zulieferer wird durch Sensibilisierung, Kapazitätsaufbau und aktives Engagement gefördert (z. B. Weitergabe des Modells und der Werte, Vorwegnahme künftiger Vertragsklauseln und Genehmigungskriterien, Finanzierungsprogramme für kleine Zulieferbetriebe usw.).

## Dimension der gesellschaftlichen Auswirkungen

### Gemeinsame Kreationen mit der lokalen Gemeinschaft

- Ein Nutzenversprechen wird gemeinsam mit anderen Akteuren in der Region, oder außerhalb der Region, die CSR-Werte beisteuern, entwickelt, erstellt und angeboten.

### Entwicklung von gemeinsam genutzten Ressourcen mit anderen Einrichtungen in der Region

- Die gemeinsame Nutzung von Beförderungsmitteln für das Personal mit anderen Einrichtungen in der Region wird gefördert.

### Potenzielle Mitarbeiter

- Die Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort durch seine Subunternehmer und Zulieferer wird gewürdigt.

### Förderung von Freiwilligenarbeit und sozialem Engagement


- Es wird bezahlte Zeit angeboten (einige Stunden oder Tage im Jahr), um Freiwilligentätigkeiten sowohl für Führungskräfte als auch für das übrige Personal durchzuführen (z. B. Ausbildung in Berufszentren, Bereitstellung kostenloser Dienstleistungen für benachteiligte Gruppen usw.).

### Auswahl und Überwachung von Lieferanten

- Es werden Anforderungen an die Arbeitspraktiken von ausgelagerten Dienstleistern überprüft oder festgelegt, wie z. B. die Einhaltung aller lokalen Gesetze und Vorschriften oder die Einhaltung internationaler Standards zu Menschenrechten und Arbeitspraktiken für Mitarbeiter und Auftragnehmer.

**Geschäftsfall****Vepa (Niederlande)**

Der Möbelhersteller Vepa hat sich mit der Plastic Whale Foundation zusammengetan, um etwas gegen die Gefahr von Plastik im Meer, in Flüssen und Seen zu unternehmen und mit vereinten Kräften ein Problem in eine Lösung zu verwandeln: Plastic Whale Circular Furniture by Vepa. Jedes Jahr krepeln Tausende von Menschen, Unternehmen, Touristen und Kinder die Ärmel hoch und begeben sich in die Amsterdamer Grachten, um mit Plastic Whale Plastik zu fischen. Sie sammeln allein mehr als 40.000 PET-Flaschen pro Jahr. Die Flaschen werden zu Flocken und Fasern verarbeitet, die zu recyceltem PET-Filz für unsere Möbel verarbeitet werden. Zusammen mit Plastic Whale haben sie in den Niederlanden wunderschöne Möbel hergestellt. Vepa verwendet nicht nur recycelte PET-Flaschen, sondern nutzt auch andere Abfallströme in seinem Werk optimal aus. Nichts kommt in den Müll. Am Ende der Lebensdauer eines Produkts werden die Teile wiederverwendet und recycelt, um ihm ein neues Leben zu geben.

 [bit.ly/3FfwdOH](https://bit.ly/3FfwdOH)



Weitere bewährte Praktiken und Geschäftsmodelle   
[furncsr.eu/D8-9](https://furncsr.eu/D8-9)

## *Erforderliche Qualifikationen für die Umsetzung der CSR und Empfehlungen*



CSR bedeutet, dass Sie als Unternehmen die möglichen Auswirkungen Ihrer Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt berücksichtigen. Es geht sogar noch weiter: Menschenrechte, soziale und ethische Fragen, Umweltfragen und Verbraucherinteressen.

Wenn Sie sich bemühen, die folgenden Punkte zu verbessern, sind Sie bereits im Bereich der sozialen Verantwortung tätig:

- Menschen: die Auswirkungen Ihrer Aktivitäten auf Menschen innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens;
- Gewinn: die Schaffung von Dienstleistungen, die einen Mehrwert für die Gesellschaft darstellen;
- Planet: die Auswirkungen Ihrer Aktivitäten auf die Umwelt;

- Partnerschaft: Welche Partnerschaften können uns widerstandsfähiger machen?
- Frieden: Wie kann man die Privatsphäre garantieren und gerecht handeln?

Es wurde bereits ein Rahmen entwickelt, in dem Sie arbeiten können, nämlich die SDGs. Dies kann Ihnen bei der Entwicklung einer Strategie für die soziale Verantwortung des Unternehmens als Leitfaden dienen. Im September 2015 wurden die Ziele für nachhaltige Entwicklung von der UN-Generalversammlung mit der "Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung" offiziell verabschiedet. Diese Ziele spiegeln die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung wider: Wirtschaft, Soziales und Umwelt.

### Qualifikationsbedarf für die Umsetzung der CSR

Im Rahmen einer Online-Umfrage, die im Juni 2022 unter 51 Experten durchgeführt wurde, suchten wir nach Empfehlungen für die Stakeholder der Möbelbranche in Bezug auf die Kenntnisse und Fähigkeiten, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer benötigen, um CSR- und Shared-Value-Praktiken erfolgreich umzusetzen. Die Ergebnisse dieser Umfrage ermöglichten es, den Bedarf an neuen Fertigkeiten, Kompetenzen und Kenntnissen für Beschäftigte in Möbelunternehmen zu ermitteln.

Der Vollständigkeit halber haben wir neben den Arbeitern/Angestellten auch die Profile der Führungskräfte einbezogen.

Alle Antworten der Umfrage haben uns geholfen zu verstehen, welche Art von Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen benötigt werden und welche am wichtigsten sind.

Im Anschluss an die Online-Umfrage veranstalteten wir

im Juli 2022 einen Online-Workshop, in dem wir die ersten Ergebnisse präsentierten und eine offene Diskussion mit den 21 beteiligten Experten führten. Dies führte zu den folgenden Ergebnissen, die wir im Folgenden vorstellen.

#### Qualifikationsbedarf für Manager

Zwar gibt es in vielen Unternehmen keine explizite Manager- oder Managerrolle für CSR, aber die Experten waren sich einig, dass CSR keine separate Funktion als Manager ist, sondern meist eine zusätzliche Rolle für die Manager. CSR ist nicht an eine bestimmte Abteilung in einem Unternehmen gebunden, sondern ist ein Thema für alle Abteilungen und alle Gruppen von Führungskräften und Mitarbeitern. Das bedeutet, dass CSR die Bereiche Forschung und Entwicklung (Design), Humanressourcen und Planung, Marketing, Qualitätskontrolle, aber auch Kundendienst, Einkauf, Produktion und Leistung betrifft, kurz gesagt, sie betrifft jeden Einzelnen in allen Abteilungen des Unternehmens.



Obwohl 65 % der Experten meinten, dass die Hauptrolle im Bereich CSR von jemandem mit einem akademischen Abschluss übernommen werden sollte, wiesen die anderen 35 % darauf hin, dass der Abschluss und das Niveau nicht die Hauptsache sind. Dies muss von jemandem übernommen werden, der dies will, der von den Werten der CSR und der gemeinsamen Wertschöpfung angetrieben wird, unabhängig davon, ob dieser Manager einen Bachelor-Abschluss oder einen anderen hat.

Hier die 10 wichtigsten Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen für Manager, um CSR umzusetzen:

1. Soziale Verantwortung des Unternehmens
2. Förderung des Umweltbewusstseins
3. Unternehmenskultur mitgestalten
4. Überwachung der sozialen Auswirkungen
5. Förderung der Innovation
6. Aufbau von Kooperationsbeziehungen
7. Beratung zu nachhaltigen Managementstrategien
8. Verwaltung der Beziehungen zu Stakeholdern
9. Das Personal motivieren und entwickeln
10. Änderungsmanagement anwenden.

Wir wissen, dass CSR immer wichtiger wird und in (einige) Managementtrainings integriert werden wird, aber für diejenigen, die die Schulbank vor 2022 verlassen haben, empfehlen unsere Experten einige zusätzliche Studien und Schulungen.

Diese Schulungen oder Studien sollten 5 Hauptbereiche berücksichtigen, die einen großen Einfluss auf die CSR haben. Diese Bereiche sind:

1. Kreislaufwirtschaft
2. Strategie
3. Kommunikation
4. Berichterstattung über die SDGs
5. CSR in F&E / Design / Innovation

Wir sehen aber auch die Notwendigkeit, einige andere Aspekte in diese Schulungen und Studien zu integrieren. Wir denken über Folgendes nach:

- Änderung
- Ethik
- (Multikulturelle) Teamarbeit
- Eine Vision von der Zukunft der Arbeit

- und soziale Aspekte und soziales Unternehmertum

Wenn diese Bereiche und Aspekte in das Angebot von Schulungen und Studien integriert werden, sollten die 10 genannten, wichtigsten SKCs für Manager zur Umsetzung von CSR abgedeckt sein.

Die geforderten Fortbildungsangebote für Führungskräfte können spezifisch auf die zuvor genannten CSR-Themen ausgerichtet sein.

Wir haben festgestellt, dass es tatsächlich einen Bedarf für ein solches Angebot an Ausbildungs- und/oder Studienprogrammen gibt, das von externen Partnern und Ausbildungsorganisationen aufgegriffen werden sollte. Neben einem formalen Schulungsprogramm besteht auch das Interesse, ein zusätzliches Coaching-Programm anzubieten, das mit den Schulungsprogrammen verbunden ist.

Einer der wichtigsten Auslöser für die Teilnahme oder Nichtteilnahme ist die Modularität des Angebots. Wenn der Schulungsinhalt auf einem modularen Konzept basiert, mit verständlichen Bits in kurzen Schulungsdauern (z.B. zwischen 8 und 40h, je nach Thema).

### **Qualifikationsbedarf für Arbeiter und Angestellte**

Um CSR in einem Möbelunternehmen umzusetzen, brauchen wir nicht nur das (Top-)Management, sondern auch die Beteiligung aller Arbeiter und Angestellten.

Für diese Gruppe werden einige dieser (neuen) Qualifikationsanforderungen in Bezug auf CSR in ihre technischen Fähigkeiten integriert werden. Um CSR im gesamten Unternehmen bzw. in der gesamten Organisation vollständig umzusetzen, sind die folgenden 10 übergreifenden Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen für Beschäftigte gleichermaßen wichtig, um CSR umzusetzen:

1. Befolgung eines ethischen Verhaltenskodexes
2. Ein proaktiver Ansatz
3. Kreatives und innovatives Denken
4. Zusammenarbeit in (multikulturellen) Teams und Demonstration der Bereitschaft zu lernen (lebenslanges Lernen)
5. Beibehaltung einer positiven Einstellung
6. Kommunikation

7. Andere unterstützen
8. Anwendung von umweltbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen
9. Verarbeitung von Informationen, Ideen und Konzepten.

Die Arbeiter und Angestellten unserer Möbelunternehmen haben einen spezifischen Schulungsbedarf in Bezug auf CSR und insbesondere auf die Themen Umweltauswirkungen, gesellschaftliche Auswirkungen, wirtschaftliche und organisatorische Auswirkungen.

Um erfolgreich zu sein, sollte ein solches Schulungsangebot in Form von Schulungen im Unternehmen angeboten werden, bei denen die Zeit und die Möglichkeit besteht, den Inhalt (teilweise) an die Situation in diesem spezifischen Unternehmen anzupassen. Die Arbeiter und Angestellten sind wahrscheinlich weniger daran interessiert, externe Schulungsmodule zu besuchen.

Was die Dauer des Schulungskonzepts betrifft, so sollte es in verschiedene unabhängige Module unterteilt werden, die nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen (kurz, je nach Inhalt/Thema) und an die Zielgruppe angepasst sind (Arbeiter vs. Angestellte). Wir möchten darauf hinweisen, dass sich die Schulungsinhalte der Module für Führungskräfte von diesen Schulungen für Arbeitnehmer unterscheiden, bei denen die für die Umsetzung von CSR erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen (stärker) in andere technische Schulungen integriert oder eingebettet sein sollten.

Diese Schulungen sollten die folgenden 4 Hauptbereiche der bereichsübergreifenden Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen berücksichtigen, die einen großen Einfluss auf CSR haben. Diese Bereiche sind:

1. Denkfähigkeiten und -kompetenzen (einschließlich Informationsverarbeitung)
2. Lebenspraktische Fähigkeiten und Kompetenzen (einschließlich Umweltkompetenz)
3. Selbstmanagementfähigkeiten und -kompetenzen (einschließlich Proaktivität, Positivität und Lernbereitschaft)
4. Soziale und kommunikative Fähigkeiten und Kompetenzen (einschließlich Teamarbeit und ethischer Verhaltenskodex)

Innerhalb dieser 4 Bereiche können die 10 definierten übergreifenden Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen aufgegriffen werden.

Wir möchten an dieser Stelle auch einige zusätzliche Bemerkungen machen:

Um das Bewusstsein zu schärfen und eine neue Mentalität und Kultur der CSR und des Gemeinsamen Wertes zu schaffen, können wir Arbeiter und Angestellte ermutigen, ihren Kindern zuzuhören und sie um Kommentare und Ideen zu bitten. In den letzten Jahren haben wir gesehen, dass unsere Jugendlichen eine führende Rolle bei den Protesten gegen den Klimawandel übernommen haben. Sie haben vielleicht keine Lösungen, aber sie verfügen über die notwendige kritische Einstellung, um die richtigen Fragen zu stellen.

Wir sind der Meinung, dass den sozialen und ökologischen Auswirkungen in der Bildung mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Dies kann in spezifischen Unterrichtsstunden geschehen, aber auch in anderen Bereichen, wie z. B. Staatsbürgerkunde, Philosophie usw., integriert werden.

Arbeiter und Angestellte (wie auch Arbeitgeber und Unternehmer) können in ihrem Verhalten auch den regionalen gegenüber dem globalen Markt, regionalen Unternehmen gegenüber großen internationalen Konzernen, den Kauf auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene gegenüber dem Online-Kauf bei internationalen, außereuropäischen Unternehmen usw. berücksichtigen.

Für die Umsetzung von CSR ist eine proaktive Bottom-up-Haltung, eine funktions- und abteilungsübergreifende sowie vielfältige Zusammenarbeit ein guter Ansatz, um die Top-down-Initiativen zu ergänzen. Deshalb brauchen wir Arbeitskräfte mit viel Enthusiasmus, positiver Grundhaltung und Motivation.

Neben formellen Schulungs- und Coaching-Initiativen kann ein kontinuierlicher Input durch (jährliche) Auffrischkurse zu verschiedenen technischen und nichttechnischen Themen erfolgen. Wir fördern die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, um eine offene Bibliothek zu CSR-bezogenen Themen aufzubauen.

In der CSR ist ganzheitliches Denken ein Muss, und die Konzentration auf Schlüsselkompetenzen kann helfen, die (vor-)definierten Ziele zu erreichen.

## Detaillierte Ergebnisse der Umfrage

Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen von Managern zur Umsetzung von CSR (%) Skala 0 - 6

Thema	≥5	4	≤3
Die Verantwortung für die Leitung eines Unternehmens übernehmen	62	24	14
Änderungsmanagement anwenden	74	22	4
Beratung zu nachhaltigen Managementstrategien	78	14	8
Modellierung von Geschäftsprozessen	45	37	18
Konstruktives Denken	54	22	24
Verwaltung des finanziellen Risikos	47	20	33
Marketing-Management	29	41	30
Überwachung der sozialen Auswirkungen	82	16	2
Organisatorische Widerstandsfähigkeit	66	16	16
Durchführung von Unternehmensanalysen	55	29	16
Förderung des Umweltbewusstseins	86	8	6
Förderung der Innovation	82	16	2
Förderung der organisatorischen Kommunikation	72	16	12

Thema	≥5	4	≤3
Supply Chain-Management	62	28	10
Förderung der nachhaltigen Energie	70	24	6
Soziale Verantwortung des Unternehmens	86	10	4
Partizipative Entscheidungsfindung	61	33	6
Soziale Allianzen schaffen	61	31	8
Aufbau von Kooperationsbeziehungen	80	18	2
Verwaltung von Beziehungen zu Stakeholdern	76	18	6
Aufbauen eines professionellen Netzwerks	49	41	10
Das Personal motivieren und entwickeln	76	18	6
Unternehmenskultur mitgestalten	84	12	4
Gestaltung von Organisationsteams auf der Grundlage von Kompetenzen	59	35	6
Interkulturelles Bewusstsein zeigen	55	35	10

Übergreifende Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen von Beschäftigte zur Umsetzung von CSR (%) Skala 0 - 6

Thema	≥5	4	≤3
Kernfähigkeiten und -kompetenzen			
- Sprachen beherrschen	10	18	71
- Arbeiten mit Zahlen und Maßen	24	24	51
- Arbeiten mit digitalen Geräten und Anwendungen	45	20	35
Denkfähigkeiten und -kompetenzen			
• Verarbeitung von Informationen, Ideen und Konzepten	73	22	4
- Planen und Organisieren	63	20	16
- Umgang mit Problemen	61	31	8
• Kreatives und innovatives Denken	88	8	4
Körperliche und manuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten			
- Manipulation und Kontrolle von Objekten und Geräten	14	27	59
- Reagieren auf physische Umstände	16	37	47

Thema	≥5	4	≤3
Lebenspraktische Fähigkeiten und Kompetenzen			
• Anwendung von gesundheitsbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen	55	22	22
• Anwendung von umweltbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen	78	12	10
• Anwendung von zivilgesellschaftlichen Fähigkeiten und Kompetenzen	69	14	16
• Anwendung von kulturellen Fähigkeiten und Kompetenzen	67	20	12
• Anwendung von unternehmerischen und finanziellen Fähigkeiten und Kompetenzen	53	37	10
• Anwendung von Allgemeinwissen	53	20	27
• Online-Konventionen der Netiquette anwenden	29	22	49
Selbstmanagementfähigkeiten und -kompetenzen			
• Effizientes Arbeiten	61	29	10
• Proaktives Vorgehen	90	10	0
• Beibehaltung einer positiven Einstellung	76	18	6
• Lernbereitschaft zeigen	86	6	8
Soziale und kommunikative Fähigkeiten und Kompetenzen			
• Kommunizieren	80	18	2
• Andere unterstützen	76	20	4
• Zusammenarbeit in Teams und Netzwerken	86	10	4
• Andere leiten	57	20	22
• Einhaltung eines ethischen Verhaltenskodexes	90	8	2

## Fokus auf Talentmanagement

Um eine CSR-Strategie in Ihrem Unternehmen vollständig umzusetzen, sollten Sie sich auf die Talente konzentrieren.

Mitarbeiterentwicklung und Kompetenzentwicklung ist der Prozess des Erwerbs neuer Fähigkeiten, die für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten in einem bestimmten Kontext erforderlich sind.

Wenn die soziale Verantwortung der Unternehmen im Mittelpunkt steht, bedeutet dies, dass sich das Unternehmen verändert und andere und neue Fähigkeiten, Kompetenzen und Kenntnisse von den Unternehmern, den Managern und den Mitarbeitern und der Belegschaft in diesen Unternehmen verlangt. Wir haben den Bedarf an bestimmten Fähigkeiten bereits in diesem Kapitel erklärt.

CSR und Gemeinsame Wertschöpfung erfordern ein Verständnis für die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen und einen sorgfältigen Umgang mit Menschen im Rahmen der organisierten Arbeit. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen lernen, die Folgen ihres Handelns in einem größeren Rahmen zu sehen, z.B. innerhalb der Gemeinschaft, in der sie arbeiten, die Zukunft dieser Gemeinschaft, aber auch außerhalb der regionalen Grenzen.

Ein Unternehmen ist nur so stark wie seine Mitarbeiter.

Die meisten Unternehmen ergreifen noch zu wenig Maßnahmen, um sich auf die (nahe) Zukunft vorzubereiten. Am Arbeitsplatz sind mehrere Generationen tätig, die Bevölkerung wird immer älter und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden nicht einfacher. Die Bedürfnisse und Anforderungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ändern sich. Die Unternehmen messen der Vielfalt am Arbeitsplatz oft keine Priorität bei.

Um die Möbelunternehmen zu motivieren und ihnen zu helfen, diese Probleme strukturell anzugehen, aber auch um die Unternehmen der Möbelbranche zu ermutigen, sich mehr auf Talente zu konzentrieren, stellen wir hier einige Empfehlungen vor.

Kompetenzentwicklung führt immer zu einer Win-Win-Situation. Der einzelne Mitarbeiter, das Team

und die Organisation - sie alle profitieren davon. Lebenslanges Lernen und das Schritthalten mit neuen Trends und Entwicklungen (einschließlich CSR) ist ein Muss in unserer heutigen Gesellschaft und damit auch in unseren Möbelunternehmen. Studien zeigen, dass Investitionen in die Kompetenzentwicklung die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen. Dies kann dazu beitragen, die Schwierigkeiten von Möbelunternehmen zu lösen, ihre besten Talente zu halten.

Diese Empfehlungen sollen die Unternehmen der Möbelbranche motivieren und dabei unterstützen, diese Probleme strukturell anzugehen, aber auch die Unternehmen der Möbelbranche ermutigen, sich stärker auf Talente zu konzentrieren. Studien zeigen, dass Investitionen in die Kompetenzentwicklung die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen.

Mit diesen Empfehlungen wollen wir Möbelunternehmen, die in CSR und Shared Value investieren, bei der Entwicklung einer guten Kultur und eines guten Arbeitsklimas und - unter anderem - auch bei Ausbildung und Motivation unterstützen. Es stellt sich heraus, dass die Kompetenzen immer noch oft ein Hindernis bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern sind. Unternehmen vergessen, das Potenzial und die Talente von Menschen aus benachteiligten Gruppen zu nutzen oder Arbeitern und Angestellten mehr Verantwortung zu übertragen.

In einem sozial verantwortlichen Unternehmen soll mehr Wert auf Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen als auf Lebensläufe und Diplome gelegt werden. Das Endziel ist es, sowohl für das Unternehmen als auch für die Arbeiter und Angestellten Qualitätskarrieren aufzubauen, die die Qualität der Unternehmen heute und morgen unterstützen.

Aber wie können Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen, kurz gesagt, wie können Talente entwickelt werden?

Im folgenden Abschnitt gehen wir auf einige spezifische Empfehlungen ein, die für Unternehmer oder Manager von Möbelunternehmen, aber auch für deren HR-Abteilung (Human Resources) oder HRD-Abteilung (Human Resources Development) interessant sein könnten.

### Ein Mensch lernt und entwickelt sich auf unterschiedliche Weise

Laut dem Lernpsychologen David A. Kolb durchläuft ein Mensch jedes Mal einen vierstufigen Prozess. Hier steht die Lernaktivität und nicht der Lernstoff im Mittelpunkt. Der Lernzyklus nach Kolb ist ein schrittweiser Prozess, bei dem alle Stufen durchlaufen werden müssen. Der Zyklus des Erfahrungslernens nach dem Kolb-Modell umfasst traditionell die folgenden Phasen:

1. Konkrete Erfahrung
2. Reflektierende Beobachtung
3. Abstrakte Konzeptualisierung
4. Aktives Experimentieren

Obwohl diese Phasen nummeriert sind, ist das Modell von Kolb ein Zyklus, bei dem die Lernenden in jeder Phase beginnen und enden können.

#### Eine persönliche Interpretation der Lernzyklen von Kolb zur Umsetzung von CSR und Shared Value

- **Konkrete Erfahrung:** das Konzept der CSR und des Gemeinsamen Wertes In der Phase der konkreten Erfahrung, die wir als die Entdeckungsphase betrachten können, erfährt der Lernende zum ersten Mal das Konzept der CSR und des Gemeinsamen Wertes. Er/sie lernt, was das Konzept der CSR bedeutet. Dies kann durch die Betrachtung eines Videos, die Teilnahme an einer formellen externen Schulungsveranstaltung, durch interne Diskussionen und/oder Interaktionen mit Kollegen, Managern oder Interessengruppen geschehen.

In diesem Stadium ist CSR ein neues Konzept, über das man mehr erfahren muss. Das CSR-Konzept ist der Beginn eines Lernzyklus und der Ausgangspunkt für den Lernprozess.

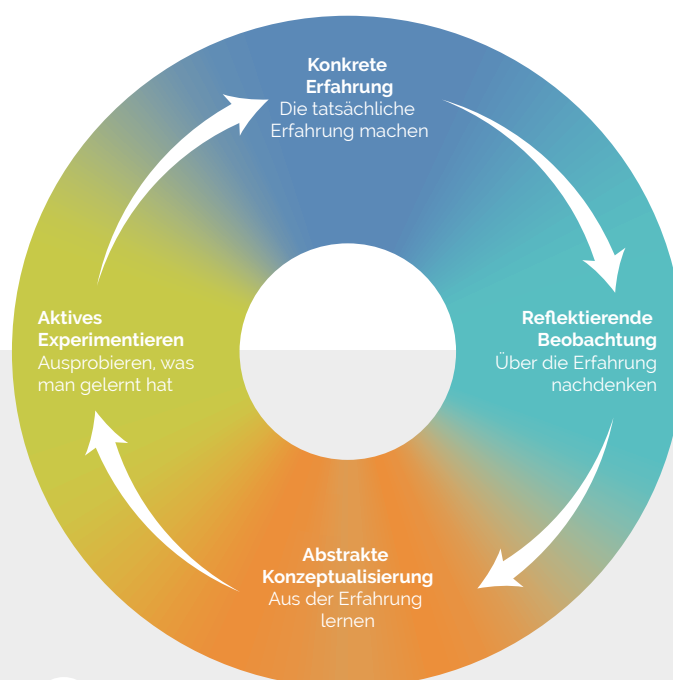
- **Reflektierende Beobachtung:** Nachdenken über CSR und Gemeinsame Wertschöpfung Sobald der Lernende neues Wissen und neue Fähigkeiten erworben hat, besteht der nächste Schritt darin, dieses Wissen mit seiner bestehenden Sichtweise in Einklang zu bringen und zu überlegen, wie dieses Wissen in der Praxis genutzt werden kann. Es geht darum, über das CSR-Konzept nachzudenken, zu prüfen, was noch fehlt, um mit der Umsetzung (von

Teilen) der CSR zu beginnen, und zu planen, wie dieses (neue) CSR-Konzept in reale Situationen, in die reale Arbeitsumgebung, integriert werden kann.

Diese Phase kann in einem Schulungsmodul durch Bearbeitung und Nachbesprechung nach der Einführung der Konzepte von CSR und Shared Value umgesetzt werden. Dies gibt Raum, um das erworbene Wissen zu synthetisieren und einen Aktionsplan zu erstellen.

- **Abstrakte Konzeptualisierung:** Phase des Erfahrungslernens in einer kontrollierten Umgebung Obwohl alle Phasen des Zyklus notwendig sind, ist diese Phase der abstrakten Konzeptualisierung die wichtigste. Hier lernt man aus der konkreten Erfahrung, hier findet das Erfahrungslernen statt. Es ist die Phase, die dazu beiträgt, dass das Gelernte haften bleibt, und die zeigt, wo Wissenslücken bestehen.

In unserem Fall ist dies wahrscheinlich der kritischste Teil des gesamten Prozesses zur Umsetzung der CSR. Daher sollten die Lernenden in dieser Phase die Möglichkeit haben, in einem kontrollierten Umfeld zu scheitern, und zwar durch Szenario-Lernen oder eine andere



Form des immersiven Lernens, bei dem die Lernenden wirklich erfahren können, was CSR und Gemeinsame Wertschöpfung im wirklichen Leben, in der realen Arbeitssituation bedeuten.

- Aktives Experimentieren: Ausprobieren und Lernen mit CSR

In der Phase der abstrakten Konzeptualisierung reflektiert der Lernende, um neue Ideen zu entwickeln oder das, was er aus seinen ersten Erfahrungen gelernt hat, zu verändern. In dieser Phase reflektiert der Lernende die Erfahrungen, die er in der vorangegangenen Phase gemacht hat, und er/sie muss überlegen, ob er/sie noch mehr lernen muss, bevor er/sie mit der Umsetzung im wirklichen Leben beginnt. Die Entscheidung, ob der Lernzyklus fortgesetzt wird oder nicht, hängt von der Entscheidung ab. Diese Reflexion kann auf unstrukturierte, unabhängige Weise erfolgen (indem die Lernenden ermutigt werden, sich Zeit zum Nachdenken zu nehmen), auf strukturierte und unabhängige Weise (indem sie ihre Erfahrungen in einem Artikel niederschreiben) oder auf strukturierte und soziale Weise (durch Dinge wie Coaching oder Debriefing-Gespräche). Obwohl alle drei Möglichkeiten gleichwertig sind, könnte man in unserem Beispiel zu CSR und Gemeinsamer Wertschöpfung den strukturierten und sozialen Weg bevorzugen, bei dem die Reflexion sofort mit einem Coach, einem Kollegen, einem Manager oder einem anderen Stakeholder im Bereich CSR und Gemeinsame Wertschöpfung getestet wird.

Zusätzlich zu den Lernzyklen hat Kolb auch eine Theorie der 4 Lernstile entwickelt.

Die Kolb'schen Lernstile sind:

- Divergieren (fühlen und beobachten),
- Assimilieren (beobachten und denken),
- Konvergieren (Handeln und Denken), und
- Anpassen (Tun und Fühlen).

Nach der Theorie von Kolb neigen Menschen dazu, einen dieser vier verschiedenen Stile zu haben, was sich auf die Art und Weise auswirkt, wie sie lernen. Wir glauben jedoch, dass der beste Weg, etwas zu lernen, eine ganzheitliche, abgerundete Lernerfahrung ist, denn Menschen lernen nicht nur auf diese vier Arten.

Das Modell von Kolb kann unseren Möbelunternehmen helfen, die Lern- und Ausbildungsprozesse in unseren Unternehmen zu verbessern. Der Zyklus des Erfahrungslernens zeigt, wie wichtig es ist, Lernen als einen

Prozess zu betrachten. Da Menschen nur selten etwas nach einer einmaligen Erfahrung lernen, ist es wichtig, dass Unternehmen den "One-and-Done"-Ansatz bei der Ausbildung aufgeben und einen prozessorientierten Ansatz verfolgen. Ein ständiger Kreislauf von Lernmöglichkeiten für die Arbeiter und Angestellten ist das, was sie und stellvertretend für das Unternehmen am erfolgreichsten machen wird.

### **Was sind die pädagogischen Auswirkungen des Kolb'schen Lernzyklus?**

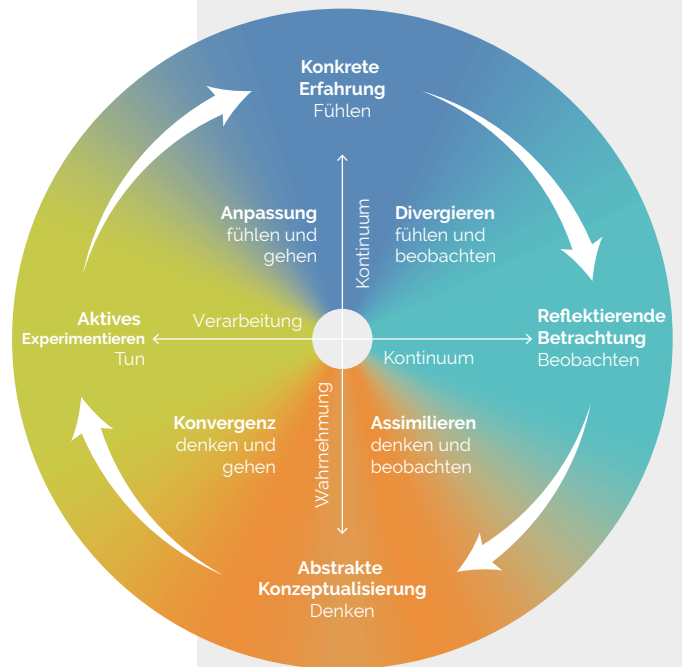
Auf [structural-learning.com](http://structural-learning.com) wird erklärt, dass die 4 Lernzyklen und Lerndimensionen von David Kolb verwendet werden können, um neue Unterrichtstechniken entsprechend dem Lernstil der Lernenden anzuwenden.

1. Es ermöglicht Ausbildern und Lehrern, spezifische Lernergebnisse für die Lernenden zu erzielen.
2. Sie ermöglicht es, Übungen und Unterrichtstechniken zu entwickeln, die es dem Lernenden ermöglichen, die Informationen in formalen Trainingssituationen effektiv zu verstehen.
3. Es hilft den Lehrkräften, die Unterrichtstechniken für die Lernenden in Übereinstimmung mit den vier Phasen des Erfahrungslernzyklus von Kolb zu personalisieren.

Durch das Anbieten von Initiativen und Ansätzen für bestimmte Lernstile können Ausbilder und Lehrer die Chancen der Lernenden verbessern, den Lerninhalt effektiv zu verarbeiten und ihnen die Möglichkeit geben, Ideen zu entwickeln, die sie vielleicht ignoriert hätten, wenn der Lernprozess anders durchgeführt worden wäre.

Es ist wichtig, die Lernenden über den gesamten Lernzyklus hinweg zu beschäftigen und Aktivitäten hinzuzufügen, die den bevorzugten Stil der einzelnen Lernenden widerspiegeln. Daher wird vorgeschlagen, den Lernenden ein breites Spektrum an Lernerfahrungen zu bieten. So können Ausbilder und Lehrer den Lernenden helfen, vielseitiger und anpassungsfähiger zu werden.

Die Modularisierung der Lerninhalte ist ebenfalls eine mögliche Lösung, um die Lernenden während des gesamten Lernmoduls zu beschäftigen. Durch Microlearning und kurze Lerneinheiten wird die Aufmerksamkeitsspanne erhöht und eine gründliche Reflexion und Ideenfindung angeregt.



Darstellung der vier Lernstile nach Kolb - eigene Interpretation  
(Quelle: structural-learning.com)

14

## Die Belohnung von Kompetenzen und Talenten

Die Belohnung von Kompetenzen und Talenten gibt den Mitarbeitern einen zusätzlichen Anreiz, an ihren Kompetenzen und Talenten zu arbeiten, weil sie für die Zeit und Energie, die sie in die Kompetenzentwicklung investieren, Anerkennung erhalten und weil sie als Mehrwert für das Unternehmen angesehen werden.

Es gibt verschiedene Prämienoptionen.

Wenn die richtigen Kompetenzen und Talente entwickelt werden, verbessert sich die Leistung, und der Beschäftigte kann entsprechend belohnt werden. Wenn der Beschäftigte ein bestimmtes Niveau einer nützlichen Kompetenz erreicht hat, behält er diese Fähigkeit bei, so dass der Nutzen für das Unternehmen von Dauer ist. Die zusätzlichen Möglichkeiten, die ein Unternehmen dem Arbeiter/Angestellten bietet, um seine/ihre Kompetenzen und Talente zu entwickeln, können auch die eigentliche Belohnung sein. Ein anerkanntes oder unternehmensspezifisches Zertifikat über erworbene Kompetenzen belohnt nicht nur die Bemühungen des Arbeitnehmers, sondern erhöht auch seine Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Beachten Sie, dass Studien zeigen, dass Investitionen in die Ausbildung die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen erhöhen.

Wenn in Talente, in die Entwicklung von Kompetenzen und dementsprechend in deren Belohnung investiert wird, kann die Belohnungspolitik mehreren Zwecken dienen: der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter,

der Steigerung ihrer Leistung und der Steigerung der Leistung des Unternehmens. Die Belohnungsmethode sollte mit der Strategie und der Kultur der Organisation in Einklang stehen. Streben Sie nach einem innovativen Unternehmen? Belohnen Sie dann die innovativen Ideen der Mitarbeiter. In dieser Studie haben wir uns auf CSR und Shared Value konzentriert, daher sollten die Belohnungen mit den CSR-Grundsätzen übereinstimmen. Belohnen Sie nicht nur die Leistung, sondern auch die Art und Weise, wie die Leistung erbracht wird. Transparente Kommunikation der Vergütungspolitik. Als Einrichtungsunternehmen, das in CSR und Gemeinsame Wertschöpfung sowie in die Entwicklung von Kompetenzen investiert, sollte die Belohnung auch nicht-finanzielle Vorteile, Wachstumschancen oder Ausbildungsunterstützung durch Coaching umfassen.

Um die Entwicklung von CSR- und Shared-Value-Fähigkeiten vollständig umzusetzen, kann das Unternehmen Entwicklungspläne aufstellen: Strategische Ausbildungspläne geben an, welche Ausbildungsmodul stattfinden sollen, wann und wie sie zur Erreichung der CSR-Ziele beitragen. Diese Entwicklungspläne können auf organisatorischer Ebene oder auf persönlicher Ebene erstellt werden, dann wird daraus ein persönlicher Entwicklungsplan (PEP), der in einen konkreten persönlichen Aktionsplan (PAP) umgesetzt werden kann.

Mit diesen Empfehlungen im Hinterkopf laden wir Sie ein, mit diesen persönlichen Aktionsplänen zu beginnen, damit CSR und Gemeinsame Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden können!



# *Anhänge*



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness



In diesem Anhang werden die vom Projektteam und externen Sachverständigen ermittelten und von mehr als 50 Sachverständigen im Rahmen der FurnCSR-Umfrage und des Sachverständigen-Workshops validierten bewährten Praktiken und Geschäftsmodelle für den Möbelsektor vorgestellt.

Sie werden entsprechend der Struktur des FurnCSR Business CANVAS für jeden der 11 operativen Geschäftsblöcke dargestellt.



**Mitarbeiter**  
furncsr.eu/B1



**Unternehmensführung  
und Struktur**  
furncsr.eu/B2



**Wichtige Ressourcen**  
furncsr.eu/B3



**Aktivitäten und  
Prozesse**  
furncsr.eu/B4



**Lieferkette  
und Partner**  
furncsr.eu/B5



**Wert  
Vorschlag**  
furncsr.eu/B6



**Kunden und Dienstleis-  
tungsempfänger**  
furncsr.eu/B7



**Stakeholder**  
furncsr.eu/B8



**Beziehungsräume**  
furncsr.eu/B9



**Kosten**  
furncsr.eu/B10



**Wertrückgabe**  
furncsr.eu/B11



Für die Ausarbeitung dieses CSR-Leitfadens für die Möbelbranche haben wir verschiedene Spezifikationen in Bezug auf den Umfang, den Inhalt und die Bedeutung von CSR analysiert und aufgenommen und sie dann zur Bewertung und Validierung durch Experten des Sektors vorgelegt.

Diese Spezifikationen sind im Wesentlichen die folgenden:

Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)	<a href="https://un.org/sustainabledevelopment/">un.org/sustainabledevelopment/</a>	Eine 2015 von den Vereinten Nationen geförderte Initiative zur Förderung von insgesamt 17 Grundsätzen und 169 Zielen bis 2030 bei Regierungen, Unternehmen, Einrichtungen, gemeinnützigen Organisationen und Bürgern im Allgemeinen.
UN Global Compact	<a href="https://unglobalcompact.org/">unglobalcompact.org/</a>	Eine Gruppe von 10 Grundsätzen, die von den Vereinten Nationen 1999 gefördert wurde, um die Beteiligung von Unternehmen an der Umsetzung der genannten Grundsätze zu erleichtern.
Standards der Global Reporting Initiative (GRI)	<a href="https://globalreporting.org/">globalreporting.org/</a>	Unabhängige internationale Initiative, die die Maßstäbe für die verschiedenen Bereiche der CSR festlegt. Es soll die Entwicklung von Erinnerungen an die Nachhaltigkeit und den Vergleich zwischen Unternehmen und Organisationen, die darüber berichten, erleichtern.
SGE 21	<a href="https://foretica.org/sge21/">foretica.org/sge21/</a>	Die ersten zertifizierbaren Standards für das CSR-Management, die seit 1999 von der unabhängigen spanischen Einrichtung Forética gefördert werden
B Corp & IRIS+	<a href="https://bcorporation.eu/">bcorporation.eu/</a>	IRIS ist eine Reihe von Management-Benchmarks und CSR-Vorschlägen, die die Grundlage für die B-Corp-Zertifizierung zur Messung der sozialen Auswirkungen von "Businesses with Purpose" bilden.
ISO 26000	<a href="https://iso.org/iso-26000-social-responsibility.html">iso.org/iso-26000-social-responsibility.html</a>	Nicht zertifizierbare internationale ISO-Norm, die die CSR und ihre verschiedenen Bereiche und ihren Umfang definiert
Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und der Kommission vom 22. Oktober 2014	<a href="https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0095">eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0095</a>	Diese Richtlinie und insbesondere die Vorarbeiten für ihre spätere Änderung waren der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines gemeinsamen Rechtsrahmens in der gesamten EU, insbesondere in Bezug auf die Transparenz und die Verpflichtung, Finanzberichte mit einer Bewertung der sozialen und ökologischen Leistung zu versehen

Um sicherzustellen, dass die wichtigsten Projektergebnisse nützlich sind und den verschiedenen Akteuren des Möbelsektors sowie den an diesem Bereich interessierten Beamten und politischen Entscheidungsträgern konkrete Leitlinien an die Hand geben, führten die Partner unter der Leitung des CENFIM einen Validierungsprozess durch, an dem mehrere Experten beteiligt waren. Der Validierungsprozess verlief in folgenden Schritten:

1. Ein erster Entwurf einer Liste bewährter CSR-Verfahren wurde von den sechs FurnCSR-Experten überarbeitet. Die Fachgebiete dieser sechs Experten waren: CSR, Kreislaufwirtschaft, Berufsbildung, CSR für Humanressourcen, interne und Produktionsprozesse von Möbelunternehmen und externe strategische Prozesse von Unternehmen. Die Multidisziplinarität und Komplementarität dieser Experten ermöglichte es uns, den ersten Entwurf aus einer übergreifenden Perspektive zu validieren.

2. Auf der Grundlage der Ergebnisse des ersten Schritts entwickelten wir einen Entwurf des Leitfadens und eine neue Auswahl bewährter Praktiken. Durch eine Online-Umfrage und eine damit verbundene Übung haben wir 51 Experten aus dem Sektor mit unterschiedlichem und ergänzendem Fachwissen einbezogen, um die beiden Entwürfe zu bewerten und zu validieren. Sie sollten die Relevanz aller bewährten CSR-Praktiken bewerten, aber auch Verbesserungsvorschläge machen und relevante Geschäftsszenarien für jede der bewährten Praktiken vorschlagen. Außerdem mussten sie eine Online-Umfrage zu den Fähigkeiten, Kenntnissen und Kompetenzen beantworten, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die erfolgreiche Umsetzung von CSR-Praktiken benötigen; die Ergebnisse dieser Umfrage wurden auch für die Ausarbeitung des Abschnitts Empfehlungen in diesem Leitfaden verwendet. Die Ergebnisse dieser Übungen wurden analysiert und zur Vorbereitung einer weiteren Version des Leitfadens und der Datenbank für bewährte Praktiken verwendet.
3. Die neuesten Versionen dieser Dokumente wurden an 21 Experten versandt, die zur Teilnahme am FurnCSR-Expertenworkshop eingeladen waren, auf dem die Ergebnisse der Umfrage und die neuen Dokumente vorgestellt und diskutiert wurden. Die beteiligten Sachverständigen deckten mehrere komplementäre Fachgebiete der Möbelbranche ab, die im Einzelnen auch in der Umfrage behandelt wurden: CSR-Praktiken, Kreislaufwirtschaft, Nachhaltigkeit und Ökodesign, Berufsbildung, CSR speziell für Humanressourcen, die internen und Produktionsprozesse von Möbelunternehmen sowie deren externe strategische Prozesse. Die Ergebnisse des Workshops wurden für die Erstellung der neuesten Version dieses Leitfadens verwendet.

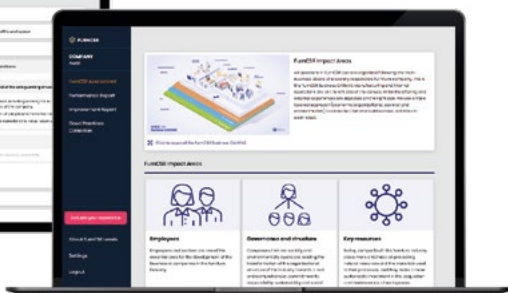
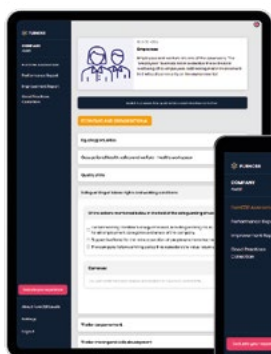
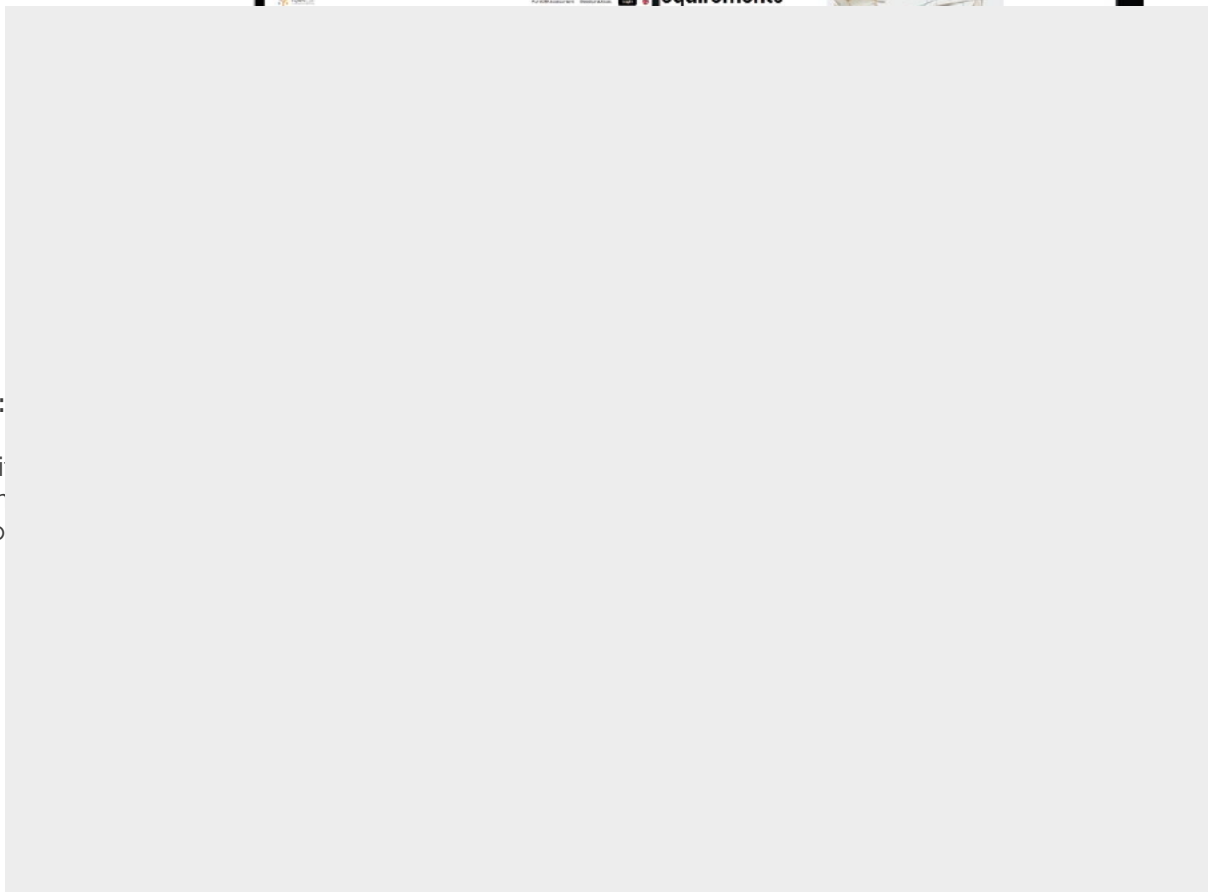
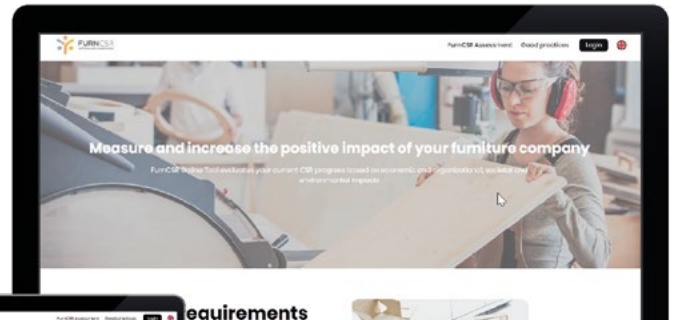
Messen und steigern Sie die positiven Auswirkungen Ihres Möbelunternehmens. Mit dem FurnCSR-Online-Tool werden Sie in der Lage sein, Ihre aktuellen Fortschritte im Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) anhand der wirtschaftlichen und organisatorischen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen zu bewerten.

[assessment.furncsr.eu](https://assessment.furncsr.eu)



### Das Tool in 6 Schritten:

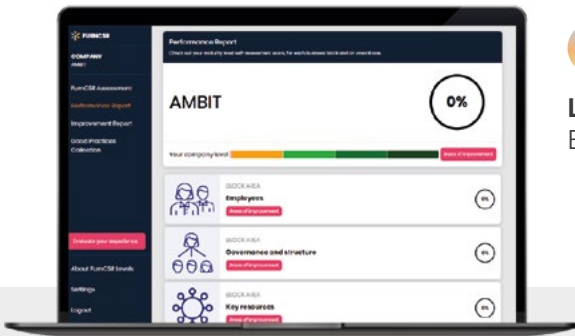
Folgen Sie diesen Schrit-  
tungsprozess zu starter  
des FurnCSR-Online-To



2

### FurnCSR-Bewertung

Beantworten Sie die Fragen zu Ihren täglichen Geschäftsaktivitäten nach den wichtigsten Standards für die Auswirkungen.



3

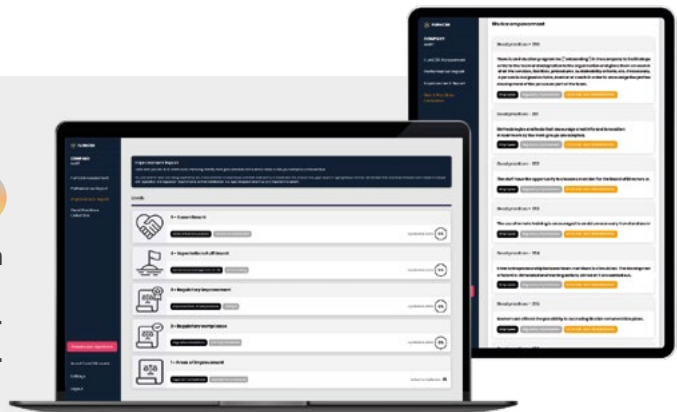
**Leistungsbericht**

Erhalten Sie Ihre Reifegrad-Selbsteinschätzung.

4

**Verbesserungsbericht / bewährte Verfahren**

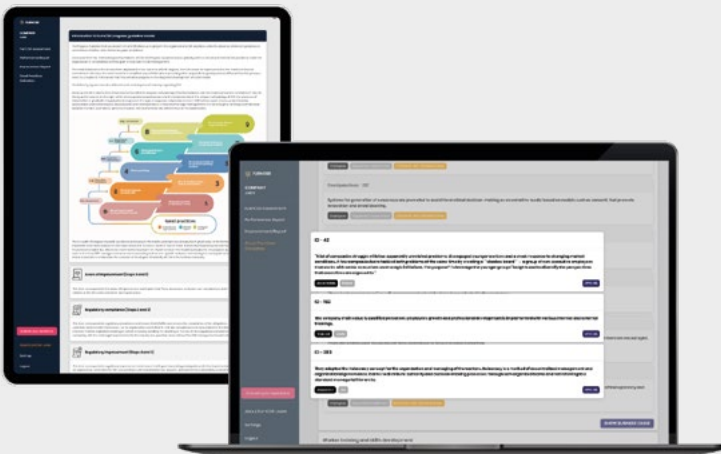
Ermitteln Sie bewährte Verfahren, um Ihr Unternehmen auf die nächste Stufe zu heben.



5

**Verbesserungsbericht / Business Cases**

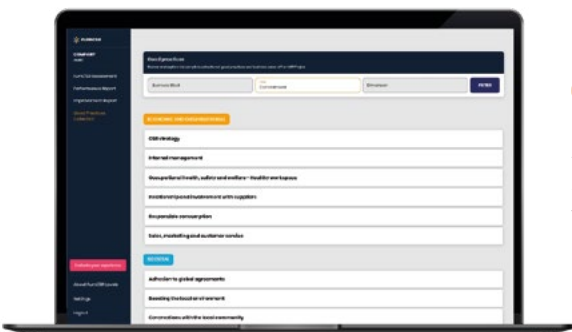
Lernen Sie von echten Praxisbeispielen aus der Möbelbranche, um Ihre positive Wirkung kontinuierlich zu steigern.



6

**Sammlung bewährter Praktiken**

Stöbern Sie in der vollständigen Sammlung bewährter Praktiken und Geschäftsbeispiele.







**Wir haben einen großen Spielraum für Verbesserungen, und dieses Instrument bietet uns die Möglichkeit, uns von anderen Unternehmen und ihren bewährten Verfahren inspirieren zu lassen**

David Gay Esteban, Spanien



▶ Lernen Sie den Absotec-Erfahrungsbericht kennen



absorcionacustica.com

Akustische Absorption, spezialisiert auf die Beseitigung von Nachhall und Innengeräuschen in Räumen

**Wir sollten uns stärker auf CSR konzentrieren, insbesondere auf die Aspekte, die mit dem Arbeitsplatz zusammenhängen**

Mihály Ráncsik, Ungarn



▶ Lernen Sie den Erfahrungsbericht der Arkossy Bútor Kft kennen



arkossy.hu

Möbel Wir sind ein Familienunternehmen, das sich auf das Design und die Herstellung von einzigartigen Möbeln konzentriert

**Wir haben nun ein umfassenderes Bild davon, was CSR bedeutet, und von den Instrumenten zu ihrer Umsetzung**

Laura Balint, Rumänien



▶ Prüfen Sie den antares-Erfahrungsbericht



antaresinternational.eu

Möbel/Bürostühle Wir sind einer der größten Hersteller von Bürostühlen in Mittel- und Osteuropa

**Es gibt viel zu tun, aber es könnte einfacher werden als erwartet!**

Carlo Municchi, Italien



**CONCRETA**

concretacucine.it

Küche Wir sind mit den Farben, der Natur und der Wärme der Toskana verwurzelt, wo das Unternehmen gegründet wurde und noch heute tätig ist

**Es war spannend, eine umfassende Analyse der aktuellen Situation unserer CSR-Fortschritte zu erhalten**

Matej Fegus, Slowenien



**donar**

[donar.si](https://donar.si)

Büro / Öffentliche Bereiche Wir folgen drei einfachen Grundsätzen, um eine Strategie zu entwickeln, die darauf abzielt, Modelle der Kreislaufwirtschaft umzusetzen: Umweltbewusstsein, soziale Auswirkungen und Aufklärung unserer Kunden.

**Wir haben die wesentlichen Punkte identifiziert, die für das Unternehmen wichtig sind, um sich für seine eigenen sozialen und ökologischen Ziele einzusetzen**

Alba Obiols, Spanien



▶ Lernen Sie den Kave Home Erfahrungsbericht kennen

**Kave Home**

[kavehome.de](https://kavehome.de)

Möbel Wir arbeiten hart daran, der Branchenführer in der Möbel-, Design- und Dekorationsindustrie zu werden. Unsere Besessenheit? Jedes Detail zu perfektionieren.

**Wir arbeiten unermüdlich an der ständigen Verbesserung der Unternehmenssysteme, um die negativen Auswirkungen unserer Aktivitäten zu verringern**

Ignacio Sanjuan, Spanien



▶ Lernen Sie den Gancedo-Erfahrungsbericht kennen

**gancedo**

[gancedo.com](https://gancedo.com)

Weiche Einrichtung. Seit 1945 entwerfen, produzieren und vermarkten wir Stoffe, Tapeten, Teppiche, Vorhänge und vieles mehr im Bereich der weichen Einrichtung.

**Wir sollten die CSR-Politik unseres Unternehmens auf der Grundlage der Ergebnisse unserer Selbstevaluierung neu überdenken**

Mireia Cervera, Spanien



▶ Lernen Sie den Erfahrungsbericht zur Kintsugi-Strategie kennen



[kintsugistrategy.com](https://kintsugistrategy.com)

Einrichtungen. Alle unsere Produkte werden in Handarbeit in höchster Qualität und zu einem fairen Preis hergestellt. Wir stellen handgefertigte Produkte her, deren einzigartige Unterschiede ihre Herstellung verraten.

**Es gibt zahlreiche CSR-Aspekte, die eindeutig für unseren Fortschritt nützlich sind, die aber nicht so offensichtlich sind und so schnell wie möglich diskutiert und umgesetzt werden sollten**

Mitko Gatev, Bulgarien



▶ Lernen Sie den Dragi-Erfahrungsbericht kennen

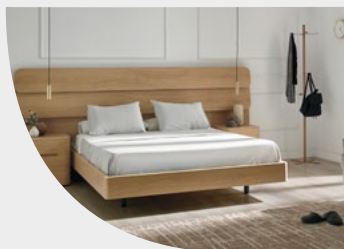


🌐 dragi.bg

Möbel / Büro / Kinder. Wir setzen eine neue und andere Vision in der Produktion von Möbeln durch, indem wir einzigartige Produkte unter der Marke DRAGI anbieten.

**Dieses Instrument hat einen weiten Horizont an Aktionen und Maßnahmen eröffnet, die wir in unserem Unternehmen ergreifen und umsetzen können**

Sara Forné, Spanien



▶ Lernen Sie den Mobenia-Erfahrungsbericht kennen



🌐 mobenia.de

Möbel Wir arbeiten mit mediterranen Designern zusammen und bemühen uns, die Bedürfnisse der Menschen zu verstehen und auf sie einzugehen. Wir möchten wissen, wie sie leben wollen und wie ihre Wohnungen und Gewohnheiten aussehen.

**Wir haben jetzt die Wahrnehmung der gesamten Komplexität von CSR**

Zeno Avenanti, Italien

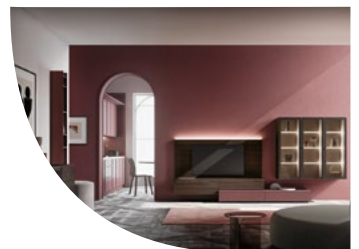


🌐 mobiliavenanti.it

Möbel / Küche. Sieben Generationen von Handwerkern schreiben die Meilensteine unseres Unternehmens. Fast 150 Jahre Liebe zum Holz haben unsere Familie mit einer Geschichte der Qualität geprägt.

**Es gibt noch viel zu tun, um das inspirierende Ziel der CSR-Strategie zu erreichen!**

Iacopo Galli, Italien



▶ Lernen Sie den Erfahrungsbericht von Mobilificio Santa Lucia kennen



🌐 santaluciamobili.it

Möbel Im Laufe der Jahre sind wir mit unserer Größe und Erfahrung gewachsen und haben uns zu einem führenden Unternehmen im Bereich der Wohn- und Schlafzimmernmöbel sowie der Einrichtungsgegenstände und Accessoires entwickelt. Unser Ziel ist es, hochwertige Designermöbel zu entwerfen und herzustellen, die die Geschichte Ihres Hauses erzählen.

### Die Verbesserung der CSR in den Unternehmen ist notwendig für eine bessere Zukunft

David Circuns, Spanien



▶ Lernen Sie den Erfahrungsbericht von Planning Sisplamo kennen



**Planning Sisplamo**

[planningsisplamo.com](http://planningsisplamo.com)

Möblierung/Büro. Wir verteidigen unsere Werte und glauben an sie. Aus diesem Grund, zusammen mit der Erfahrung von 50 Jahren, produzieren und vertreiben wir Geräte und Bürozubehör, Gemeinden, sowohl national als auch international.

### Jetzt wissen wir genau, auf welche Hauptbereiche des Unternehmens wir uns konzentrieren sollten, um unsere CSR zu verbessern

Valeria Giacomozzi, Italien



▶ Lernen Sie den Erfahrungsbericht von Tooy kennen

## TOOY

[tooy.it](http://tooy.it)

Beleuchtung Inspiriert von der Idee, im Bereich der dekorativen Beleuchtung Produkte mit hohem Wiedererkennungswert zu schaffen, bieten wir eine Vielzahl von Beleuchtungsarten an, bei denen Materialien und Oberflächen mit einem wachen Auge für die aktuellen Trends ausgewählt werden.

Die Unternehmen wurden dabei von AMBIT, FLA und den folgenden Einrichtungen unterstützt:



**BBCWFI**

Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry

**CLUSTER FVG**  
LEGNO ARREDO CASA



**COSMOB**  
TECHNOLOGICAL CENTER



**Fabunio**  
Hungarian Wood and Furniture Union

**Mit diesem Tool konnten wir eine vollständige Analyse unseres CSR-Niveaus durchführen, und zwar einfach und ziemlich schnell. Die Ergebnisse werden es erleichtern, einen Aktionsplan zur Verbesserung der CSR in unserem Unternehmen zu entwickeln und aufzustellen**

Arthur Raunicher, Frankreich



**PROMEDIF**  
CLIC CLAC LOCK

promedif.fr

Möbel / Schule. Wir stellen eine breite Palette von Spinden, Schränken und Metallmöbeln her, die den Bedürfnissen der verschiedenen Sektoren entsprechen: Industrie, Büro, Krankenhaus, Gemeinde, Gastronomie.





## Einleitung

Ziel dieser Umfrage war es, Rückmeldungen von den Unternehmen zu erhalten, die an der FurnCSR-Pilotstudie teilgenommen und zum ersten Mal das FurnCSR-Online-Selbstbewertungsinstrument getestet haben.

Diese Aktion war Teil der Pilotphase und wurde von verschiedenen Verbänden und Clustern des Holz- und Möbelsektors in ganz Europa unterstützt. Wir möchten uns bei ihnen für ihren Beitrag und ihre Unterstützung bei diesem wichtigen Schritt des Projekts bedanken.

Diese Einrichtungen sind:

- 🌐 BKDMP - Bulgarische Zweigkammer der Holz- und Möbelindustrie - Bulgarien
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG - Italien
- 🌐 Cosmob - Italien
- 🌐 Did (Innenarchitekturviertel) Toskana - Italien
- 🌐 Fabunio - Ungarischer Möbelverband - Ungarn
- 🌐 IPRA/MEDEF (Auvergne Rhône Alpes) - Frankreich
- 🌐 Transylvanian Furniture Cluster (TFC) - Rumänien
- 🌐 WIC - Cluster der Holzindustrie - Slovenien

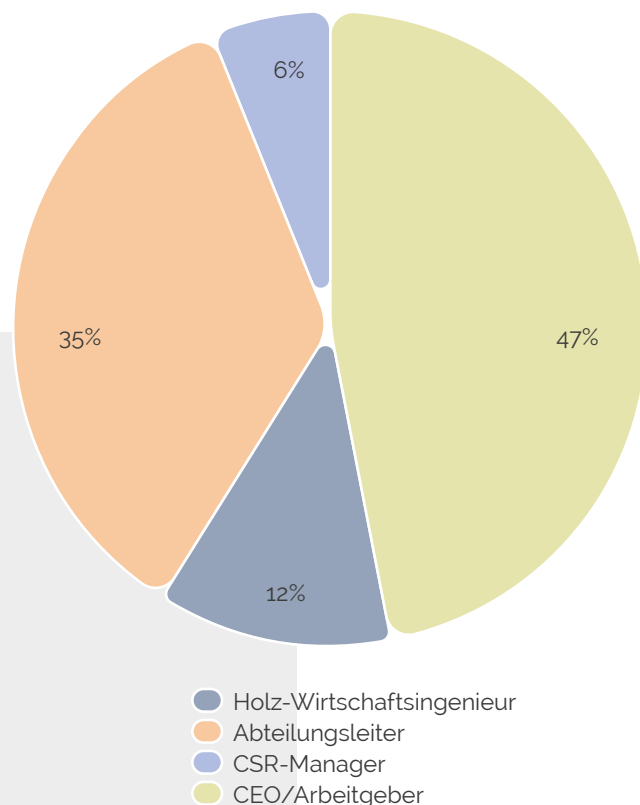
Der Fragebogen bestand aus 3 Abschnitten:

- Allgemeine Erfahrungen mit dem Tool
- Konzentration auf die Fragen
- Mit dem Online-Tool FurnsCSR erzielte **ERGEBNISSE**

Der Fragebogen wurde von 17 Unternehmen aus verschiedenen Ländern in Europa ausgefüllt .

Die Befragten gehörten zu diesen Kategorien: CEO/Arbeitgeber; CSR-Manager; Abteilungsleiter (Marketing, Vertrieb, Produktion...); Holzwirtschaftsingenieur.

Die Gesamtheit der Befragten setzt sich wie folgt zusammen:



Nur 6 von 17 Unternehmen haben eine Person, die sich mit CSR-Fragen befasst: davon haben nur 2 einen CSR-Manager, während in den anderen Unternehmen der Geschäftsführer oder andere Personen, die sich mit Markenbildung/Marketing befassen, zuständig sind. 11 Unternehmen haben keinen Verantwortlichen für ihre CSR-Strategie.

Art der vertretenen Berufsgruppen

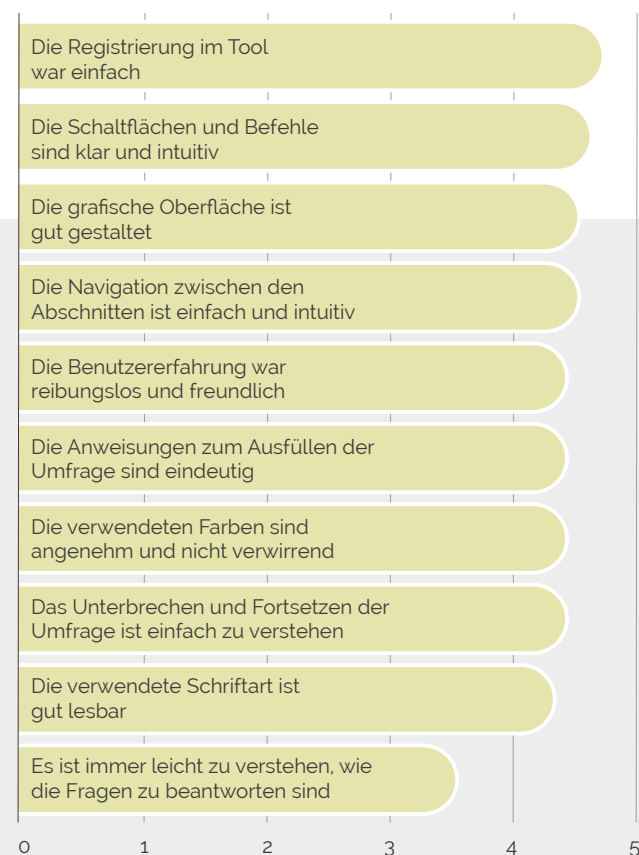
1

### Abschnitt 1 - Allgemeine Erfahrungen mit dem FurnCSR-Tool

Die Befragten wurden gebeten, verschiedene Aspekte und Funktionen des Tools mit 1 bis 5 zu bewerten (wobei 1 die niedrigste und 5 die höchste Punktzahl ist).

Die Befragten empfanden den Registrierungsprozess im Tool, die Schaltflächen und Befehle sowie die grafische Oberfläche als die angenehmsten und am leichtesten zu bedienenden Aspekte. Der weniger geschätzte Aspekt ist die Verständlichkeit der Beantwortung von Fragen.

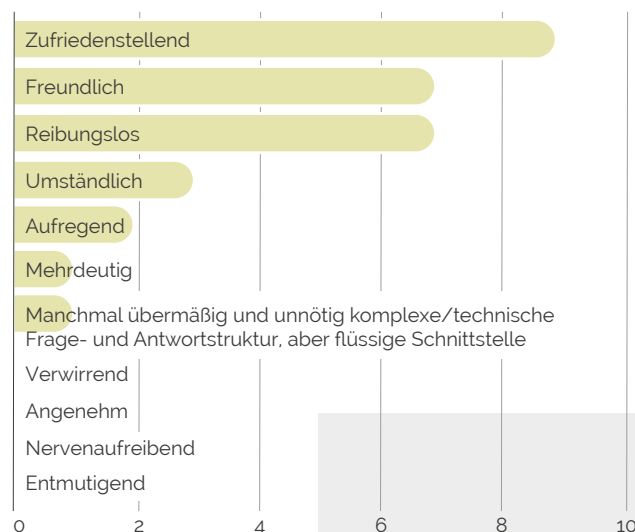
Nachstehend finden Sie die grafische Darstellung der Bewertungen:



2 Bewertung der Schnittstelle und allgemeine Erfahrungen

Anschließend wurden sie gebeten, unter 10 Adjektiven zu wählen, um ihre Erfahrungen mit dem Tool zu beschreiben.

Die 3 am meisten bewerteten Adjektive sind: **zufriedenstellend, freundlich und reibungslos**. Niemand fand es entmutigend, nervenaufreibend oder verwirrend. Eine Person beschrieb es als *"Übermäßig und unnötig mit einer manchmal komplexen/technischen Frage- und Antwortstruktur, aber mit einer fließenden Schnittstelle"*.



Die Befragten wurden gebeten, Vorschläge zur Verbesserung der allgemeinen Erfahrungen mit dem FurnCSR-Tool zu machen.

Zusammenfassend wurde vorgeschlagen, die Fragen zu vereinfachen oder weitere Erklärungen hinzuzufügen, um den Befragten zu helfen (einige Fragen wurden als zu technisch angesehen); einige Fragen, die nicht leicht zu lesen sind, zu kürzen; das Tool auch in andere Sprachen zu übersetzen, um es leichter verbreiten zu können.

Adjektive zur Beschreibung der Erfahrung



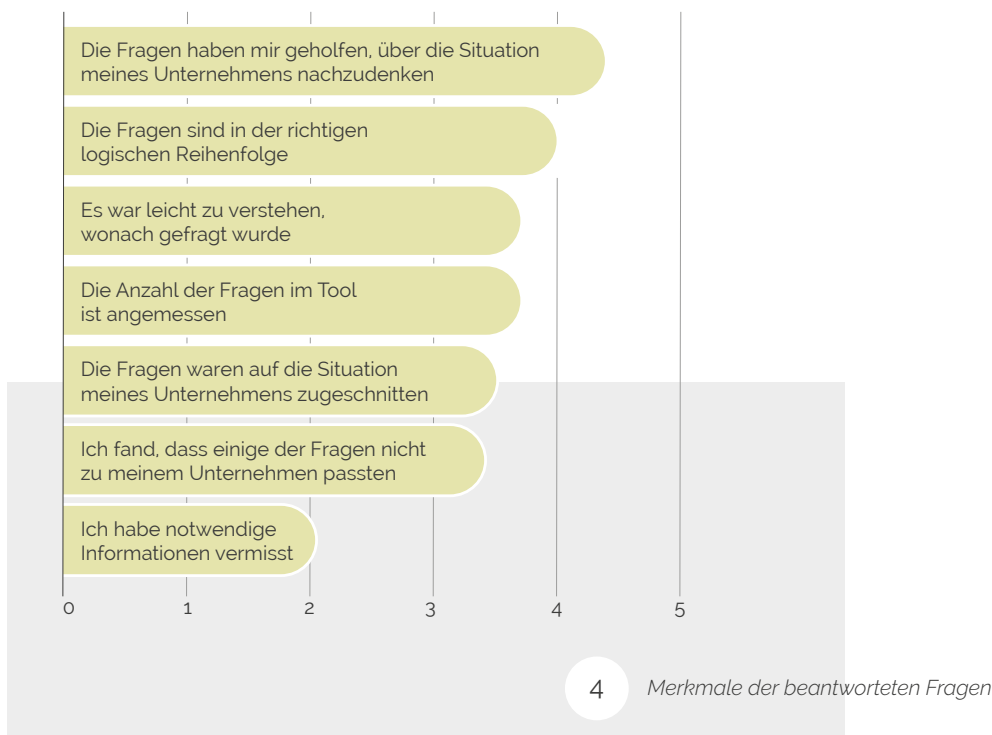
## Abschnitt 2 - Fragen, die während der Nutzung des FurnCSR-Tools beantwortet wurden

Die Befragten wurden gebeten, die Merkmale der Fragen des Online-Tools mit 1 bis 5 zu bewerten.

Die drei höchsten Punktzahlen erhielten "Die Fragen haben mir geholfen, über die Situation meines Unternehmens nachzudenken", "Die Fragen sind in der richtigen logischen Reihenfolge" und "Es war leicht zu verstehen, wonach gefragt wurde".

Was die Antworten auf die Frage "Ich fand einige Fragen nicht auf mein Unternehmen anwendbar" betrifft, so machten die Ergebnisse deutlich, dass nicht alle Fragen ohne weiteres auf alle Bereiche der beteiligten Unternehmen anwendbar waren.

Einige der Befragten fügten den Fragen die folgenden Kommentare hinzu, die wie folgt zusammengefasst werden können: Der Fragebogen war nützlich, um den Unternehmen zu helfen, besser zu verstehen, was CSR konkret ist und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um sie zu aktivieren oder zu verbessern; der Fragebogen war sehr lang und die Frist war streng, so dass er keine richtige Konfrontation innerhalb der verschiedenen Büros der Unternehmen zuließ, aber er war hilfreich, um eine Reflexion innerhalb der Unternehmen anzuregen.

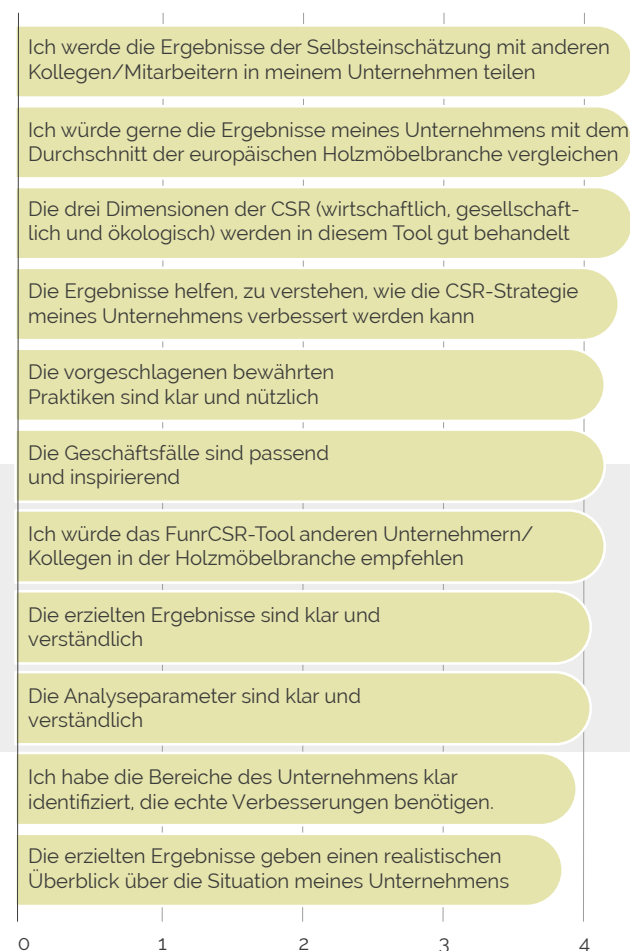


### Abschnitt 3 - Ergebnisse, die mit dem FurnCSR-Online-Tool erzielt wurden.

Die Befragten wurden gebeten, verschiedene Aussagen zu den Ergebnissen des Bewertungsprozesses und ihrer Nützlichkeit, aber auch zu den Parametern des Tools, den CSR-Dimensionen, den bewährten Verfahren, den Geschäftsfällen und der Art und Weise, wie sie die Ergebnisse nutzen werden, mit 1 bis 5 zu bewerten.

Die wichtigsten 3 Ergebnisse sind: *"Ich werde die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit anderen Kollegen/Mitarbeitern in meinem Unternehmen teilen"; "Ich möchte die Ergebnisse meines Unternehmens mit dem Durchschnitt der europäischen Holzmöbelindustrie vergleichen"; "Die drei Dimensionen der CSR (wirtschaftlich, gesellschaftlich und ökologisch) werden in dem Tool gut berücksichtigt"*.

Nachfolgend die grafische Darstellung der Bewertung der Ergebnisse.



Zum Abschluss des Fragebogens wurden die Befragten gebeten, ein Feedback zu den dank des FurnCSR-Tools gewonnenen Erkenntnissen zu geben.

Die wichtigsten Schlussfolgerungen sind, dass das Tool sehr nützlich ist, um zu verstehen, was CSR konkret bedeutet, und um das Wissen über einige Aspekte zu vertiefen: In diesem Sinne hilft das Tool den Unternehmen, sich der weniger beachteten Aspekte von CSR bewusst zu werden und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was verbessert werden kann und wie (*"das Tool eröffnete einen weiten Horizont von Aktionen und Maßnahmen, die in meinem Unternehmen umgesetzt werden können"*). In einem anderen Kommentar wurde betont, dass CSR nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Zukunft der Gesellschaft und der Umwelt wichtig ist: Es gibt einem ein höheres Ziel, sich für die Verbesserung solcher Maßnahmen in seinem eigenen Unternehmen einzusetzen. Die Fachsprache, die verwendet wird, um über CSR zu sprechen, kann vor allem für kleine und mittlere Unternehmen entmutigend sein, die keinen CSR-Manager haben, der sich ausschließlich damit befasst.

Es wäre sinnvoll, dem Tool auch die nationalen Leitlinien für Unternehmen hinzuzufügen und das Instrument auch für Unternehmen zu überdenken, die auf Beratung und Prozesse spezialisiert sind (neben den Unternehmen, die sich auf den Verkauf von Produkten konzentrieren).





**FURNCSR**  
well-being and competitiveness